

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI**  
**OLIY VA O‘RTA MAXSUS TA’LIM VAZIRLIGI**  
**QARSHI MUXANDISLIK IQTISODIYOT INSTITUTI**  
**IQTISODIYOT FAKULTETI**  
**«Menejment» KAFEDRASI**

Iqtisodiyotni barqaror rivojlantirishda menejment samaradorligini oshirishning asosiy yo‘nalishlari (Qarshi shahar “Arsenal lyuks” xususiy korxonasi misolida) mavzusidagi

## **BITIRUV MALAKAVIY ISHI**

**BAJARDI:** «Menejment» ta’lim  
yo‘nalishi bitiruvchi

IV-kurs talabasi \_\_\_\_\_ Karimov E.

**ILMIY RAHBAR:**

«Menejment» kafedrasi

o‘qituvchisi \_\_\_\_\_ F.Temirova

**Bitiruv malakaviy ishi kafedrada dastlabki himoyadan o‘tdi**

\_\_\_\_\_ sonli bayonnoma «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2015 y.

**QARSHI – 2015 yil**

| <b>Mundarija</b> |                                                                                                     | <b>B<br/>et</b> |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
|                  | <b>Kirish.....</b>                                                                                  |                 |
| <b>I-bob</b>     | <b>Iqtisodiyotni barqaror rivojlantirishda mehnat jarayonlarini boshqarish.....</b>                 |                 |
| 1.1.             | Boshqaruv mehnati, uning mazmuni va o‘ziga xos xususiyatlari...                                     |                 |
| 1.2.             | Mehnatni rag‘batlantirishni takomillashtirish yo‘llari.....                                         |                 |
| 1.3.             | Boshqaruv mehnatini oqilona tashkil etishning asosiy yo‘nalishlari.....                             |                 |
| <b>II-bob</b>    | <b>«Arsenal Savdo Lyuks» xususiy korxonasi iqtisodiy va boshqaruv ko‘rsatkichlari tahlili .....</b> |                 |
| 2.1.             | «Arsenal Savdo Lyuks» xususiy korxonasi tashkiliy-iqtisodiy tavsifi.....                            |                 |
| 2.2.             | «Arsenal Savdo Lyuks» xususiy korxonasi iqtisodiy va moliyaviy faoliyati tahlili .....              |                 |
| 2.3.             | Korxonada menejer faoliyatini tashkil etish.....                                                    |                 |
| <b>III-bob</b>   | <b>Korxonada menejment samaradorligini oshirish tadbirlari .....</b>                                |                 |
| 3.1.             | Menejmentning iqtisodiy va ijtimoiy-iqtisodiy samaradorligini oshirish.....                         |                 |
| 3.2.             | Korxonada rahbar xodimlarning boshqarish samaradorligini oshirish .....                             |                 |
|                  | <b>Xulosa va takliflar.....</b>                                                                     |                 |
|                  | <b>Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati.....</b>                                                      |                 |

## Kirish

Mavzuning dolzarbligi Menejment samaradorligini oshirishning asosiy yo‘nalishlari - boshqarish nazariyasining asosiy yo‘nalishlaridan biridir. Shuning uchun ham davlatimiz iqtisodiyotni barqaror rivojlantirishda menejment samaradorligini oshirish sohasida ham nazariy, ham amaliy tajribalarni oltirishning ahamiyati va tutgan o‘rni beqiyosdir.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov 2014 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2015 yilga mo‘ljallangan yeng muhim ustuvor yo‘nalishlarga bag‘ishlangan O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma‘ruzasida O‘zbekiston Respublikasi iqtisodiyotini yanada rivojlantirish borasida to‘xtalib “Xususiy korxonalarda sidqidildan mehnat qilishga undaydigan omillar va shaxsiy manfaatdorlik darajasi va eng asosiysi, o‘zining ishlab chiqarish va moliyaviy faoliyatining yakuniy natijasi uchun mas‘uliyat hissi butunlay boshqacha ekani barchamizga yaxshi ma‘lum.

Xususiy sektorda mablag‘lardan samarali foydalanilmoqda. Bu sohada yuqori sifatli mahsulotlar tayyorlash, ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish va mehnat unumdorligini oshirishni ta‘minlashga bo‘lgan qiziqish va intilish ancha kuchli bo‘lib, ishlab chiqarish tufayli imkon qadar ko‘p daromad olish kabi pirovard moliyaviy natijalarga erishilayotganini ta‘kidlash joiz. Bularning barchasi bozor iqtisodiyoti sharoitida faoliyat yuritayotgan xususiy korxonalarining asosiy maqsadidir”<sup>1</sup> deb ta‘kidlab o‘tdilar.

Ushbu masalalarni amalga oshirishda xususiy korxonalarda menejment samaradorligini oshirishning nazariy-amaliy masalalari muhim ahamiyat kasb etadi.

Menejment samaradorligini oshirishning asosiy yo‘nalishlarini o‘rganish xo‘jalik faoliyatini rivojlantirish masalalari zarurati obyekt sifatida shakllangan va bu bilan bog‘liq bo‘lgan muammolarning mavjudligi ushbu yo‘nalishda jiddiy tadqiqotlar olib borish va muammolarning yechimini topish bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqish talab etadi. Mavzuning dolzarbligi shundan kelib chiqadi.

Bitiruv malakaviy ishining maqsadi. Iqtisodiyotni barqaror rivojlantirishda menejment samaradorligini oshirishning asosiy yo‘nalishlarini o‘rganishni rivojlantirish, bu tizimni kelgusida takomillashtirish va samaradorligini oshirish borasida ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqish bitiruv malakaviy ishning maqsadini tashkil etadi. Qo‘yilgan maqsaddan kelib chiqib bitiruv malakaviy ishda qo‘yidagi vazifalarni yechish ko‘zda tutiladi:

- menejment samaradorligi jarayoni va uning mohiyati, xususiyati va ahamiyatini tadqiq etish;

- menejment samaradorligini amalga oshirish shakllari va usullarini o‘rganib, yagona tizimga keltirish;

---

<sup>1</sup> Каримов И.А. “2015-йилда иктисодиётимизда туб таркибий ўзгаришларни амалга ошириш, модернизация ва диверсификация жараёнларини изчил давом эттириш ҳисобидан хусусий мулк ва хусусий тадбиркорликка кенг йўл очиб бериш – устувор вазифамиздир”. // 2014 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2015 йилга мўлжалланган енг муҳим устувор йўналишларга бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси.- Халқ сўзи. 2015 йил 18 январ.

- korxonalarda menejment samaradorligini oshirish bo'yicha nazariy va amaliy tavsiyalar ishlab chiqish.

Bitiruv malakaviy ishining obyekti sifatida respublikamizda faoliyat yuritayotgan korxona va tashkilotlar tanlagan. Xususan, "Arsenal Savdo Lyuks" xususiy korxonasi faoliyati natijalaridan foydalanilgan.

Bitiruv malakaviy ishning predmeti sifatida menejment samaradorligini oshirishning asosiy yo'nalishlarini o'rganish faoliyati tasnifi, modellari, amalga oshirish usul va uslubiyatlarini o'rganish yuzaga keladi.

Bitiruv malakaviy ishining nazariy va uslubiy asoslari bo'lib, respublikamiz Prezidenti asarlarida, yetakchi iqtisodchi olimlar va mutaxassislarning ushbu mavzuga oid ilmiy ishlarida ilgari surilgan g'oyalar, fikr va mushohadalar xizmat qiladi. Shuningdek, mazkur ilmiy tadqiqotni amalga oshirishda O'zbekiston Respublikasining qonunlari, Prezident farmonlari, Vazirlar Mahkamasining qarorlari va boshqa meyoriy hujjatlardan keng foydalanilgan.

Bitiruv malakaviy ishishning ilmiy va amaliy ahamiyati shundan iboratki, tadqiqot natijasida ishlab chiqilgan nazariy va amaliy takliflar menejment samaradorligini oshirishgaga imkon beradi.

# **I БОБ. Иқтисодийни барқарор ривожлантиришда меҳнат жараёнларини бошқариш**

## **1.1. Бошқарув меҳнати, унинг мазмуни ва ўзига хос хусусиятлари**

«Бозор муносабатларига ўтиш ва иқтисодий муносабатларни янгилаш институционал ўзгаришларни амалга оширишни ҳамда бошқаришнинг тегишли тузилмасини яратишни талаб этмоқда. Шу сабабли иқтисодий ислохотларнинг илк босқичларидаёқ республикамизда бошқарув тизимини ислох қилишга қаратилди»<sup>1</sup>.

Ҳар қандай давлат ислохот олиб боришнинг дастлабки кунларида онгли, ҳар томонлама асосланган бошқарувга, мамлакатда ишлаб чиқаришни ва иқтисодий ўсишни йўлга қўйиш заруратини сезади. Бунинг учун эса аввало юқори малакали, бошқарув қонун – қоидаларини мукаммал биладиган профессионал бошқарувчилар тайёрлаш зарур бўлади.

Менежмент фаолиятининг предмети хўжалик юритишнинг барча даражаларида бошқаришнинг қонунлари, тамойиллари ва муносабатларини татбиқ этишдан иборат. Бошқарув муносабатлари ижтимоий – иқтисодий муносабатларнинг ажралмас қисми бўлиб, турли иқтисодий, ташкилий, ижтимоий, психологик, меҳнат ва бошқа кўринишларда намоён бўлади. Бошқарув муносабатлари билан қўл остидаги ходимлар ўртасидаги алоқа ва ўзаро таъсирнинг мураккаб мажмуини ифодалайди.

Менежментнинг моҳиятини очиш билан бирга уни икки томонини фарқлаш зарур. Яъни, техник ва ижтимоий-иқтисодий жараёнларни бошқариш. Кўп усуллар амалий тажрибалар шундай натижа чиқаришга ундайдики, ишлаб чиқаришнинг фаолият самарадорлиги фақат техник, технологик, ташкилий режалаштириш ва бошқа омилларга боғлиқ бўлиб қолмасдан, балки, сезиларли даражада иш бажарувчилар ишларининг сифатига ҳам боғлиқдир. Фаолият сифати анча кенг тушунчага эга. Бу ишлаб чиқаришни ташкил қилиш, меҳнат жараёнини аниқ маромига етказишни таъминлаш, технологияга риоя қилиш, моддий – материалларни тежаб ишлатиш, ўзаро талабчанлик ва ўзаро ёрдам бериш ва бошқалар.

Менежмент олдидаги асосий масала замонавий билимлар мажмуасини ижодий ишлатилишига имкон яратишдир. Бу белгилар иқтисодий муносабатлар бирлашмаси ҳисобланади, яъни улар раҳбар ва иш бажарувчилар орасидаги муносабатдир. Бу ўз навбатида ишлаб чиқаришдаги муаммоларни ечиш жараёнида вужудга келади. Мамлакатимиз Президенти И.А. Каримов ўзининг «Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида» асарида «кучли ижтимоий сиёсат, аввало сермахсул меҳнат қилиш учун яхшироқ рағбат ва имкониятлар яратишдан, иқтисодий йўл танлаш ва фаолият кўрсатиш эркинлигига бўлган кафолатли ҳуқуқни қарор топдиришдан, аҳолининг меҳнат ва ижтимоий фаоллигини оширишдан ҳам иборатдир», деб таъкидлаган эди.

---

<sup>1</sup> Махмудов К.С. «Ишлаб чиқариш корхоналарини ташкилий бошқариш тизимини такомиллаштириш». «Ўзбекистонда молиявий секторнинг ролини ошириш ва унда илғор хориж тажрибасидан фойдаланиш» мавзусидаги халқаро илмий-амалий конференция материаллари тўплами. Тошкент-2015.

Менежмент моҳияти ишлаб чиқариш усули, ижтимоий-иқтисодий муносабатлар даражаси, ишлаб чиқариш кучлари ривожланишига боғлиқ ҳолда ўзгаради. Ишлаб чиқариш ривожланиши ва иқтисодий алоқалар мураккаблашуви билан бошқарув ҳам мураккаблашади ва мустақил фан сифатда ажралиб чиқади. Ишлаб чиқариш воситаларига мулкчиликнинг турли шакллари мавжуд бўлган шароитда товар ишлаб чиқарувчилар ўртасида рақобат муҳити вужудга келиб, ишлаб чиқаришни бошқариш, фойдани кўпайтиришга йўналтирилади.

Менежментнинг асосини объектив иқтисодий, ижтимоий ва бошқа қонунларга асосланувчи ҳуқуқий илмийлик ташкил этади. Бу қонунларни ўрганиш ва уларнинг аниқ вазиятларда намоён бўлишини ҳисобга олган ҳолда, ҳўжалик раҳбарлари бошқаришнинг стратегия ва тактикасини белгилайди.

Жамият ҳаётининг барча томонлари демократик янгиланиши шароитида асосий масала иқтисодий, илмий-техникавий, ижтимоий тараққиётни рағбатлантиришдир. Назарий ва амалий нуктаи назардан ишлаб чиқариш эгалари бўлган инсонлар манфаатлари энг муҳим манфаат эканлиги, ижтимоий-иқтисодий ва илмий-техникавий тараққиётни жадаллаштирувчи қудратли ҳаракатлантирувчи куч эканлиги шубҳасиздир. Бунда бошқарувни ислоҳ қилишнинг стратегик ғояси меҳнаткаш кишининг обрусини кўтаришдан, чунки, иқтисодиётни соғломлаштиришнинг асоси бўлиб, виждонан ва маъсулият билан меҳнат қилишга хизмат қилади, ишчининг меҳнатдан манфаатдорлигини кескин ошириш, ўз қобилятини тўлиқ сарф этиш, уни жамиятни ҳаракатлантирувчи кучларнинг умумий тизимига қўйишдан иборат. Бунга фақат ишчи ишлаб чиқаришнинг ҳақиқий эгаси сифатида меҳнат қилган ҳолдагина эришиш мумкин. Бу жуда мураккаб масала, чунки инсон фақат ижтимоий шахс - яъни жамиятга боғлиқ ва унинг таъсири остида бўлиб қолмай, табиий мавжудот ҳамдир. Худди шунга боғлиқ ҳолда инсон шахсий манфаатлари ҳар доим ҳам ижтимоий манфаатлар билангина эмас, балки ўз идроки манфаатлари билан ҳам мос келмайди. Кишилар ўртасидаги иқтисодий ва ижтимоий муносабатлар акс этувчи манфаатлар улар мақсадлари, меҳнат интизоми, фаоллигига бевосита таъсир кўрсатади ва уларнинг ҳаракатларини тартибга солади.

Бозор муносабатларига ўтиш, ишлаб чиқариш ва бозорнинг самарали ўзаро таъсирини, давлат бошқаруви ва корхоналарнинг ўз-ўзини бошқаришнинг мутаносиб нисбатда бўлишини таъминловчи такомиллашган ҳўжалик механизмини яратишга йўналтирилгандир.

Корхона ва ташкилотларда менежментнинг мазмунини иқтисодиётни бошқаришнинг, менежмент тизимлари ва уни тузишнинг ташкилий шакллари, ҳўжалик механизми ва бошқарув услублари, бошқарув техника ва технологиясининг назарий ва методологик асосларини ўрганишни ташкил этади. Менежмент бошқарув фаолиятининг умумий қонуниятлари ва тамойиллари, бошқарув тизимига таъсир этиш усулларини шакллантиради, бошқарув аппаратининг аниқ вазиятлардаги ҳаракатлари ва ўзини тутиш ҳолларини умумлаштиради, тармоқни бошқаришнинг

назарий ва амалий томонларини ўрганади. Шунингдек, бошқарув фаолиятининг қирраларини бутун бир мажмуа кўринишида, назарий таҳлил ва мантикий услуб асосида бошқаришнинг асосий қонуниятлари ва усулларини ажратиб ўрганади.

Менежментнинг асосий мақсади корхонани энг юқори натижаларга эришишга қаратилган ҳаракатларни амалга оширишини таъминлашдир. Менежментнинг амалий томонлари бир қатор аниқ вазифаларни ҳал этишга, жумладан иқтисодиётни бозор муносабатларига ўтишига, фойда олишга, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, аҳоли ижтимоий ҳимоясини кучайтиришга, кишиларнинг маънавий даражаларини ўстириш ва бошқаларга қаратилгандир.

Корхона ва ташкилотларда менежментнинг асосий вазифаси жамият ривожланишининг объектив қонунлари талабларини ҳисобга олган ҳолда ва менежмент амалиётини умумлаштириш асосида иқтисодиётни самарали бошқариш учун зарур бир мақсадга йўналтирилган ҳаракатлар тамойилларини ишлаб чиқишдан иборат.

Корхона ва ташкилотларда менежмент меҳнати ҳамкорлик билан узлуксиз боғлиқдир. Ҳар қандай бошқарув тизими қўйилган, улар ечиши керак бўлган масаладан қатъий назар иккита тизимни бирлашишини билдиради: бошқарилувчи (бошқарувни объекти) ва бошқарувчи (бошқарувни субъекти).

Менежмент объекти деганда, ишлаб чиқариш жараёнлари элементлари мажмуасини тушунилади. Бунга техник, иқтисодий ва ижтимоий элементлар киради. Техник элементлар ўз ичига асосан техникасини, ишлаб чиқариш технологиясини, иқтисодий элементлар-режалар, молия, моддий рағбатлантиришлар, ижтимоий элементлар ходимлар ва улар ўртасидаги муносабатлардир. Бу эса бир бутун тартибга солинган ўзаро боғлиқ элементлар бирлашмаси бўлиб, тизимни ташкил қилади.

Менежмент соҳасида одамларни мураккаб ва кўп қиррали меҳнат фаолиятини икки йирик турга ажратиш мумкин: ишлаб чиқариш жараёнини бевосита амалга оширувчи меҳнат ва ушбу жараёнларни бошқаришга йўналтирилган фаолият.

Менежмент фақатгина бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар орасидаги муносабатни ўз ичига олмасдан, балки, улар орасидаги ўзаро боғлиқ ишлаб чиқариш муносабатларига мақсадга йўналтирилган таъсир кўрсатиш ҳамдир.

Менежмент субъекти – бу барча ишлаб чиқариш савиядаги мажбурият ва ҳуқуқларга эга мунтазам, вазифавий ёки штаб бошқарувчини турли идора, бўлим звеноларидир.

Менежмент тизимида субъект қўйилган мақсадга эришиш учун қарорлар ишлаб чиқиш ва уларни амалга ошириш маъсулиятини олади. Бошқарувчи тизимнинг самарадорлиги менежмент субъектининг ишни ташкил қилиш савиясига, турли менежмент усулларини оқилона ишлатишга ва бошқа омилларга боғлиқдир.

Менежментнинг объект ва субъектидаги муносабатлар бир-бирига яқин, эгилувчан ва органик ўзаро алоқада ва ўзаро боғлиқликда бўлмоғи керак. Бу эса уларни самарали тараққиётини белгилайди. Бу дегани энг аввало менежмент тизимдаги барча ўзгаришлар ўз вақтида менежмент объектида ҳам ўз аксини топиши керак. Бу вақтда бошқарувчи тизим ўзидаги элементларда бўлиб турадиган ўзгаришларни зийраклик билан сеза билиши зарур.

Менежментнинг объект ва субъекти ўртасидаги ўзаро алоқа ва ўзаро боғлиқлик амалиётда баъзида шунда намоён бўладики, агар бошқарувчи тизимни кўлами кенгайтириладиган бўлса, бошқарув объектининг ўлчамини кўпайишига олиб келади.

Бошқарув меҳнати, товар ишлаб чиқарувчиларнинг меҳнатини ажралмас қисми, бошқарувнинг функциялари оператив бажарилиши тўғри ташкил қилинишига боғлиқ бўлади ва ишлаб чиқариш натижасига таъсир кўрсатади. Бошқарув меҳнати ақлий, ижодий ҳарактерларни ўзида мужассам этади.

Бошқарув меҳнатининг предмети ишлаб чиқаришнинг моддий элементи эмас, балки ахборот, ҳар-хил ҳужжатлар, бошқарув ечимлари ҳисобланади. Бошқарув меҳнатида ва техник бажарувчиларнинг улуши - бу меҳнат харажатларини олиш учун ахборотни қайта ишлаш, таъминлаш ва сақлаш асосий ўринни эгаллайди.

Бошқарув мақсадга йўналтирилган жараёндек, авваламбор инсонларни бошқаришдир.

Бошқарув меҳнати бошқарувчи ҳаракатларида, бошқарув операцияларида, яъни инсонлар бошқарув жараёнида намоён бўлади. Бошқарув жараёни қўйилган мақсаддан бошланиб, вазифа ва вазифанинг ечилиши билан якунланиб, мақсадга эришиш билан тугайди. Масала ечилгандан кейин, мақсадга эришишда, яна бошқа вазифа қўйилади, янги мақсад ва яна бошқарув жараёни бошланади.

Мақсад → ҳаракат → натижа.

Лекин бунда бошқарув жараёни назарий жиҳатдан тўғри бўлади, амалиётда бошқарув кўпгина, бир-биридан фарқладиган жараёнларда ҳам намоён бўлиши мумкин.

Менежер меҳнати қўйилган мақсадга эришишдаги жамоа аъзоларининг ҳаракатини мувофиқлаштиришга қаратилган. У корхона ривожига асосий ўрин тутди.

Шундай вазиятлар бўлганки, бунда янги тайинланган раҳбар зарар билан ишлаётган корхонани фойда келтирадиган корхонага айлантирган. Бу шундан далолат берадики, бошқарув органи хўжалик фаолиятига бевосита таъсир кўрсатади.

Замонавий бошқарув ходимларининг ўзига хос хусусиятлари - юксак профессионализм ва ишбилармонлик хусусиятлари, бошқарув билими асослари ва иқтисодий фикр юритишдан хабари бўлиши керак. Юксак маърифатли ва маданиятли, демократик, мохирлик, халқнинг эҳтиёжини билиши керак. Бундан ташқари мақсадни кўра олиш ижтимоий



муаммоларни еча олиш, жамоани бирлаштира олиш ва бир мақсадга йўналтириш хусусиятларига эга бўлиши керак.

## **1.2. Меҳнатни рағбатлантиришни такомиллаштириш йўллари**

Корхона ва ташкилотларда менежмент самарадорлигини оширишнинг энг асосий йўналишларидан бири бу самарали рағбатлантириш тизимини жорий этишдан иборатдир.

Рағбатлантириш - бу инсон омилини кенг демократик асосида фаоллаштириш, унинг манфаатлари йўлида ғамхурлик қилишни бошқаришдир. Меҳнатни пировард натижасига қараб ходимларни рағбатлантириш амалга оширилади. Бунда моддий рағбатлантириш усули қўлланиладики, натижада бу катта самара беради.

Рағбатлантириш ҳар доим ҳам менежерлар учун муҳим ва эътиборли функция бўлиб келган. Бунинг муҳимлиги шундаки, менежерлар доимо ишчилар билан, одамлар билан ишлайдилар, мулоқотда бўладилар. Менежерлар ташкилотни мақсадларга эришиши учун, одамларни бирлаштириш учун уларни хулқ - атворини қандайлиги тўғрисида бир қанча маълумотларни олиш учун рағбатлантиришни амалга оширадилар.

Ижтимоий хизмат кўрсатиш фаолиятининг муҳим томонини хилма-хил рағбатлантириш омилларидан фойдаланиш ташкил этади. Бу омиллар жамоани ижтимоий ривожлантиришнинг мақсадли дастурларини ва режаларини бажариш, биргаликда куч-ғайрат сарфлаш натижаларини ошириш соҳасидаги фаол ишларга ундайди. Бунга ижтимоий ривожлантириш ишида ташаббус кўрсатиб, яхши намунаси билан ажралиб турадиган ходимларни моддий ва маънавий рағбатлантириш киради

Ҳар бир корхона ва ташкилот ўз ходимларини маълум бир шаклда рағбатлантиради, яъни улар корхона ва ташкилотнинг мақсадларига эришиши учун меҳнат қилиб, сарфлаган вақтлари, куч-қувватлари, ақл-идроклари ўрнини тўлдирадилар. Рағбатлантиришнинг энг кўп тарқалган ва одатдаги шакли албатта, пул билан мукофотлаш ёки иш ҳақини оширишдир. Лекин ходимларни рағбатлантиришнинг бошқа турлари ҳам борки, булар корхонада лавозими бўйича кўтаришдир.

Шундай қилиб, ташкилот муваффақиятли ривожланиши учун кадрларни танлаш, ўқитиш, баҳо бериш ва рағбатлантириш, бошқариш, яъни мазкур жараёнларни ташкил этишнинг алоҳида усуллари, тадбирларини ишлаб чиқиши, фойдаланиши ва уларни такомиллаштириш зарур. Биргаликда олинган бу усуллар, тадбирлар, дастурлар инсон ресурсларини бошқариш тизимларидан иборатдир. Анъанавий равишда бундай тизимлар тўртта бўлиб, улар инсон ресурсларини бошқаришнинг асосий вазифаларига тўғри келади - бу тизимлар кадрларни танлаш, кадрларни ўқитиш ва малакаларини ошириш, уларга баҳо бериш ва рағбатлантиришдир. Баъзан бу сўнгги икки тизим бир-бирига чамбарчас боғлиқ бўлганлиги сабабли улар бирлаштирилади.

Рағбатлантириш тўғрисида кўплаб назариялар мавжуд бўлиб, улар менежерларга инсонларни самарали фаолиятини ташкил қилишда турли хил йўл йўриқлар кўрсатади.

Рағбатлантириш бу фақат бир ходимнинг ишини бажара олиш даражасига таъсир қилиш эмас, балки корхонанинг барча ходимларига таъсир қилишдир.

Рағбатлантиришнинг иккита омили мавжуд бўлиб, “истеъдод” ва “қобилият” омилларидир. Рағбатлантириш, истеъдод ва қобилият омиллари доимо ўзаро боғланишда амалга оширилади. Чунки қобилиятли ва истеъдодли ишчи ходимлар рағбатлантирилади.

Алоҳида олинган ҳар бир ходимдан самарали фойдаланиш унинг талаб қилинган ишни бажара олиш қобилиятига боғлиқдир. Қобилият дейилганда ходимда ўзига юкланган вазифаларни бажариш учун касб малакасининг мавжудлиги, етарли даражадаги жисмоний куч-қувват ва чидамлилиқ, ўқувлилиқ, умумий маданият борлиги ва шу кабилар тушунилади. Менежментнинг эволюцион босқичларида таъкидланишича, менежерлар рағбатлантиришнинг қуйидаги учта усулини қўллаганлар:

1. Анъанавий усул.
2. Инсоний муносабатлар усули.
3. Инсоний ресурслар усули.

Менежерлар рағбатлантиришнинг мазкур усули орқали одамларни белгиланган тартибда бошқаришга ишонч ҳосил қилганлар.

Анъанавий усул Ф. Тейлор ва бошқа илмий бошқариш мактабларининг илмий изланишлари билан боғланган бўлиб, бошланғич усул ҳисобланади. Бу усул асосан, менежерлар қандай қилиб ўз касбларини ҳамда ишчи ходимларини рағбатлантиришда иш ҳақи тизимини тўғри қўллашни кўриб чиқади.

Тажриба шуни кўрсатадики, айрим ишчилар одатда дангасарок бўладилар ва менежерлар бу шароитни англаган ҳолда ишчиларни молиявий мукофот билан тақдирлаб, қисман бўлса ҳам уларнинг ишларига кўмак берадилар. Кўп вазиятларда бу усул самаралидир.

Бозор иқтисодиётига ўтиш шароитида анъанавий тизимлардан ташқари хорижий тажрибани ҳам ҳисобга олган ҳолда қуйидаги тизимлар тадбиқ этилади, фойдада иштирок этиш, ҳиссадорлар сармоясида қатнашиш, транспорт харажатларига ҳақ тўлаш ёки раҳбар ходимларга транспорт воситаларини бириктириб қўйиш, тиббий хизмат кўрсатиш дастури, таълим дастури, турли хил суғурталар, имтиёзлар ва компенсациялар, имтиёзли қарз олиш тизими ва шу кабилар. Бу тизимдан кўплари меҳнатнинг нуфузини, шахсни ташаббускорлигини, ижодий фаоллигини, яъни унинг асослаш ўзаги турли томонларини рағбатлантиришга қаратилган.

Рағбатлантиришнинг анъанавий усули узоқ давом этмади. Э.Мейо ва илмий-тадқиқот институти ходимлари “Инсоний муносабатлар усули” устида ишлаганлар. Э.Мейо ва бошқа олимлар шунга амин бўлдиларки, менежерлар ишчиларнинг ижтимоий эҳтиёжларини билган ҳолда ҳамда уларни корхона ишини муҳим ва фойдали эканлигини ҳис қилишга даъват этиш орқали рағбатлантира оладилар.

Анъанавий усулда ишчилар томонидан ишлаб чиқилган ва ишчилар томонидан амалга ошириладиган самарали тизим орқали юзага келиши мумкин бўлган катта миқдордаги иш ҳақи натижасида бошқаришнинг ваколатларини қабул қилиш кутилади.

Инсоний муносабатлар усулида эса ишчилар раҳбарларни, уларга нисбатан маънавий муносабатда бўлишини ва уларнинг эҳтиёжига доимо диққат эътибор қилишлари натижасида бошқаришнинг ваколатларини қабул қилишлари керак.

Кейинчалик Марк Грейгор ва Маслоу каби назариётчилар ҳамда Аргрис ва Лайкрет каби илмий изланувчилар инсоний муносабатлар усулини танқид қилдилар. Бу назариётчиларнинг фикрича, ишчилар ёки уларнинг эҳтиёжларини қондириш каби омиллар билан эмас, балки ютуққа ҳамда мазмунли иш учун эҳтиёжларни қондириш мумкин. Бу ижобий ресурслар усулининг асосий мазмунини ташкил этади. Шундай қилиб ишчиларга қарорлар қабул қилиш учун ҳамда ўз вазифаларини амалга оширишлари учун маъсулиятлар берилади.

Инсон эҳтиёжларининг миқдори ва хилма-хиллиги ниҳоятда катта бўлиб, бошланғич эҳтиёжлар ажратиб кўрсатилади. Булар инсон физиологияси томонидан вужудга келтириладиган озиқ-овқатга ва бошқаларга бўлган эҳтиёжлар бўлиб, улар инсоннинг биологик тур сифатида мавжуд бўлишини таъминлайди.

Иккиламчи эҳтиёжлар ҳаётий тажрибани ривожлантириш ва ҳосил қилиш жараёнида пайдо бўлади. Улар бирламчи эҳтиёжлардан анчагина хилма-хилроқ бўлиб, шахснинг психологик ривожланишига, турмуш шароитига, жамиятда, гуруҳда қабул қилинган ижтимоий меъёрларга боғлиқдир.

Шахс эҳтиёжларининг бутун хилма-хиллиги унинг фаолиятининг манбаини, сабабини ташкил этади. Сабаб - инсоннинг нима учун ҳаракат қилишини кўрсатувчи, фаолиятга ички ундовчи нарса бўлиб, у муайян эҳтиёжларни қондириш билан боғлиқдир.

Яхши ҳақ олиб ишламайдиган мутахассис ходимнинг даромадлороқ янги иш излаши муқаррардир. Бундай ҳатти-ҳаракатнинг сабаби ишдан қониқмаслик, бажараётган вазифаларига қизиқишнинг пасайганлиги, эҳтимол, бошлиқ билан муносабатларининг бузилиши, жамоадаги шароитнинг ўзгарганлиги ва ҳамкасблари билан муносабатларида кескинликнинг кучайганлиги ва бошқа сабаблар бўлиши мумкин.

Бу барча ҳолларда мутахассис ходимлар ҳулқ-атворининг ҳақиқий сабабларини ўрганиб бориш ўз навбатида яхши ходимдан ажралиб қолишнинг олдини олиш, жамоадаги эҳтимол тутилган низони олдини олиш имконини беради.

### **1.3. Бошқарув меҳнاتини оқилона ташкил этишнинг асосий йўналишлари**

«Бугунги кунда раҳбар кадрлар фаолиятини ташкил этиш уларни бошқарувдаги ёндашувларини таҳлил қилиш ҳар қачонги даврдан кўра

ўзига хос мураккабдир. Миллий иқтисодиёт таркибидаги корхоналар фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришда бозор талабларига мос услубларни қўллаш имкониятларни кенгайтириш замонавий бошқарувчиларга жуда боғлиқ»<sup>1</sup>.

Бошқарув меҳнاتини ташкил этишда бошқарув аппаратидаги ҳар бир ижрочининг иши чекланган ва нисбатан бир турда бўлишига эришиш талаб қилинади. Бу меҳнат унумдорлиги ортиши, иш сифати яхшиланиши ва ҳар бир ижрочи тажрибаси ортиб боришига имкон яратади. Ихтисослашувни мажбуриятлар доирасини шундай белгилаш лозимки, бунда ҳар бир ишловчи масаласи имкони борича тўлиқ ишга солинсин.

Меҳнатни кооперация қилиш бошқарув ташкилотлари билан бошқарув аппарати турли бўлинмалари ходимлари ўртасида алоқа ўрнатилишини кўзда тутати. Бошқарув жараёнида, ҳам шу корхонада, ҳам ундан ташқаридаги алоҳида ходимлар, хизмат ва бўлинмалар фаолияти бирлаштирилади.

Раҳбар ходимлар меҳнати тақсимлаш ва кооперация қилиш йўллари таркибий бўлинмалар ҳақида қоидалар ва бошқарув аппарати ходимлари лавозим қўлланмаси томонидан белгиланган бўлади. «Корхоналар тўғрисида» ги қонун асосида корхона ва унинг бўлинмаларида ҳар бир раҳбар, мутахассис ва техникавий ижрочи учун лавозим қўлланмалари ишланади. Лавозим қўлланмалари, ҳуқуқ ва мажбуриятлари якка бошчилик тамойили асосида мансабдор шахсларнинг бўйсунуши, топширилган вазифа учун жавобгарлиги белгиланади.

Лавозим қўлланмалари ва қоидалар даврий равишда қайта қурилиб, ишлаб чиқариш, меҳнат ва бошқарув жараёнлари такомиллашиб борганлигини ҳисобга олган ҳолда тузатилиб, тўлдирилиб борилиши керак.

Бошқарув аппарати меҳнати учун санитар-гигиена меъёрлари, шунингдек меҳнат ва дам олиш тартибларини ҳисобга олган ҳолда шароит яратиш муҳим аҳамиятга эга. Меҳнат унумдорлигига - психологик омил, ходимлар ва раҳбар, шунингдек ходимлар ўртасидаги ўзаро муносабатлар ҳам катта таъсир кўрсатади. Уларнинг кайфияти, меҳнат фаоллиги, охир натижада меҳнат натижалари бу омилга боғлиқ бўлади.

Бошқарув самарадорлиги асосан раҳбар ўз вазифасини қанчалик муваффақиятли бажариш билан боғлиқ бўлади. Ҳозирги давр бошқарув меҳнати ва бошқарувни ташкил этишнинг янги илмий ва техникавий ечимлари, усуллари қўллаш, ишлаб чиқариш имкониятларини иқтисодий равишда кенгайтириши лозим. Менежер ҳам ташкилотчи, тарбиячи, ҳам изланувчи, маъмуриятчи сифатларига эга бўлиши керак.

Раҳбар ходимлар томонидан қабул қилинадиган қарорлар мураккаблиги ва жавобгарлик ортиши бажариладиган ишлар турли - туманлиги улардан вақтни унумли тақсимланиши талаб қилади. Ўз фаолиятини режалаштиришни билмайдиган, фақат жорий масалалар билан

---

<sup>1</sup> Шермаматов Ф.Ғ. «Менежер ва раҳбар меҳнатини замон талабларига мослаштириш». «Ўзбекистонда молиявий секторнинг ролини ошириш ва унда илғор хориж тажрибасидан фойдаланиш» мавзусидаги халқаро илмий-амалий конференция материаллари тўплами. Тошкент-2015.

шуғулланувчи раҳбар ходимлар фақат бошқарув жараёнида вужудга келувчи у ёки бу вазият натижаларини таҳлил қилишгагина улгуриб, келажакда қилиниши лозим бўлган ишларни ҳал этиш учун вақт тополмай қоладилар.

Раҳбар ходимлар фаолияти мақсадини белгилашда аввало ундан юқорироқ бошқарув тизими олдида турган вазифалардан келиб чиқиши лозим, чунки акс ҳолда бутун тизим фаолиятига тўғри келмайдиган (ёки қарама-қарши) иш кўриши мумкин.

Раҳбар иши суръатининг тезлиги унинг меҳнат фаолияти тўлақонли дам олиш билан, шунингдек иш куни давомида меҳнат турлари алмашилишини талаб этади, чунки фақат шундай қилинганда меҳнат юқори самарали бўлиши, иш қобилияти тўлиқ тикланиши мумкин.

Раҳбар ходимлар меҳнатида мақбул иш суръатини, улар амалга оширувчи ҳаракатларнинг доимий тартибини ўрнатиш жуда муҳимдир.

Мутахассис эгаллаган билимлар тез эскиргани сабабли, уни доимо такомиллаштириб бориш лозим. Агар раҳбар ўз билимини такомиллаштириб бормаса, эски билимларига таяниб қолиши, ишлаб чиқариш бундан зарар кўриши мумкинлигини тажрибада кўриш мумкин. Олинган махсус билимга доимо тўлдирилиб борилиши лозим бўлган асос сифатида қараш керак. Бозор муносабатлари шароитида техник маълумотга эга бўлган ишлаб чиқариш раҳбарлари айниқса, иқтисодиёт, маркетинг, ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқариш масалаларини чуқур ўрганишлари керак.

Ўз дунёқарашини кенгайтириш бўйича мустақил ишлаш ҳам катта аҳамиятга эгадир.

«Замонавий ривожланишнинг яқин келажакдаги ўзига хос хусусияти шундаки, инсоннинг шахсий сифатлари иқтисодий ўсишда тобора зарурий омилга айланиб боради. Бу тенденция иқтисодий ривожланган мамлакатларда ҳам, бозор ислохотлари амалга оширилаётган мамлакатларда ҳам номоён бўлмоқда. Демак, иқтисодий ўсиш ва инсон ривожланиши ўртасида узоқ муддатлир ўзаро муносабатлар кузатилади»<sup>1</sup>.

Раҳбарнинг фаолиятида белгиловчи муҳим омил, бу унинг кенг маънодаги обрўси масаласидир. Раҳбарнинг обрўсини объектив ва субъектив омиллар белгилаб беради (1.3.1-чизма).

Объектив омилларга раҳбарнинг жамоага бошчилик қилиш ваколатига эга бўлиши, ходимларга муносабатда ва ишлаб чиқариш - хўжалик масаларини ҳал қилишда давлат вакили сифатида иш кўриш, корхонадаги кўпгина масалаларни яқка бошчилик асосида ҳал қилиш ҳуқуқига эга бўлган мавқеда туриши киради.

Субъектив омиллар- раҳбарнинг обрўсини белгилайдиган ўзига хос бўлган умумижтимоий, касбий ва педагогик сифатлари бўлиб, уларга унинг ташаббускорлиги, ўзига юкланган ишни билиши, принципааллиги, мустақил ўз фикрига эга бўлиши, инсонпарварлиги, меҳрибонлик ва ўзига нисбатан талабчан бўлиши киради. Булар раҳбарни обрў қозонишининг асосий

---

<sup>1</sup> Назарова М. «Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида кадрларни бошқариш хусусиятлари». «Бозор, пул ва кредит» 11/2014 (210)

омилидир.

Шундай қилиб, объектив замин раҳбарга обрў қозониш учун зарур шарт-шароитлар вужудга келтиради. Бироқ субъектив омиллар, яъни раҳбарнинг сиёсий, маънавий ва ишчанлик сифатлари ҳал қилувчи аҳамиятга эгадир. Субъектив омиллар муҳим аҳамиятга эга экан, раҳбар жамоани ишончини қозониши, у ҳаққоний, адолатли, тўғри сўз ва ҳамиша хушмуомала бўлиши зарур.

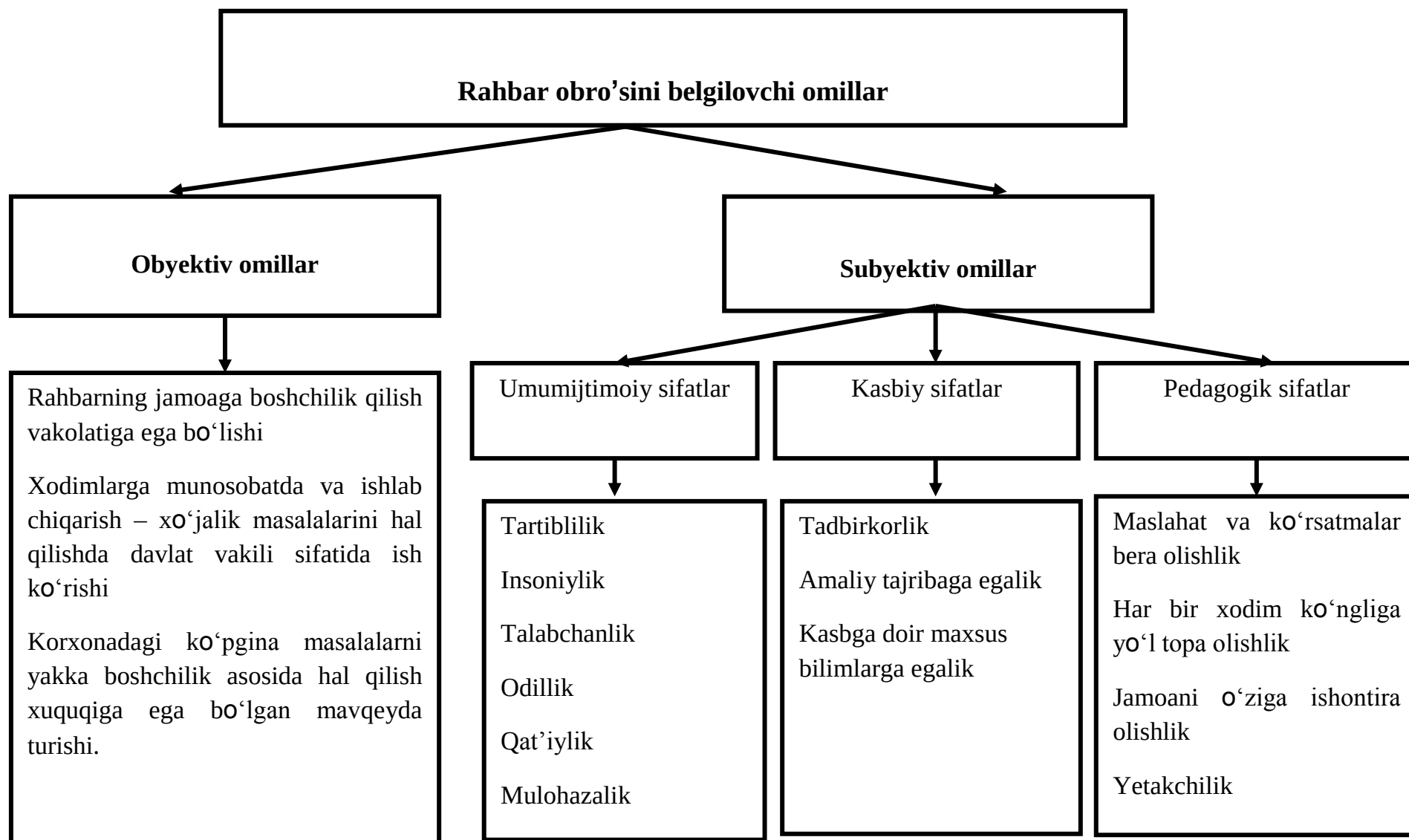
Объектив омиллар обрў - эътиборни қўлга киритиш учун зарур шарт - шароитлар яратса, субъектив омиллар ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлади. Агар раҳбар ўз ходимларининг ишончига эга бўлиши учун тўғри, ростгўй, доимо берилган ваъданинг устидан чиқиши ва ҳар доим бағри кенг, хушмуомалали бўлиши зарур. Шунингдек, раҳбар ўз фаолиятини танқидий баҳолаши ва муаммоларни тўғри ҳал қилиш қобилиятига ҳам эга бўлиши керак.

Баъзи бир раҳбарлар қарорларни тезда ва узоқ ўйламасдан қабул қилиши натижасида кўп хатоликларга йўл қўядилар, чунончи, ходимларга нотўғри жазо бериш ҳоллари учраб туради. Буларни синчиклаб текшириб кўрилганда айрим ходимларнинг айбдор эмаслиги аниқланган ҳолларда раҳбар ўзининг айбини қўл остидагиларнинг олдида очик тан олиши лозим. Бунда раҳбарнинг обрў-эътибори пасаймайди, аксинча кўтарилади. Раҳбар ўз ишида иложи борича бундай хатоликларга йўл қўймасликка ҳаракат қилиши зарур. Акс ҳолда, раҳбар жамоада ўз обрў - эътиборини сақлай олмайди.

Раҳбарнинг расмий мавқеи билан унинг обрў - эътибори бевосита боғлиқдир. Обрў - эътибор жамоада раҳбар қозонган ишончдир. Расмий обрў - эътибор эса лавозим билан белгилаб қўйилган бўлади ва ҳақиқий обрў - эътиборни раҳбарнинг амалдаги нуфузи ва ҳатти - ҳаракати белгилайди.

Раҳбарнинг расмий мавқеи билан унинг унинг обрў - эътибори бевосита боғлиқдир. Обрў - эътибор жамоада раҳбар қозонган ишончдир. Расмий обрў - эътибор эса лавозим билан белгилаб қўйилган бўлади ва ҳақиқий обрў - эътиборни раҳбарнинг амалдаги нуфузи ва ҳатти - ҳаракати белгилайди.

### Rahbar obro'sini belgilab beruvchi omillar va ularning tasnifi



## **II-Боб. «Арсенал Савдо Люкс» хусусий корхонаси иқтисодий ва бошқарув кўрсаткичлари таҳлили**

### **2.1.«Арсенал Савдо Люкс» хусусий корхонаси ташкилий-иқтисодий тавсифи**

Битирув малакавий ишимиз объекти булган “Арсенал Савдо Люкс” хусусий корхона булиб, Ўзбекистон Республикаси Конституциясига, Ўзбекистон Республикасида “Хусусий корхоналар тугрисида”ги, “Тадбиркорлик фаолияти эркинлигининг кафолатлари тўғрисида”ги Қонунларига, бошқа қонун ҳужжаталари, Устави асосида иш олиб боради.

Корхона, мустақил хўжалик юритувчи субъект ҳисобланади, юридик шахс ҳуқуқига эга, ўзининг мустақил балансига, ўз реквизитларини ифода этувчи муҳр, туртбурчакли тамга ва бланкаларга, эмблема, банкда ҳисоб-китоб, валюта ва бошқа счётига эгадир.

Корхона ўз номидан шартномалар, битимлар, контрактлар, хохиш-истаклар баёнларини тузиши, мулкӣ ва шахсий номулкӣ ҳуқуқларга эга бўлиши, мажбурият олиши, судда ва хўжалик судида даъвогар ва жавобгар бўлиши мумкин. Корхона юридик шахс ҳуқуқига эга бўлган шубҳа корхоналарни тузиш ва ана шу корхоналар уставларини тасдиқлаш ҳуқуқига эгадир. Корхона, шунингдек филиаллар, ваколатхоналар, бўлимлар ҳамда жорий ва ҳисоб-китоб рақамлари очиш ҳуқуқига эга бўлган алоҳида бўлинмалар тузиш ҳуқуқига эга бўлиб, улар тўғрисидаги низомларни тасдиқлаш ҳуқуқига эга. Корхона, қўшма корхоналар ва бошқа Корхоналар ташкил этилаётганда уларнинг таъсисчи (қатнашчи) бўлиши мумкин.

Корхона фаолиятнинг соҳалари куйидагилардан иборат:

- чакана савдо фаолиятини амалга ошириш;
- пайнет хизматлари ўрсатиш ва экспресс тўлов карталар сотиш;
- спиртли ичимликларни чакана савдосини амалга ошириш;
- яхна, тамаки маҳсулотларини чакана савдо орқали сотиш;
- ҳамма турдаги хўжалик маҳсулотлари ишлаб чиқариш ва сотиш;
- озиқ-овқат ва халқ истеъмол моллари ишлабчиқариш ва сотиш;
- чойхона, кафе-бар, ресторан, умумий овқатланиш шаҳобчалари ташкил этиш;
- нон ва макарон маҳсулотлари ишлаб чиқариш ва сотиш;
- қандолатчилик ва кондитер маҳсулотлари, миллий ширинликлар ишлаб чиқариш ва сотиш;
- тикувчилик ва зардузлик цехларини ташкил этиш;
- экспорт ва импорт операцияларини амалга ошириш;
- дорихоналар очиш ҳамда доривор гиёҳлар тўплаш, дори-дармон сотиш;
- тиббий маслаҳатхоналар, тиббий ташхис марказлар, гинекология ҳамда стоматология кабинетларини ташкил этиш;
- ҳамма турдаги кишлоқ хўжалик, чорвачилик ва паррандачилик маҳсулотларини шартнома асосида аҳолидан сотиб олиш, етиштириш, тайёрлаш, ишлаб чиқариш, қйта ишлаш ва сотиш;



- чорва молларни қабул қилиш ва боқиш, зотлаш, танлаш ва саралаш ишларини амалга ошириш, сотиб олиш ва сотиш;
- гўшт ва гўшт маҳсулотларини ишлаб чиқариш, қайта ишлаш, тайёрлаш ва сотиш;
- мева-сабзавот маҳсулотлари тайёрлаш, қуритиш, сақлаш, қайта ишлаш ва сотиш;
- савдо ташкилотларидан шартнома асосида маҳсулотлар олиш ва сотиш;
- жун ва терини қайта ишлаш цехлари ташкил этиш;
- шаҳар ва шаҳарлараро халқаро телефон сўзлашув шаҳобчалари иашкил этиш ва алоқа, факс, Интернет ва бошқа алоқа хизматларини кўрсатиш;
- компьютер хизматлари кўрсатиш;
- ташкилий техникалар билан хизмат кўрсатиш, концелярия оварларини сотиб олиш ва сотиш;
- нусха кучириш, компьютер уйинлари ташкил этиш;
- электро двигателларни таъмирлаш ва сотиш;
- телерадио аппаратураларини таъмирлаш, сотиш;
- видео, аудио, сиди, дивиди кассеталари ижарага бериш ва сотиш;
- оргтехника жиҳозларини таъмирлаш ва сотиш;
- умумий қурилиш, қурилиш ва таъмирлаш, газмонтаж, пардозлаш, махсус монтаж ишларини бажариш, ташқи кўришга (фасад) безак бериш ишларини бажариш, шартнома асосида ташкилот ва аҳоли томонидан буюртмаларни бажариш;
- уй-жой, бино ва иншоотлар қуриш, пардозлаш, алюмин витражлари, алюкабон қопламалар ишлаб чиқариш ва ўрнатиш, ташқи ва ички электромонтаж, пайвандлаш ишлари, наладка ишларини бажариш;
- уй-жой, бино ва иншоотлар қурилиш ва таъмирлаш лойиҳа-смета хужжатларини ишлаб чиқариш;
- автомобилларга техник ва автомобилларни ювиш (авто мойка), автосервис, мой алмаштириш хизматлари кўрсатиш, автомашина ва бошқа техника эҳтиёт қисмларини сотиш;
- қурилиш материаллари ишлаб чиқариш, қурилиш материалларини қайта ишлаш ва корхоналарни қурилиш материаллари билан таъминлаш;
- корхона ва ташкилотларга, аҳолига барча турдаги сантехника ишларини амалга ошириш;
- темир бетон буюмлари, ҳар хил ўлчамли бетон блоklar, шлакаблок, ғишт ишлаб чиқариш ва сотиш;
- дурадгорлик ишларини бажариш, ёғочга нақш ўйиш ва мебеллар ясаш;
- металл конструкция ишларини амалга ошириш;
- технологик жиҳозларни монтаж қилиш ва таъмирлаш;
- полиэтилен маҳсулотлари ишлаб чиқариш, қайта ишлаш, қадоқлаш ва сотиш;
- корхона ва ташкилотларга, аҳолига халқаро йўналишларда автотранспорт (юк ташиш) хизмат кўрсатиш;
- корхона, ташкилот ва аҳолини транспорт воситаларини нақд пул ва пул ўтказиш йўли билан барча турдаги техник хизматлар кўрсатиш;

- автомобилларга ёқилғи, суюлтирилган газ қуйиш шахобчалари ташкил этиш;
- автомашиналарга газ мосламасини ўрнатиш, аҳолига газ балонларини тўлдириш ва таъмирлаш;
- тоғ тошларидан оҳак, алибастр ва мрамор маҳсулотлари ишлаб чиқариш ишларини амалга ошириш;
- барча турдаги маиший хизматлар кўрсатиш (суръатхоналар, аёллар салони, кимёвий тозалаш) ва маиший хизмат кўсратиш шахобчалари ташкил этиш;
- Республика ҳудудида ва мустақил давлатлар ҳамдўстлиги мамлакатларида ҳамда чет мамлакатларидаги корхона, ташкилот ва ишлаб чиқариш фаолияти билан шуғулланувчи завод ва фабрикалар билан ўзаро шартномалар тузиш ва Ўзбекистон Республикасининг амалдаги қонунларига асосан барча фаолият тури билан чет элларда шуғулланиш;
- ташқи иқтисодий фаолият;

Амалдаги қонун ҳужжатлар билан таъқиқланмаган ва таъсис ҳужжатида кўрсатилган ўзга фаолият турлари билан шуғулланиш; Лицензия олиниши керак бўлган фаолият турларини амалга ошириши учун корхона зарур лицензияни олиши шарт.

Корхона ўз фаолиятини амалга оширганда санитария-гигиена меъёрига риоя қилади, атроф-муҳит тозалигини, яқин атрофда яшайдиган аҳоли осойишталигини таъминлайди.

Корхона фаолиятининг мақсадларига қуйидагилардан ташкил топган:

- юридик ва жисмоний шахсларнинг юқорида курсатиб утилган хизматлар ва маҳсулотларга булган эҳтиёжини кондиришга кумаклашиш;
- фойда олиш.

Асосий фондлар ва оборот маблағлари, шунингдек қиймати корхонанинг мустақил балансида акс этадиган бошқа бойликлар корхона мулкни ташкил этади. Корхонанинг мулки мулкчилик ҳуқуқига асососида Мулкдорга тегишлидир. Қуйидагилар Корхона мол-мулкни ташкил этувчи манбалардир:

- мулкдорнинг пул ва моддий бадаллари:
- маҳсулот, ишлар, хизматларни реализация қилишдан, шунингдек, хўжалик фаолиятининг бошқа турларидан олинган даромадлар:
- банк ва бошқа қарз берувчиларнинг кредитлари:
- Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари билан тақиқланмаган ўзга манбалар.

Мулкдор ёки узи ваколат берган шахс қуйидагиларга ҳақлидир:

- узига қарашли мол-мулкни бошқа корхоналар, уассасалар ва ташкилотларга сотиш ҳамда топшириш, ижарага бериш (лизинг), текинга бериш, шунингдек, уларни баланс ҳисобидан чиқаришга
- корхона ишлаб чиқариш воситалари ва бошқа моддий бойликларни жисмоний шахсларга сотишга, бепул беришга, ижарага беришга ҳақли, Ўзбекистон Республикасининг қонун ҳужжатларига мувофиқ фуқаронинг мулки була олмайдиган ёки у фойдалана олмайдиган ишлаб чиқариш воситалари ва ўзга моддий бойликлар бундан мустасно;

- мулкдор корхонанинг мулкига нисбатан Ўзбекистон Республикасининг конунчилигига зид бўлмайдиган ҳар қандай ҳаракатни амалга оширишга ҳақлидир.

Корхона Ўзбекистон Республикаси конунларига мувофиқ юридик шахслар ва жисмоний шахсларнинг қушимча пул маблағларини жалб қилиш ҳуқуқига эгадир. Шартнома мажбуриятларни, кредит, ҳисоб-китоб ва солиқ интизомини, махсулот сифатида қуйиладиган талабларни, ҳужалик фаолиятини амалга оширишнинг бошқа қоидаларини бузганлиги учун Корхона Ўзбекистон Республикаси конунларида қўзда тутилгандек, тула мулкӣ жавобгар бўлади. Жисмоний ва юридик шахслар шунингдек давлат идоралари томонидан корхонанинг мулкӣ ҳуқуқларини бузиш натижасида унга етказилган зарар суд ёки ҳужалик суди қарорига мувофиқ Корхонага қайтарилади. корхонанинг мулк эгаси вафот этганлиги, муомалага лаёқатсизлиги, муомила лаёқати чекланганлиги ёки бедарак йўқолган деб топилганлиги оқибатида мулкдорнинг ҳусусий корхона раҳбари вазифасини бажариши мумкин бўлмай қолган тақдирда ҳусусий корхонани бошқариш фуқаролик қонун ҳужжатларига ва ҳусусий корхонанинг уставига мувофиқ амалга оширилади.

Корхона Уставига мувофиқ бошқарилади. Ҳусусий корхона мулкдори корхонани раҳбар сифатида яққа бошқаради, корхона номидан ишончномасиз иш қуради, унинг манфаатларини ифодалайди, ҳусусий корхонанинг пул маблағларини ҳамда бошқа мол-мулкни тасарруф этади, шартномалар, шу жумладан, меҳнат шартномалари тузади, ишончномалар беради, банкларда ҳисобвариклар очади, штатларни тасдиқлайди, корхонанинг барча ходимлари учун мажбурий бўлган буйруқлар чиқаради ва қўрсатмалар беради. Ҳусусий корхона мулкдори ўзи вақтинчалик бўлмаган тақдирда шу муддатда раҳбарлик вазифасини бажариб туришни бошқа жисмоний шахс зиммасига юклаш тўғрисида ёзма қарор қабул қилади.

Корхона фаолиятини ижтимоий-иқтисодий масалалари бўйича барча қарорлар мулкдор томонидан қабул қилинади ва тасдиқланади. Корхона белгиланган шакллари бўйича статистика ва бухгалтерия ҳисобини юритади. Корхона директори ҳисобот маълумотларининг тўғрилиги учун қонунчиликда белгиланган тартибда жавоб беради. Корхона ҳисоботларни қонунда қўрсатилган органларда урнатилган тартибда ва вақтида топшириши шарт. Корхона бош ҳисобчисини ёллаш ва бўшатиш қорхона директорининг ҳуқуқи ҳисобланади ва мулкдор томонидан тасдиқланади. Бош ҳисобчи Қорхона иши натижаларининг оператив ва бухгалтерия ҳисобини амалга оширади, статистика ҳисоботини олиб боради.

Ўз меҳнати билан қорхона фаолиятида меҳнат шартномаси битим, қонтракт, қелишув, шунингдек ходимнинг қорхона билан меҳнат муносабатларини тартибга қолувчи бошқа шакллар асосида қатнашувчи барча жисмоний шахслар меҳнат қамоасини ташқил этадилар. Қорхона мулкдори, бош ҳисобчи, ходимларни лавозимига ёллаш (тайинлаш) қоғида номзод шахс билан битим-қонтракт шартнома, қелишув тузилади, унда уларнинг ҳуқуқлари, вазифалари ва маъсулияти, моддий таъминоти ҳамда ишдан бўшатиш шартлари Ўзбекистон Республикасининг ҳаракатдаги

конунларида кузда тутилган кафолатларини ҳисобга олган ҳолда белгилаб қўйилади.

Мулкдор корхона, ҳужалик фаолиятини ва узга фаолиятни амалга ошириш чоғида уз ташаббуси билан Ўзбекистон Республикасининг амалдаги конунларига зид келмайдиган ҳар қандай қарорларини қабул қилишга ҳақлидир. Корхонадаги ишлар корхонага ёлланма тартибда таклиф этилган жисмоний шахслар томонидан бажарилади. Корхона ходимларни уларнинг маълумоти, ихтисослиги ва бошқа ҳолатларни аниқлаб, томонларнинг ҳуқуқ ва мажбуриятларнинг курсатган ҳолда ёзма шаклда тузилган меҳнат шартномаси асосида ишга қабул қилади ёки ишга ёллайди. Корхона Ўзбекистон Республикасининг меҳнат тугрисидаги конун ҳужжатлари талабларига риоя қилишга, Корхонадаги ички меҳнат тартиби қоидаларини белгилашга, меҳнат ҳафвсизлиги, санитария ва гигиена талабларига риоя қилинишини таъминлашга мажбурдир. Корхонада ишлаётган ходимларга белгиланган тартибда меҳнат дафтарчаси берилади. Ёлланиб ишлаётган шахслар меҳнатига, шартнома ёки контрактда курсатиб утилган ҳақ тулаш, давлат томонидан белгиланган энг кам иш ҳақи миқдоридан кам бўлиши мумкин эмас. Корхонада меҳнатга оид низолар Ўзбекистон Республикаси конунчилигига мувофиқ ҳал қилинади. Меҳнатга ҳақ тулашнинг шакллари, системалари ва миқдорини, шунингдек ходимнинг даромадларининг бошқа турларини мулкдор юқорида курсатилган тартибда амалдаги конунлар асосида мустақил белгилайди.

Корхона ўз фаолиятини мустақил режалаштиради ва материаллар, маҳсулотнинг мажбуриятини, бажарилаётган ишга, қўрсатилаётган хизматга бўлган талабларни ҳисобга олиб, тараққиёт истиқболларини белгилайди.

Корхона пул маблағларини сақлаш ва барча турдаги ҳисоб-китоб, кредит ҳамда касса операцияларини амалга ошириш учун истаган банкда ҳисоб-китоб ва бошқа счётларни очишга ҳақлидир. Корхона томонидан ишлаб чиқарилаётган буюмлар, уларда корхона белгиси ёки ишлаб чиқарувчининг фамилияси, буюмнинг номи курсатилиб, албатта маркировка қилиниши керак.

Корхона ўз маҳсулотларини, товарлари, хизматлари ва ишларини мустақил ёки шартнома асосида белгиланадиган нархлар ва таърифларда сотади. Корхона уз харажатларини мустақил амалга оширади. Ҳужалик фаолиятининг барча соҳаларида Корхонанинг бошқа юридик ва жисмоний шахслар билан муносабатлари шартнома негизида қўйилади. Корхона амалдаги конунларда белгилаб қўйилган тартибда уз таъминотини бевосита ёки воситачи орқали, нақд пул ўтказиш ҳисоб-китоб рақами орқали мустақил амалга оширади. Корхона маҳсулотлари, товарларнинг юридик ва жисмоний шахслар билан тузилган шартномаларга қўра ёки уз дуконлари орқали сотади. Корхона ҳужалик фаолиятини молиявий натижаларини умумлаштирувчи асосий курсаткичи фойдадир. Корхона Ўзбекистон Республикаси конунларига мувофиқ ташқи иқтисодий фаолиятни мустақил равишда амалга ошириш ҳуқуқига эгадир. Корхонанинг молиявий ва ҳужалик фаолияти мулкдорнинг ташаббуси билан тафтиш қилиниши мумкин. Ўзбекистон Республикаси конун ҳужжатлари билан зиммасига текшириш функцияларини бажариш юклатилган солиқ органлари,

шунингдек аудиторлик Корхоналари томонидан амалга оширилади. Корхонанинг молия-хужалик фаолияти текширилганда текширув органлар Ўзбекистон Республикаси қонунчилигига мувофиқ фирманинг тижорат сирини ташкил қилувчи маълумотларнинг сақланишига риоя этилишини ва ошқор қилинмаслигини таъминлайдилар. Корхона амалдаги қонунларда белгилаб қўйилган тартиб ва миқдорда давлат ижтимоий сугурта фондида, ҳамда аҳолини иш билан таъминлашга қумаклашиш фондида пул утқизиш шарт. Корхона табиий ресурслардан фойдаланганда табиатни муҳофаза қилиш норма-қоидаларига риоя этиши шарт.

## **2.2. “Арсенал Савдо Люкс” хусусий қорхона фаолиятининг иқтисодий ва молиявий фаолияти таҳлили.**

Қорхона фаолиятини таҳлил этиш мақсадида унинг молиявий ва иқтисодий кўрсаткичларини таҳлил этиш катта аҳамият касб этади. Маълумки қорхона фаолиятининг пировард мақсади ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишни иқтисодий самарадорлиги ва моддий манфаатдорлигини оширишдан иборат. Маҳсулот бирлигини ишлаб чиқаришга меҳнат ва материаллар сарфини камайтириш ижтимоий ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишнинг асосий шарт-шароитларидан биридир. Халқ ва жамият манфаатлари йўлида энг кам харажатлар билан энг кўп натижаларга эришиш бозор иқтисодиётининг қонунларидан бири сифатида намоён бўлади. Фойда ўз эътибори билан ишлаб чиқариш самарадорлигини тавсифловчи қорхона иши натижаларининг умумлашган кўрсаткичларидан биридир. Ҳозирги бозор иқтисодиёти шароитида ишлаб чиқариш иқтисодий самарадорлиги кўрсаткичи билан фойданинг аҳамияти анча ортди. Фойда ишлаб чиқаришни ўстириш ва такомиллаштириш, қорхона моддий манфаатдорлигини кўчайтириш ҳамда жамият соф даромадини кўпайтириш манбаи сифатида номоён бўлмоқда. Биз таҳлил қилаётган “Арсенал Савдо Люкс” хусусий қорхона иқтисодий фаолиятини ўрганиш мақсадида 2012-2013 хўжалик йиллардаги молиявий кўрсаткичларини таҳлил қиламиз. (2.2.1.-жадвал)

Мазкур жадвалдан кўриниб турибдики, “Арсенал Савдо Люкс” хусусий қорхонасининг даромадлари йилдан йилга ошиб борган. Жумладан, маҳсулот сотишдан тушган соф тушумлар 2012 йилда 39 млн сўмни, 2013 йилда 40 млн сўмни ташкил этган, 831минг сўмга ортган ёки 102,1 фоизга ўсган. Шунингдек маҳсулот сотишдан ялпи фойда 2012 йилда 6 млн 235 минг сўмни ташкил қилган, бу кўрсаткич 2013йилда 6 млн 29 минг сўмга тенг бўлиб, бу 2012 йилга нисбатан 206 минг сўмга камайган. Асосий фаолиятдан олинган фойдани таҳлил қиладиган бўлсак жамиятда 2012 йилда 4 млн 859 минг сўм фойда олинган бўлса, 2013 йилда 5 млн 265 минг сўмни ташкил этган бўлиб, бу ўтган йилга нисбатан 406 минг сўмга кўп. Шу билан бирга кейинги йилларда қорхонада, сотувдаги маҳсулотлар ассортиментини кенгайтириш, савдо-сотиқ харажатларини пасайтириш, сифатни бошқариш ва жорий этиш, маркетинг тадқиқотларини олиб боришга эътибор етарли даражада берилмаслиги натижасида маҳсулот таннархи ўтган 3 йил давомида ўсиб борган. 2012 йилда маҳсулот таннархи 12 млн 451 минг

сўмга тенг бўлган бўлса, 2013 йилда 13 млн 568 минг сўмни ташкил этган бу кўрсаткич ўтган йилгига нисбатан 1млн 117 минг сўмга ошган.

“Арсенал Савдо Люкс” хусусий корхонаси иқтисодий фаолиятини ўрганишни давом эттириш мақсадида 2013-2014 хўжалик йиллардаги молиявий кўрсаткичларини таҳлил қиламиз. (2.2.2.-жадвал)

Жадвални таҳлил қилиб чиқадиган бўлсак, хусусий корхонада маҳсулот таннархи, даромад солиғи, даромаддан бошқа солиқ ва йиғимлар пасайган. Ҳукуматимиз томонидан хўжалик юритувчи субъектларга солиқ тўловлари бўйича берилган қатор енгилликлар ва имкониятлар, преференциялар натижаси ва даромад солиғи фойзининг туширилиши ҳар қандай корхонанинг молиявий ҳолатини яхшиланишга хизмат қилиши даркор. “Арсенал Савдо Люкс” хусусий корхонаси маҳсулот сотишдан соф тушум, маҳсулот сотишдан ялпи фойда, асосий фаолият фойдаси ва соф фойда ошган. Бу корхонанинг иқтисодий ликвидликлигидан дарак беради. Шу билан бирга, молиявий барқарорлигини янада фаоллаштириш, инфраструктурани ривожлантириш, кам харажат ва кўпроқ фойда олиш стратегиясини ишлаб чиқишда менежмент ва маркетингга алоҳида эътибор қаратиш лозим. Келтирилган таҳлилдан “Арсенал Савдо Люкс” хусусий корхонасининг барча даромадлари (2.2.1.-диаграмма) ва солиқ тўлагандан сўнг ихтиёрида қоладиган соф фойдасининг ўсиш динамикасини кўриб чиқамиз.(2.2.2.-диаграмма)

Корхонанинг молиявий ҳолатини бошқаришда менежмент маҳорати алоҳида ўрин тутди. Ҳукуматимиз томонидан хўжалик юритувчи субъектларга солиқ ва бошқа мажбурий тўловларга имтиёз бериб келинмоқда. “Ўзбекистон Республикаси солиқ сиёсатининг энг муҳим жиҳатларидан бири солиқ тўловчилар зиммасидаги солиқ юкининг юридик ва жисмоний шахслар учун босқичма-босқич камайтириб бориш эвазига корхоналарнинг моддий-техник базасини кучайтириш билан бир қаторда аҳолининг реал пул даромадларининг ошиши таъминлаб борилмоқда”.<sup>1</sup> “Арсенал Савдо Люкс” хусусий корхонасининг 2012-2013-2014 йиллардаги бюджетга тўловлари тўғрисидаги маълумотни таҳлили қўйидаги 2.2.3.-жадвалда келтирилган.

Жадвалда келтирилган маълумотлардан шуни кўзатиш мумкинки, яратилган имтиёз ва преференциялари натижасида йилдан йилга даромад солиғи ставкалари камайиб борган. 2012 йилда 2 млн 731 минг сўм даромад солиғи тўланган бўлса, 2013 йилда 1 млн 891 минг сўмни, 2012 йилда 1 млн 771 минг сўмни ташкил этган. Қўшимча қиймат солиғи ўз навбатида ошиб борган, яъни 2012 йилда 66,3 минг сўмни, 2013 йилда 67,6 минг сўмни, 2014 йилда 70,6 минг сўмни ташкил этган. Мол-мулк солиғи кўрсаткичлари ҳам 2012 йилда 256 минг сўмни, 2013 йилда 285 минг сўмни, 2014 йилда 301

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислон Каримовнинг, 2012 йилнинг асосий якунлари ва 2013 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг устувор йўналишларига бағишланган Ўзбекистон Республикаси

Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги — “Бош мақсадимиз – кенг қўламли ислохотлар ва модернизация йўлини қатъият билан давом эттириш” мавзусидаги маърузасини ўрганиш бўйича ўқув қўлланма, Тошкент – 2013

минг сўм бўлиб, 2013 йилда 2012 йилга нисбатан 5,6%га, 2014 йилда 2013 йилга нисбатан 17,6%га ошганини кўриш мумкин. Шунингдек, сув ресурслари фойдаланганлиги учун 2012 йилда 132 минг сўм, 2013 йилда 135 минг сўм, 2014 йилда 142 минг сўмни ташкил этган. Ер солиқларини тўлов ўтказмаларини тўлашда ҳам 2012 йилда 62,3 минг сўмни, 2013 йилда 63,7 минг сўмни, 2014 йилда 65,9 минг сўмни ташкил этган, ёки бу кўрсаткич 2013 йилда 2012 йилга нисбатан 2,2%га, 2014 йилда 2013 йилга нисбатан 3,6%га ўсган. Лекин бюджетга тўланадиган солиқнинг айрим турлари бўйича тўланадиган тўловлар ортганига қарамасдан жами тўловлар қисми 2012 йилда 3 млн 248 минг сўмни ташкил этиб, 2013 йилда 2 млн 442 минг сўмни, 2014 йилда 2 млн 351 минг сўм бўлганини кўриш мумкин. Бошқача қилиб айтадиган бўлсак, корхонанинг бюджетга тўловлари 2014 йилда 2012 йилга нисбатан 27,6%га, 2013 йилга нисбатан 3,8%га камайган.

Энди корхонани товар етказиб берувчи ва бюртмачилари ўртасидаги дебиторлик ва кредиторлик қарздорлигини таҳлил қиламиз.(2.2.4-жадвал)

Ушбу жадвалдан кўришиб турибдику, корхонани товар етказиб берувчи ва пудратчи ва бюртмачилардан, бюджетга солиқ ва йигирмалардан, мақсадли давлат жамғармалари ва суғурталар бўйича бунак тўловларидан

Қарздорлик 2012 йилда 528 минг сўмни, 2013 йилда 682 минг сўмни, 2014 йилда 741 минг сўмни ташкил этиб, бу кўрсаткич 2014 йилда 2013 йилга нисбатан 59 минг сўмга ўсишига йўл қўйилган. Муддати ўтган дебитор қарздорлик ҳам 2012 йилда 145 минг сўмга тенг бўлиб, 2013 йилда 132 минг сўмга, 2014 йилда 110 минг сўмни ташкил этиб, бу ўтган йилга нисбатан 22 минг сўмга, 2012 йилга нисбатан 35 минг сўмга камайишига эришилган.

Шунингдек, ушбу жадвалдан, жорий кредитор қарздорлик таҳлили ҳам йил сайин ўзгариб борганлигини кузатиш мумкин, яъни 2012 йилда жами кредиторлик қарздорлик 758 минг сўмни, 2013 йилда 820 минг сўмни, 2014 йилда 765 минг сўмни ташкил этиб, 2013 йилда 2012 йилга нисбатан 62 минг сўмга ошган бўлса, 2014 йилда 2013 йилга нисбатан 50 минг сўмга ўсган.

**2.2.1.-jadval**

**“Arsenal Savdo Lyuks” xususiy korxonasining 2012-2013 xo’jalik yillaridagi asosiy moliyaviy ko’rsatkichlari.**

| <b>t/r</b> | <b>Ko’rsatkichlar</b>                        | <b>2012 yil</b> | <b>2013 yil</b> | <b>2013 yilni<br/>2012yilga<br/>nisbatan farqi</b> | <b>2013 yilni<br/>2012yilga<br/>nisbati</b> |
|------------|----------------------------------------------|-----------------|-----------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1.         | <b>Mahsulot sotishdan tushgan sof tushum</b> | 39756           | 40587           | 831                                                | 102,1                                       |
| 2.         | <b>Mahsulot tannarxi</b>                     | 12451           | 13568           | 1117                                               | 109,0                                       |
| 3.         | <b>Mahsulot sotishdan yalpi foyda</b>        | 6235            | 6029            | -206                                               | 96,7                                        |
| 4.         | <b>Davr xarajatlari</b>                      | 2578            | 2851            | 273                                                | 110,6                                       |
| 5.         | <b>Sotish xarajatlari</b>                    | 2365            | 2458            | 93                                                 | 103,9                                       |
| 6.         | <b>Ma’muriy xarajatlari</b>                  | 1897            | 1860            | -37                                                | 98,0                                        |
| 7.         | <b>Asosiy faoliyat foydasi</b>               | 4859            | 5265            | 406                                                | 108,4                                       |
| 8.         | <b>Moliyaviy faoliyatdan daromad</b>         | 905             | 958             | 53                                                 | 105,9                                       |
| 9.         | <b>Daromad solig’i tulaguncha foyda</b>      | 27305           | 27019           | -286                                               | 99,0                                        |
| 10.        | <b>Daromad solig’i</b>                       | 2731            | 1891            | -839,5                                             | 69,3                                        |
| 11.        | <b>Daromaddan boshqa soliq va yig’imlar</b>  | 1689            | 1569            | -120                                               | 92,9                                        |
| 12.        | <b>Sof foyda</b>                             | 16046           | 16390           | 344,5                                              | 102,1                                       |



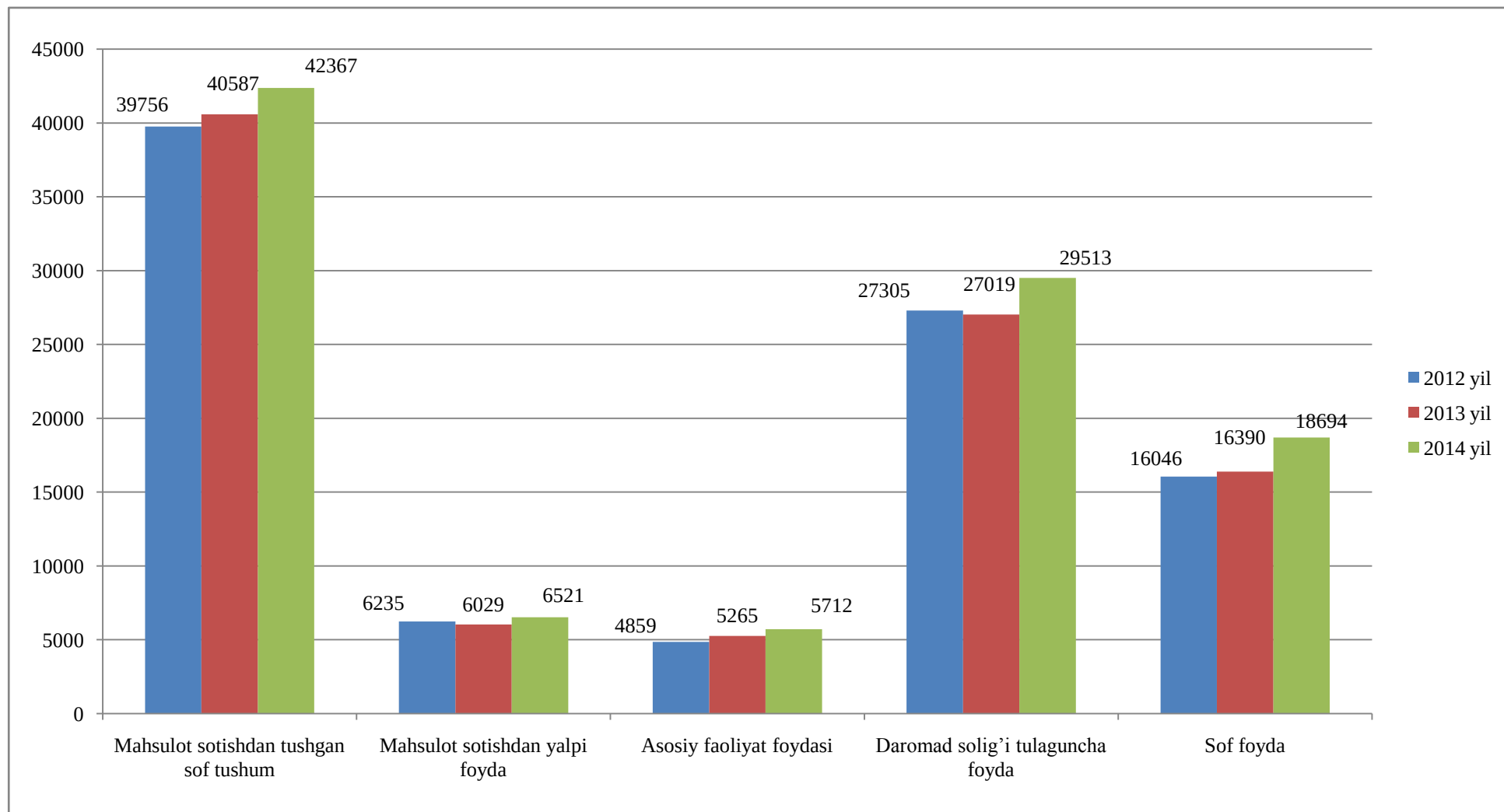
**2.2.2.-jadval**

**«Arsenal Savdo Lyuks» xususiy korxonasining 2013-2014 xo'jalik yillaridagi asosiy moliyaviy ko'rsatkichlari.**

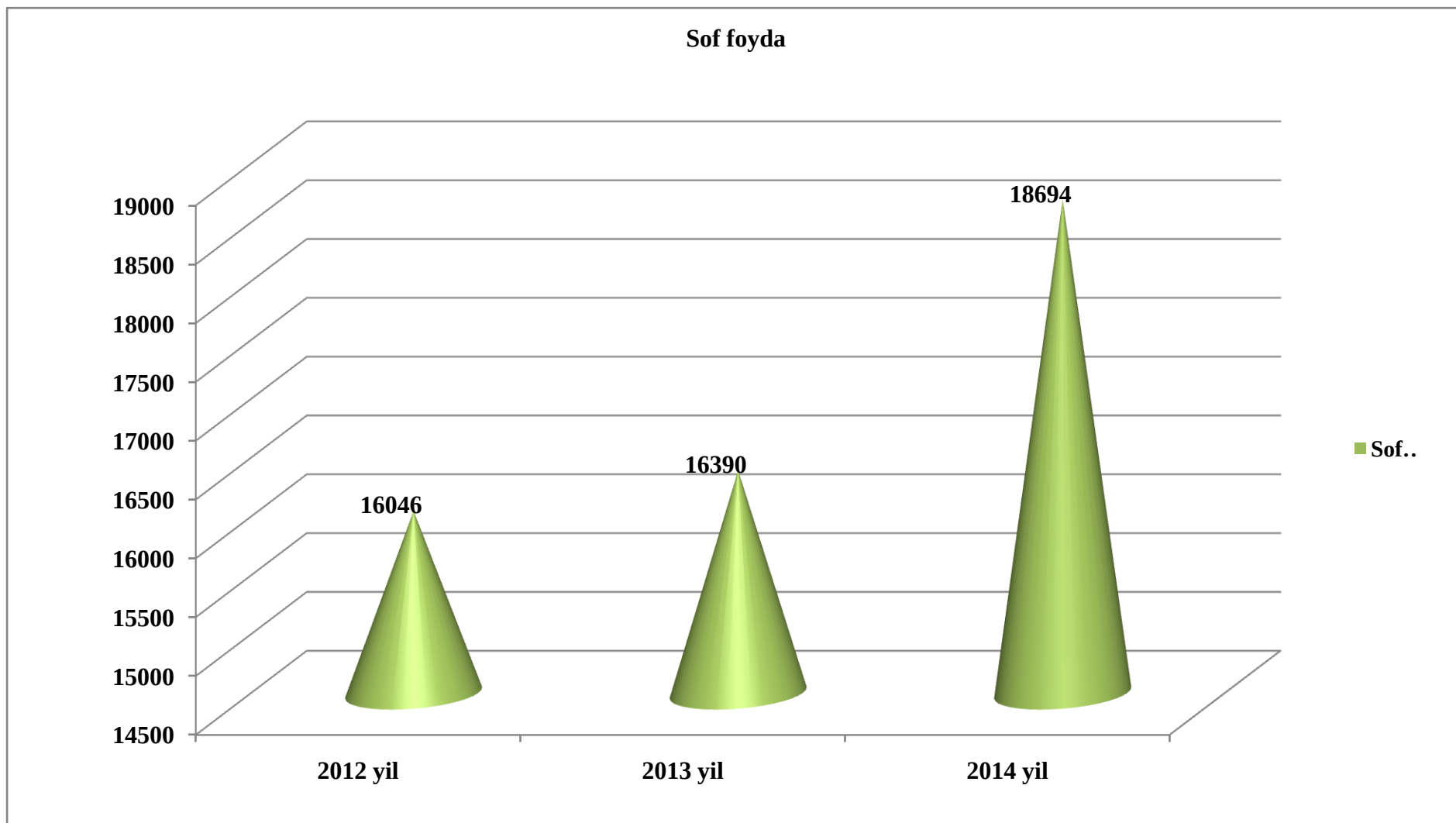
| <b>t/r</b> | <b>Ko'rsatkichlar</b>                        | <b>2013 yil</b> | <b>2014 yil</b> | <b>2014 yilni<br/>2013yilga<br/>nisbatan farqi</b> | <b>2014 yilni<br/>2013yilga<br/>nisbati</b> |
|------------|----------------------------------------------|-----------------|-----------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1.         | <b>Mahsulot sotishdan tushgan sof tushum</b> | 40587           | 42367           | 1780                                               | 104,4                                       |
| 2.         | <b>Mahsulot tannarxi</b>                     | 13568           | 12854           | -714                                               | 94,7                                        |
| 3.         | <b>Mahsulot sotishdan yalpi foyda</b>        | 6029            | 6521            | 492                                                | 108,2                                       |
| 4.         | <b>Davr xarajatlari</b>                      | 2851            | 3041            | 190                                                | 106,7                                       |
| 5.         | <b>Sotish xarajatlari</b>                    | 2458            | 2612            | 154                                                | 106,3                                       |
| 6.         | <b>Ma'muriy xarajatlari</b>                  | 1860            | 1910            | 50                                                 | 102,7                                       |
| 7.         | <b>Asosiy faoliyat foydasi</b>               | 5265            | 5712            | 447                                                | 108,5                                       |
| 8.         | <b>Moliyaviy faoliyatdan daromad</b>         | 958             | 1000,1          | 42,1                                               | 104,4                                       |
| 9.         | <b>Daromad solig'i tulaguncha foyda</b>      | 27019           | 29513           | 2494                                               | 109,2                                       |
| 10.        | <b>Daromad solig'i</b>                       | 1891            | 1771            | -120                                               | 93,7                                        |
| 11.        | <b>Daromaddan boshqa soliq va yig'imlar</b>  | 1569            | 1485            | -84                                                | 94,6                                        |
| 12.        | <b>Sof foyda</b>                             | 16390           | 18694           | 2304                                               | 114,1                                       |

**2.2.1.-diagramma**

**«Arsenal Savdo Lyuks» xususiy korxonasining 2012-2014 xo'jalik yillaridagi jami daromadlari dinamikasi.**



**2.2.2.-diagramma**  
**«Arsenal Savdo Lyuks» xususiy korxonasining 2012-2014 xo'jalik yillaridagi sof foydasi o'sish dinamikasi.**



**2.2.3.-jadval**

**«Arsenal Savdo Lyuks» xususiy korxonasining 2012-2014 xo'jalik yillaridagi byudjetga to'lovlari to'g'risida ma'lumot.**

| <b>t/r</b> | <b>Ko'rsatkichlar</b>                            | <b>2012 yil</b> | <b>2013 yil</b> | <b>2014 yil</b> | <b>2014 yilni<br/>2013yilga<br/>nisbatan farqi</b> | <b>2014 yilni<br/>2013yilga<br/>nisbati</b> |
|------------|--------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1.         | <b>Daromad solig'i</b>                           | 2731            | 1891            | 1771            | -960                                               | 93,7                                        |
| 2.         | <b>Qo'shilgan qiymat solig'i</b>                 | 66,3            | 67,6            | 70,6            | 4,4                                                | 104,4                                       |
| 3.         | <b>Yuridik shaxslarni mol-mulk solig'i</b>       | 256             | 285             | 301             | 45                                                 | 105,6                                       |
| 4.         | <b>Suv resurslaridan foydalanish uchun soliq</b> | 132             | 135             | 142             | 10                                                 | 105,2                                       |
| 5.         | <b>Er solig'i</b>                                | 62,3            | 63,7            | 65,9            | 3,6                                                | 103,5                                       |
| 6.         | <b>Jami to'lovlar</b>                            | 3248            | 2442            | 2351            | -897,0                                             | 96,2                                        |

**2.2.4.-jadval**

**«Arsenal Savdo Lyuks» xususiy korxonasining 2012-2014 xo'jalik yillaridagi debitorlik va kreditorlik qarzdorligi to'g'risida ma'lumot.**

| <b>t/r</b> | <b>Ko'rsatkichlar</b>              | <b>2012 yil</b> | <b>2013 yil</b> | <b>2014 yil</b> | <b>2014 yilni<br/>2013yilga<br/>nisbatan farqi</b> | <b>2014 yilni<br/>2013yilga<br/>nisbati</b> |
|------------|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1.         | <b>Jami debitorlik qarzdorlik</b>  | 528             | 682             | 741             | 154                                                | 59                                          |
| 2.         | <b>Shundan muddati o'tgani</b>     | 145             | 132             | 110             | -13                                                | -22                                         |
| 3.         | <b>Jami kreditorlik qarzdorlik</b> | 758,0           | 820,0           | 765,0           | 62,0                                               | -55                                         |
| 4.         | <b>Shundan muddati o'tgani</b>     | 56              | 75              | 125             | 19                                                 | 50                                          |

### **III-Боб. Корхонада менежмент самарадорлигини ошириш тадбирлари**

#### **3.1. Менежментнинг иқтисодий ва ижтимоий-иқтисодий самарадорлигини ошириш**

Самарадорлик ҳар бир корхона фаолиятининг энг асосий вазифаси ҳисобланади. У хўжалик юритишнинг сифат ва миқдор кўрсаткичларини, шунингдек, буюмлашган ва жонли меҳнат харажатлари ҳамда олинган натижалар ўртасидаги муносабатни ифодалайди.

Бозор шароитларида “самарадорлик” тушунчаси, гарчи, даромад олиш, харажатларни камайтириш, меҳнат самарадорлигининг ўсиши, фонд қайtimi, рентабеллик ва ҳоказолар самарадорлик табиатиға мос келиб, бозор иқтисодиёти талабларига зид келмасада, баҳо, фойда, даромад, харажат каби тушунчаларға қараганда кам қўлланилмоқда. Самарали ишлаш дегани ўз моҳиятиға кўра, мўлжалланган (режалаштирилган) фойдани олиш, ноишлаб чиқариш харажатлари ва йўқотишларни камайтириш, ишлаб чиқариш қувватлари ва ишчи кучидан яхшироқ фойдаланиш, меҳнат самарадорлигини ошириш, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг сифатини яхшилашни англатади.

“Самара”, “самарадорлик”, “ижтимоий-иқтисодий самарадорлик” каби тушунчаларнинг орасидаги фарқни англаб олиш зарур.

Самара – бу, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот (иш, хизмат), фойда ва даромад ҳажмини ошириш, маҳсулот таннархини камайтириш, сифатсиз маҳсулот ишлаб чиқаришни камайтириш ёки умуман йўқ қилиш билан боғлиқ бўлган корхона фаолиятининг ижобий натижаларидир. Бу ютуқлар натурал шаклда ишлаб чиқариш самарасини, пул шаклида эса иқтисодий самарани тавсифлайди.

Самарадорлик, аввало, корхона фаолиятининг сифат жиҳатларини тавсифловчи тушунчадир. У “самара” тоифасидан келиб чиқади ҳамда унга қараганда мураккаб ва комплекс тавсифға эға.

Самарадорлик чора сифатида кўплаб техник, иқтисодий, лойиҳа ва хўжалик қарорларини аввалдан белгилаб беради. Корхона ўзининг хўжалик, илмий-техник ва инвестицион сиёсатини белгилашда самарадорликдан келиб чиқади.

Самарадорлик ўз-ўзидан автоматик равишда келмайди. Фан-техника тараққиёти, ишлаб чиқариш қувватлари ва ресурслардан оқилона фойдаланиш, тежамкорликка риоя қилиш, ишлаб чиқаришни интенсивлаштириш, бошқарув тизимини такомиллаштириш ва оқилона инвестицион сиёсат самарадорликни оширишнинг муҳим омили ва йўналиши бўлиб хизмат қилади.

Самарадорликнинг асоси харажатларни минималлаштириш ва фойдани максималлаштиришдадир. Корхона хўжалик юритишининг самарадорлигини тавсифловчи асосий кўрсаткичлар сифатида меҳнат маҳсулдорлиги, фонд қайtimi ва фонд сиғими, материал сиғими, меҳнат сиғими, рентабеллик ва ҳоказоларни кўрсатиш мумкин.

Самарадорлик ўз навбатида иқтисодий ва ижтимоий-иқтисодий самарадорликка бўлинади.

Иқтисодий самарадорлик самарадорликка қараганда бир мунча тор маънони англатади. У қабул қилинаётган қарорларнинг хўжалик юритишда мақсадга мувофиқлигини тавсифлайди ҳамда барча ҳолларда самаранинг унга эришиш учун кетган харажатлар (ишлаб чиқариш ресурслари)га нисбати сифатида аниқланади. Харажатлар қанчалик кам бўлса (маҳсулот сифатига таъсир қилмаган ҳолда), самара шунчалик ортади, демак, иқтисодий самарадорлик ҳам ортади.

Ижтимоий-иқтисодий самарадорлик ишлаб чиқариш самарадорлигини меҳнат шароитларини, унинг ижодкорлик мазмунини бойитиш, ақлий ва жисмоний меҳнат ўртасидаги фарқни йўқотишни инобатга олган ҳолда тавсифлайди. Ижтимоий-иқтисодий самарадорлик бир вақтнинг ўзида, ишлаб чиқариш самарадорлигини кучайтириш, корхонанинг муваффақиятли фаолият юритиши, шахснинг ҳар томонлама ривожланиши ва унинг барча қобилиятларидан фойдаланишнинг сабаб ва натижаси ҳисобланади. Бевосита ижтимоий самара, ходимларнинг билим ва малакаси, тажриба ва маданиятининг ўсиши, улар соғлиғининг яхшиланиши ва умр кўришининг узайишида акс эттирилади.

Ишлаб чиқариш самарадорлиги ижтимоий самарадорликка нисбатан бирламчи ҳисобланади: иқтисодий ютуқлар корхонанинг ижтимоий муаммоларини ҳал қилишга ёрдамлашади. Масалан, фойданинг ўсиши, жамғармаларнинг ортиши корхонага ижтимоий вазифалар доирасини кенгайтириш ва уларни ҳал қилиш имконини беради.

Бироқ самарадорлик ва унинг асосий кўрсаткичи - фойда (даромад) ўз-ўзидан юзага келмайди. Турли корхоналарда самарадорликка эришиш учун мавжуд ишлаб чиқариш қувватлари ва бошқа хусусиятлардан келиб чиққан ҳолда, турли восита ва йўллардан фойдаланилади. Бунда вақт омили, яъни самарадорликка қисқа ёки узок муддатларда эришишни мўлжаллашда асосий вазифалардан бирини бажаради. Масалан, корхона олаётган фойдасини қисқа вақт мобайнида маҳсулот сифатини яхшилашни маблағ билан таъминлаш, ишлаб чиқаришни қайта қуроллантириш ва модернизация қилиш, ходимлар малакасини оширишга ажратилаётган маблағларни камайтириш йўли билан кўпайтириши мумкин. Узок муддатли режаларда эса бу, фойданинг камайишига ва ҳаттоки корхонанинг бозордаги ўрнини йўқотиши натижасида инқирозга учрашига олиб келиши мумкин.

Юқорида айтилганлардан шундай хулоса келиб чиқадики, самара ва самарадорлик қотиб қолган категориялар қаторига кирмайди ҳамда фақатгина пул кўринишида ўлчанмайди. Самарадорлик ва сифатли меҳнат туфайли корхона биринчидан, ўзининг иқтисодий барқарорлиги ва бозордаги рақобатчиликка бардош беришини таъминлайди, иккинчидан, ўз имиджини яхшилади ва ҳамкорлар билан алоқаларини мустаҳкамлайди, учинчидан, ходимларнинг иқтисодий ва ижтимоий аҳволини яхшилади. Демак, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш йўлларини қидириш, харажат ва натижаларни тўғри солиштириш, мулкчилик шакли, қайси тармоққа

тегишлилиги, ҳудудий жойлашиши ва фаолият туридан қатъий назар, ҳар бир корхона учун муҳим вазифа ҳисобланади.

Бошқарув тизими самарадорлигини таҳлил қилиш ва баҳолаш ҳозирги кунгача барча тармоқдаги корхона ва ташкилотларда тўлиғича ўз ечимини топмаган ўта мураккаб муоммо бўлиб ҳисобланади. Мазкур муаммони услубий ва амалий ечими бошқарув фаолиятини оқилона ташкил этиш йўналишларини белгилашга муҳим замин яратади. Аксарият тадқиқотчилар ишлаб чиқаришнинг ривожланишини якуний натижаларига бевосита бошқарувнинг таъсирини аниқлаш лозим деган фикрни илгари сурадилар, чунки жамиятда кўплаб омиллар ўзаро алоқадорликда бўлади. Лекин у ёки бу мақсадга эришишда бошқарув самараси улушини ажратиб олиш ўта мураккаблигича қолмоқда. Ушбу муаммони ечимини топишга олимлар турлича ёндошганлар. Айримлари, бошқарув самарадорлиги масаласи ечими мавжуд эмас, деган фикрни илгари сурса, бошқалари уни аниқлашда мавжуд услубиётлар (янги техника ёки капитал қуйилмалар иқтисодий самарадорлигини аниқлаш)дан фойдаланиш мумкин деган қарашларни таъкидламоқда. Учинчилари, фақатгина бошқарувнинг қуйи бўғинидаги самарани аниқлаш билан чегараланмоқда. Тўртинчилари миқдорий баҳолаш умуман мумкин эмас деган фикрни билдиришмоқда.

Бошқарув фаолияти корхона ва ташкилотларда маълум ишлаб чиқариш натижаларига эришишга қаратилган, мақсадли йўналтирилган бўлиши лозим. Шу боис ҳам бошқарув органлари ишининг сифати ва уни тўғри баҳолаш ва унга эришиш йўллари аниқ белгилаб олишга боғлиқдир. Туғри ва аниқ қуйилмаган мақсадлар кутилган ишлаб чиқариш самарасини бермайди.

Кенг маънода менежмент самарадорлиги деганда, фаолиятнинг якуний натижаси, корхона жамоасининг ҳаракати, чоралар мажмуи яхлитлигини тушуниш мумкин.

Бошқарув ходимлари меҳнати унумли бўлиб, бевосита ишчилар меҳнатига тенг баҳоланади, шу билан бирга сифат жиҳатидан улар меҳнатидан фарқ қилади, чунки, интеллектуал фаолият бўлиб бевосита тайёр маҳсулот яратмайди. Бошқарув аппарати ходимлари фаолияти ахборотни йиғиш, жамлаш, сақлаш, қайта ишлаш ва тақдим этиш бўйича меҳнат жараёни сифатида намоён бўлади. Шу тариқа, мақбул бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва уларни бажарилишини таъминлашга йўналтирилган ахборот жараёнлари бошқарув ходимлари меҳнати предмети бўлиб ҳисобланади.

Корхона ва ташкилотларда бошқарув фаолияти натижавийлиги, аввало, бошқарувнинг сифат жиҳатларини акс эттирувчи, самарадорлик мезонлари ёрдамида баҳоланади. Буларга қўйидагиларни киритиш мумкин:

- бошқарувнинг тезкорлиги – қарорларни ўз вақтида тайёрлаш, қабул қилиш ва ижрочиларга етказиш, шунингдек тескари алоқадорлик механизмларини яхши йўлга қўйиш;

- бошқарув тизимининг ишончлилиги, ахборотни ҳаққонийлиги ва ўз вақтида тақдим этилиши, иш услуги ва қоидаларини илмий-техник



тараққиётнинг замонавий даражасига мувофиқлиги, ходимларни тайёргарлик даражаси, иш стажи ва барқарорлиги;

- бажарилаётган вазифалар сифати, техника воситалари билан таъминланганлиги;

- бошқарув тизими мақбуллиги – қарорларни қабул қилишда мақбул услубларни қўллаш даражаси, поғонавийликка (иерархия) асосланганлиги, шунингдек муайян шароитларда бошқарувни марказлашганлиги ва марказлашмаганлиги, бошқарув меъёрлари ва ҳоказолардир.

Қайд этилган мезонлар бошқарув тизими самарадорлигининг маълум жиҳатларини тавсифлаш билан бирга, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш омиллари сифатида номоён бўлади. Шунинг учун уларни корхона ишлаб чиқариш молиявий фаолиятининг якуний кўрсаткичлари билан ўзвий алоқадорликда кўриб ўтиш жоиз. Шу билан бир қаторда, бошқарув самарадорлигини баҳолаш ишлаб чиқариш самарадорлигини ҳисобга олиш орқали ўзининг мустақил йўналишига эга бўлиши лозим.

Ишлаб чиқаришни бошқариш тизими самарадорлигини хўжалик фаолиятининг якуний натижалари ёрдамида аниқлаш, бошқарув жараёни ишлаб чиқариш – хўжалик фаолиятининг ажралмас қисми бўлганлиги боис мураккаблик келтириб чиқаради. Шунинг учун унинг натижалари бир вақтнинг ўзида ишлаб чиқариш самарадорлигининг бир қатор омилларини таъсири билан боғланиб кетади. Шу боис, кўриб ўтилаётган мезон бўйича бошқарув самарадорлигини баҳолаш, ишлаб чиқаришнинг муайян шароитларида тадқиқот объектини қатор кўрсаткичлар бўйича таққослаш имконини ҳисобга олган ҳолда амалга оширилиши лозим.

Бошқариш объектини таққосланишини таъминлаш учун кўрсаткичлар орасидан ишлаб чиқаришни объектив иқтисодий шароитларини тавсифлаб берадиганини ажратиб олиш лозим. Мазкур шароитларни тенг таъсири шу билан бирга якуний кўрсаткичлар ўртасидаги фарқларни аниқлаш орқали, бошқариш тизимлари самарадорлигини баҳолаш мумкин.

Корхона ва ташкилотларда бошқариш самарадорлигини баҳолашни ишлаб чиқариш самарадорлиги ва бошқариш шароитларини тавсифлаб берувчи кўрсаткичлар алоқадорлигини маълум даражада акс эттирувчи, алоҳида мезонлар бўйича ҳам амалга ошириш лозим. Бошқариш самарадорлигининг асосий мезонларига бошқарув меҳнати натижавийлиги ёки унумдорлиги ва бошқарув аппарати харажатлари тежамлилигини киритиш мумкин. Бошқарув ходимлари меҳнат унумдорлигини аниқлашнинг ўзига хос томонлари, бевосита аниқлаш имкони бўлмаган бошқарув фаолиятининг ўзига хослиги билан боғлиқ. Демак, меҳнатни тўғридан-тўғри баҳолаш мумкин бўлган бошқарув ходимларининг индивидуал унумдорлик кўрсаткичларини ҳисоблаш мумкин. Бошқарув ходимлари учун ушбу усул билан айрим турдаги ишлар унумдорлигини ҳисоблаш мумкин.

Раҳбар ва мутахассислар меҳнати натижаларини якуний баҳолаш билвосита корхона ва унинг бўлинмалари фаолиятининг пировард натижалари

орқали маълум кўрсаткичлар ёрдамида амалга оширилиши мумкин. Бошқарув тизими тежамлилиги уни амалга ошириш учун сарфланган харажат миқдори билан тавсифланади. Лекин бошқаришга кетган харажатлар тежамлиликни баҳолашда асосий белгилловчи кўрсаткич бўла олмайди. Шунинг учун уларни ишлаб чиқаришга сарфлаган жами харажат ва бошқа кўрсаткичлар билан таққослаш зарур. Маълум харажатларни талаб этувчи ишлаб чиқаришни бошқаришда техника воситаларини қўллашнинг иқтисодий самарадорлигини алоҳида ҳисоблаш лозим.

### **3.2. Корхонада раҳбар ходимларнинг бошқариш самарадорлигини ошириш**

Бошқарув вазифаси ишлаб чиқаришда максимал самарага эришиш бўлганлиги сабабли, бошқарув тизими самарадорлиги ҳам нафақат бошқарув жараёнининг ўзида балки бошқарув объектидаги ўзгаришларда ҳам акс эттирилиши лозим. Бу ўринда ишлаб чиқаришни бошқариш самарадорлигининг умумий мезони, бошқарув объекти олдидаги мақсадга кам харажат эвазига эришишни таъминловчи, бошқарув тизими фаолиятининг натижаси деб эътироф этиш мумкин.

Муайян шароитларда бошқарув даражаси ер, меҳнат ресурслари, ишлаб чиқариш фондларидан фойдаланишга таъсир кўрсатади ва шу тариқа, ишлаб чиқаришнинг якуний натижаларидаги жумладан меҳнат унумдорлиги, фонд қайтими, фойда миқдори, рентабелликни ўзгаришига олиб келади.

Иқтисодий самарадорлик ишлаб чиқариш натижаларини, уларга эришиш учун сарфланган ресурслар билан таққослаш орқали тавсифланади. У натижавийлик ва иқтисодий кўрсаткичлари билан тавсифланади. Масалан, ишлаб чиқаришдаги юқори кўрсаткичлар, меъёридан ортиқ ресурсларни сарф қилиш эвазига эришилиши мумкин, иқтисод қилиш эса кам харажат ҳисобига паст ишлаб чиқариш кўрсаткичларига эришилади. Шундай қилиб, корхона ва ташкилотларнинг иқтисодий самарадорлигини баҳолаш фақатгина натижавийлик ва иқтисодий кўрсаткичлари ёрдамида амалга оширилиши лозим.

Корхона ва ташкилотларни бошқаришнинг иқтисодий самарадорлигини асослаш кўп ҳолларда ишлаб чиқаришнинг иқтисодий самарадорлигини аниқлаш масаласининг бир қисми бўлиб ҳисобланади ва уни аниқлаш умумуслужий тамойиллар асосида амалга оширилиши лозим. Бошқарув самарадорлигини аниқлашда, натижаларга эришишга сарфланган харажатлар ҳисобга олинади. Шу билан бирга ишлаб чиқаришни бошқаришнинг иқтисодий самарадорлигини аниқлаш, бошқарув фаолиятининг ўзига хослигидан келиб чиқувчи ва ишлаб чиқаришни бошқариш тизими натижавийлигини баҳолашга бевосита таъсир этувчи ўзига хос хусусиятларига эга.

Бошқаришни механизациялаш ва автоматлаштириш бошқарув меҳнати харажатларини тежаш, ишлаб чиқаришда бошқарувнинг иқтисодий самарадорлигини оширишни таъминлайди. Шунинг учун, бошқаришда техника воситаларини қўллашнинг иқтисодий самарадорлигини аниқлашнинг услубий тамойиллари бошқарув самарадорлигини аниқлашнинг умумий тамойилларига асосланиши лозим. Ўзгарувчан кўплаб омилларга боғлиқ бўлган бошқарув самарадорлиги даражаси турли корхоналарда бир хил эмас, буни таққослама таҳлил ёрдамида аниқлаш мумкин. Шундай қилиб, бошқарув ходимлари меҳнати унумли бўлиб, бевосита ишчилар меҳнатига тенг баҳоланади.

Бозор иқтисодиёти муносабатларининг шаклланиб бориши билан давлат ва хўжалик бошқарувининг аҳамияти янада ошиб бормоқда. Бозорни бошқариш дастлаб бевосита юқори пировард натижаларга эришиш, барча тармоқ корхоналари ўртасида мувозанатлашган мутаносибликни ўрнатишдир. Шу муносабат билан корхона ва ташкилотларда бошқарув ходимларининг бошқариш жараёнидаги тутган ўрни ва аҳамияти ошиб боради. Бозор муносабатларини тартибга солиш режали – тақсимот тизими шароитида ишлаб чиқаришни бошқаришга нисбатан мураккабдир. Шунинг учун бошқариш органлари давр талабига жавоб бера оладиган функция ва талабларга, ташкилий тузилмага ва мутахассислар таркибига эга бўлмоғи лозим. Раҳбар ходимлар ишчанлик ва малакавий қобилиятлари туфайли иқтисодий субъектлар фаолиятини мувофиқлаштириш муаммоларини ечиш қобилиятига эга бўлмоғи лозим.

Корхоналарда бошқариш тизимини такомиллаштириш, бошқарув органлари ўртасидаги ўзаро таъсирини мувофиқлаштириш мақсадида дастлаб вертикал тузилма бўйича ижрочиларнинг иш фаолиятини тартибга солиш ва такомиллаштириш зарур.

Корхоналарда хўжалик механизмининг тартибга солишдаги роли бевосита иқтисодий механизмлар ва моддий рағбатлантириш орқали ўсиб бориши лозим.

Корхона ва ташкилотларда раҳбар ходимларнинг бошқариш самарадорлигини оширишда қуйидаги тадбирларни амалга ошириш ва уларга амал қилиш лозим:

- ташкилот раҳбарларини замонавий билимлар асосида мунтазам малакасини ошириб бориш;
- хорижий мамлакатларнинг тажрибаларидан кенг фойдаланиш;
- замонавий ахборот технологиялари ва коммуникация воситаларини бошқарув тизимига кенг жорий этиш;
- чет эл инвестицияларини кенг жалб этиш;
- бошқарувнинг замонавий, илғор технологияларини жорий этиш;
- илмий-тадқиқот ва инновацияларни жорий этиш ишларини жадаллаштириш;
- ходимларнинг ташаббусларини қўллаб – қувватлаш ва самарали меҳнатини мунтазам рағбатлантириб бориш;

- корхона мақсадига эришиш, изланиш, ўз устида ишлаши учун ходимларга имкон борица эркинлик бериш ва зарур шарт-шароитларни яратиб бериш;
- ходимлар фаолияти назоратини бир меъёрга олиб бориш;
- корхонада соғлом психологик муҳитни яратишга қаратилган чора-тадбирларни ишлаб чиқиш;
- ходимларнинг ваколатига мувофиқ вазифа ва топшириқларни тўғри ва одилона тақсимлаш, ортиқча вазифалар ва юкламаларни ўз зиммасига олмаслик;
- ўз имконияти ва бажара олиши мумкин бўлган доирасидаги ишларни бажариш;
- бошқарув қарорларини ишлаб чиқишда тизимли ёндашувдан кенг фойдаланиш;
- корхона мақсадларини ходимларнинг шахсий мақсадлари билан мувофиқлаштириш;
- бошқариш самарадорлигига салбий таъсир этувчи омилларни бартараф этиш;
- ўз меҳнатининг сифати учун ҳар бир ходимга маъсулиятни ва жавобгарликни тўлиқ юклаш.

## **Xulosa va takliflar**

Iqtisodiyotni barqaror rivojlantirishda korxonalar faoliyati menejment samaradorligini oshirishning asosiy yo'llarini doimo qidirishni talab qiladi. Agar shunday qilinmas ekan, korxonaning qat'iy raqobat muhitida omon qolishi qiyindir. Bu ayniqsa, kichik korxonalarga tegishlidir. Ularning vujudga kelishi va rivojlanishining barcha bosqichlarida qiyinchiliklar va hal qilinmagan muammolar juda ko'p uchraydi.

Tadbirkor muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi uchun oddiy bozor omillari (mahsulotni doimo yangilash, sifatini oshirish, marketing tadqiqotlari, muvaffaqiyatli raqobat va boshqalar)dan tashqari o'z faoliyatining samaradorligiga erishishning turli-tuman yo'llaridan foydalanishi zarur.

Bitiruv malakaviy ishimiz obekti bo'lgan "Arsenal Savdo Lyuks" xususiy korxonasining faoliyatini taxlil etgan xolda biz quyidagi takliflarni ishlab chiqdik:

1) Korxonada boshqaruv ishini takomillashtirish, ya'ni xizmat ko'rsatishni takomillashtirish maqsadida mehnatni tashkil qilishning samarali shakllari va usullarini qo'llash;

2) Korxona faoliyati raqobatbardoshligini oshirish maqsadida o'z faoliyatini olib borishda ilg'or texnologiya va zamonaviy uskunalardan foydalanishni yo'lga quyish kerak;

3) Korxonada daromadni maksimallashtirish maqsadida mehnat va intellektual salohiyatidan to'liq foydalanib raqobatbardoshli mahsulot ishlab chiqarishni ko'paytirish;

4) Korxona o'zning ixtiyorida mavjud asosiy fondlardan yaxshiroq foydalanishi zarur, ya'ni bo'sh qolgan ko'chmas mulklarni zamon xususiyatlaridan kelib chiqqan xolda rekonstruksiya qilishi va ulardan daromad olishni yo'lga quyishi kerak;

5) Korxonada xodimlar boshqaruvini takomillashtirish, xodimlarni o'qitish, qayta tayyorlash, malakasini oshirishni yo'lga quyish;

6) Korxonada mehnat unumdorligini oshirish maqsadida moddiy manfaatdorlikni yanada oshirish, mehnat jarayonida motiv va ehtiyojlarni boshqarish.

7) Raqobat rivojlangan bozor sharoitida o'z xaridorini topish uchun reklama tijorat ishlarini yo'lga qo'yish.

8) Mamlakatimiz va xorij firmalarining ilg'or tajribalarini tatbiq etish;

9) Korxonada xizmat ko'rsatishni sifat darajasini oshirish maqsadida marketing faoliyatini tashkil etish;

10) Korxonada menejment fani va amaliyotining ilg'or yutuqlaridan foydalanish;

Keltirilgan takliflarimizni korxona o'z faoliyatida imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda foydalansa iqtisodiy salohiyatini yuksaltirishga va menejment samaradorligini oshirishga zamin yaratadi degan umiddamiz.

## **ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ**

### **Ўзбекистон Республикаси Қонунлари**

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. – Т.: ИПТД Ўзбекистон, 2009.
2. Ўзбекистон Республикасининг «Корхоналар тўғрисида»ги Қонуни. Т., «Адолат», 2000.
3. Ўзбекистон Республикасининг “Хусусий корхоналар” тўғрисидаги қонуни. Т.: “Адолат”. 2005
4. Ўзбекистон иқтисодий ислохотлар, бозор муносабатлари ва механизмини ривожлантириш борасида қабул қилинган қонунлар тўплами. Т.: Адолат. 1991-2006.
5. Ўзбекистон Республикаси Қонуни «Чет Эл инвесторлар ҳуқуқларининг кафолатлари ва уларни ҳимоя қилиш чоралари тўғрисида» 1998й. 30 апрель.
6. Рақобат тўғрисида Ўзбекистон Республикасининг Қонуни 06.01.2012 йилдаги ЎРҚ-319-сон, кучга кириш санаси 07.01.2012

### **Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармонлари ва қарорлари**

7. “Ишлаб чиқаришни модернизациялаш, техник ва технологик қайта жиҳозлашни рағбатлантиришга оид қўшимча чора-тадбирлари тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2007 йил 14 мартдаги Фармони. /Халқ сўзи-2007№52.15-16март/
8. "Тадбиркорлик субъектларининг хўжалик соҳасидаги ҳуқуқбўзарликлари учун молиявий жавобгарлигини эркинлаштириш тўғрисида"ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони. 2005 йил 24 июн. ПФ-3622-сон.
9. "Микро-фирмалар ва кичик корхоналарни ривожлантиришни рағбатлантириш борасидаги қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида"ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони. 2005 йил 20 июн, ПФ-3620-сон.
10. «Бозор ислохотларини чуқурлаштириш ва иқтисодитётни янада эркинлаштириш соҳасидаги устувор йўналишлар амалга оширилишини жадаллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони. ғғ “Халқ сўзи” газетаси, 2005 йил 15 июн.
11. "Тадбиркорлик субъектларини ҳуқуқий ҳимоя қилиш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида"ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони. 2005 йил 14 июн, ПФ-3619-сон.
12. "Бозор ислохотларини чуқурлаштириш ва иқтисодиётни янада эркинлаштириш соҳасидаги устувор йўналишлар амалга оширилишини жадаллаштириш чоратадбирлари тўғрисида"ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони. 2005 йил 4 июн.
13. Иқтисодиётда хусусий мулкнинг улуши ва аҳамиятини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида

Ўзбекистон Республикаси Президентининг қарори 28.04.2015 йилдаги ПҚ-2340-сон.

14. Хусусий мулк, кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни ишончли химоя қилишни таъминлаш, уларни жадал ривожлантириш йўлидаги тўсиқларни бартараф этиш чора-тадбирлари тўғрисида

Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони 15.05.2015 йилдаги ПФ-4725-сон.

### **Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг қарорлари**

15."Хўжалик жамиятлари устав жамғармасидаги давлат акциялари пакетлари (улушлари)ни бошқариш бўйича фаолиятни амалга ошириш тартиби тўғрисидаги Низомни тасдиқлаш ҳақида "ги Ўзбекистан Республикаси Молия вазирлигининг 2005 йил 14 мартдаги 33-сонли ва Давлат мулкани бошқариш ва тадбиркорликни қўллаб-қувватлаш давлат қўмитасининг 2005 йил 14 мартдаги 0106-1802-сонли қарори

16. Устав фондида (устав капиталида) давлат улуши 50 фоиздан ортиқ бўлган зарар кўриб ишлаётган, паст рентабелли ва қувватлардан паст даражада фойдаланаётган саноат ва қурилиш соҳасидаги корхоналарнинг акциялари давлат пакетларини (улушларини) «ноль» харид қиймати бўйича сотиш тартиби тўғрисидаги Низомни тасдиқлаш ҳақида

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг қарори 27.05.2015 йилдаги 137-сон.

### **Ўзбекистон Республикаси Президентининг асарлари**

17.Каримов И.А. Биз учун халқимиз ватанимиз манфаатидан улуғ мақсад йўқ. – Т.: Ўзбекистон, 2001. – 240 б.

16.Каримов И.А.Эришган марраларимизни мустаҳкамлаб ислохотлар йўлидан изчил бориш – асосий вазифамиз. “Тошкент оқшоми” газетаси, 2004 йил, 10 февраль

18.Каримов И.А.Мамлакатимиз тараққиётининг қонуний асосларини мустаҳкамлаш фаолиятимиз мезони бўлиши даркор. “Халқ сўзи” газетаси, 2005 йил 25 феврал.

19. Каримов И.А. “Бизнинг бош мақсадамиз – жамиятни демократиялаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислох этишдир”.Т.: “Ўзбекистон”2005.

20.Каримов И.А .Эришилган ютуқларни мустаҳкамлаб, янги марралар сари изчил ҳаракат қилишимиз лозим. “Халқ сўзи” газетаси, 2006 йил 11 феврал, № 29 сон.

21. Каримов И.А. “Асосий вазифамиз – ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтириш” – Т.:2010й.

22. Каримов И.А. “Ўзбекистон мустақилликка эришиш остонасида” Тошкент,2011.

23. Каримов И.А. “2013 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2014 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси. 18.01.2014.

24. Каримов И.А. “2015-йилда иқтисодиётимизда туб таркибий ўзгаришларни амалга ошириш, модернизация ва диверсификация жараёнларини изчил давом эттириш ҳисобидан хусусий мулк ва хусусий тадбиркорликка кенг йўл очиб бериш – устувор вазифамиздир”.- Халқ сўзи. 2015 йил 18 январ.

#### **Илмий мақолалар**

25. Абдувалиев А. “Интеграциялашган корпоратив тузилмаларнинг иқтисодиётни ривожлантиришдаги аҳамияти” Бозор, пул ва кредит 02.189 2013

26. Досмухамедова Р.А. “Формирование инвестиционной стратегии промышленных предприятий в условиях модернизации экономики.” Иқтисод ва молия №3,2013

27. Давлатов А., Умарова Ф. “Корхонани оқилона бошқаришнинг муҳим асоси”. Бозор, пул ва кредит. 01.176 2012

28. Махмудов К.С. «Ишлаб чиқариш корхоналарини ташкилий бошқариш тизимини такомиллаштириш». «Ўзбекистонда молиявий секторнинг ролини ошириш ва унда илғор хориж тажрибасидан фойдаланиш» мавзусидаги халқаро илмий-амалий конференция материаллари тўплами. Тошкент-2015.

29. Назарова М. «Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида кадрларни бошқариш хусусиятлари». «Бозор, пул ва кредит» 11/2014 (210)

30. Таспанова А. «Корхона фаолиятини бошқаришнинг асосий йуналишлари» Бизнес-Эксперт. №11,2014

31. Шермаматов Ғ.Ғ. «Менежер ва раҳбар меҳнатини замон талабларига мослаштириш». «Ўзбекистонда молиявий секторнинг ролини ошириш ва унда илғор хориж тажрибасидан фойдаланиш» мавзусидаги халқаро илмий-амалий конференция материаллари тўплами. Тошкент-2015.

32. Якубов Э., Муминов Т. «Факторы устойчивого развития промышленности региона» «Бозор, пул, кредит» 11/2014.

#### **Дарслиklar ва ўқув қўлланмалар**

33. Абдукаримов И.Т. ва бошқалар. Корхона иқтисодий салоҳияти таҳлили. Ўқув қўлланма – Т.: 2003, – 256 бет.

34. Антонов А.Н., Морозова Л. С. Основа современной организации производства. Учебной пособие. - М.: 2004. 235 стр.

35. Бовуков В. Новый менеджмент. Учебное пособие. – М., 2004.

36. Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях: Учебное пособие. – М.: Проспект, 2009. – 120 стр.

37. Голенищев Э. П., Клименко И. В. Информационное обеспечение систем управления. Учебное пособие. Ростов-на-Дону.: Феникс, 2007-300 стр.

38. Дресвянников В.А. Управление знаниями организации. Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2010. – 344 стр.

39. Зайнутдинов Ш.Н., Нуримбетов Р.И. Персонални бошқариш. Ўқув қўлланма. – Тошкент. Yangiyul poligraf service, 2007. – 320 б.

40. Зайниддинов.Ш.Н. Менежмент. Тошкент. Чўлпон. 2011.

41. Кантор Е.Л, и др. Экономика предприятия. Учебное пособие. – СП.: Питер, 2009. – 224 стр.



42. Календарева С.Г. Организация производства на промышленных предприятиях. Учебное пособие. Т.: 2004. – 240 стр.
43. Кибанов А.Я. и др. Управление персоналом. Учебник. – М.: РИОР, 2010. – 288 стр.
44. Костров А. В. Основы информационного менеджмента. Учебное пособие. М.: ФиС, 2007-350 стр.
45. Қосимов,Д.С. Менежмент назарияси. Тошкент. Тафаккур бустони. 2011.
46. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – М.: Эксмо, 2010. – 432 стр.
47. Менеджмент XXI века. Учебник. / Под ред. С. Чоудхари: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 448 стр.
48. Ортиқов А. ва бошқалар. Саноат корхоналарида ишлаб чиқаришни ташкил этиш. Ўқув қўлланма. –Т.: 2004. - 256 бет.
49. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2009. – 536 стр.
50. Семенов А.К. Основы менеджмента: Учебник. «Дашков и К» 2010-576 стр.
51. Фатхутдинов Р.А. Организация производства. Учебной пособие. –М.: 2002. – 195 стр.

#### **Интернет сайтлари**

- 52.[www.gov.uz](http://www.gov.uz). – Ўзбекистон Республикаси Давлат ҳокимияти портали.
- 53.[www.press-service.uz](http://www.press-service.uz) - Ўзбекистон Республикаси Президентининг Матбуот хизмати расмий сайти.
- 54.[www.mfer.uz](http://www.mfer.uz) - Ўзбекистон Республикаси Ташқи иқтисодий алоқалар, инвестиция ва савдо Вазирлигининг расмий сайти.
- 55.[www.UzA.UZ](http://www.UzA.UZ) – Ўзбекистон миллий ахборот агентлиги расмий сайти.
- 56.[www.review.uz](http://www.review.uz) – “Экономическое обозрение” журналининг расмий сайти.
- 57.[www.cer.uz](http://www.cer.uz). – Иқтисодий тадқиқотлар Марказининг расмий сайти.
- 58.[www.uz.report.ru](http://www.uz.report.ru) – бизнес ахборотлари портали.