

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

TASHKENT ARHITEKTURA QURILISH INSTITUTI

MATMURODOV F.M., GIMUSH R.I.

## **TADBIRKORLIK ASOSLARI**

fanidan ma'ruzalar matni

TOSHKENT – 2005

1 - mavzu. Biznes va tadbirkorlik

1.1. Biznes va tadbirkorlik tushunchalari mazmuni

Tadbirkorlik faoliyati - bu xo`jalik faoliyatini (ishlab chiqarish yoki savdo) asosiy turidir. Bu

faoliyat turi jismoniy va yuridik shaxslar tomonidan amalga oshiriladi, o`z nomidan va uning xavf-xatariga

doimiy asosda, ular tadbirkorlar deb aniqlanadi. Bu faoliyat davlat xuquqiy normalariga rioya qiladi

va o`z faoliyati uchun mulkiy javobgarlikni, xamda bozor xo`jaligining alohida sub'ektlarini resurs va

kapitallarni eng yaxshi ishlatish yo`li bilan ko`zlangan natijaga etishishni ko`zlaydi.

Bu tushunchani hamma tashkil etuvchilarini ko`rib chiqamiz. Tadbirkorlik alohida faoliyat turi

sifatida bu faoliyat sub'ektlarida ma'lum bir fikrlash doirasi, o`zga xo`jalik xulqi va stilini taqazo etadi. Tadbirkorlik faoliyatining eng muhim vazifasi individual tadbirkor

faoliyatini yoki

firmaning samarali ishlashini ta'minlashdan iborat. Bu esa yangi sharoit va yangiliklarni, hamda xilma-xil

manbalarda qo`yilgan vazifalarni hal etish uchun resurslardan foydalanishni ko`zlaydi.

Tadbirkorlik

mustaqil faoliyat sifatida bu faoliyat sub'ektlarini turli yo`nalishlarda erkinligini va

mustaqilligini taqazo etadi. Tadbirkorlik faoliyatini tur va sohalarini tanlash.

Faoliyatning usul va yo`nalishlarini tanlash. Xo`jalik qarorlarini qabul qilish va ularni amalga

oshirish vositalari ishlab chiqarish dasturini tuzish, moliyalashtirish manbalarini, mahsulot

etkazuvchilar, mehnat resurslari olish manbalarini tanlash.

Mehnat haqini va tizimini hamda yo`llanma bo`yicha ishlaydigan shaxslarning daromad turlarini belgilash.

Mahsulot va xizmatlarga ta'rif va baholar pog`onasini belgilash tadbirkorlik faoliyatining soliq va

boshqa majburiy to`lovlardan qoladigan foyda (daromad)dan foydalanish. Tadbirkorlik xo`jalik faoliyati

sifatida shaxsiy tadbirkorlik yoki firma faoliyatini sohasi va turidan qat'iy nazar xo`jalik jarayonini tashkil etish va boshqarishni taqazo etadi. Xo`jalik faoliyati quyidagi turlarni

qamrab

olishi mumkin.

Tadbirkorlik faoliyati yuridik va jismoniy shaxslar tomonidan amalga oshiriladi.

Jismoniy shaxslar - bu

yakka tadbirkorlar.

Yuridik shaxs - bu mulkiy xuquq va majburiyatlarni oluvchi. U xo`jalik oborotida o`z nomidan chiqadi.

Uning tarkibiga kiruvchi shaxslardan mustaqil ravishda ishlaydi; kirayotgan

majburiyatlari bo`yicha

o`zining mulkiy javobgarligini oladi. Yuridik shaxsning mulki a'zolarining shaxsiy mulkiga ajratiladi.

Jismoniy shaxslarning tadbirkorlik faoliyati yakka tartibdagi xususiy tadbirkorlik faoliyatiga

kiradi. Yuridik shaxslarning tadbirkorlik faoliyati jamoa tadbirkorligiga kiradi.

Tadbirkorlik faoliyatini ikkala shakli ham tadbirkorlik sub'ektlariga tegishli mulk va

kapitalni  
 xususiyligiga asoslangani kabi, chetdan olinadigan moliyaviy mablag`larga ham  
 asoslangan. Tadbirkorlik  
 faoliyatining ikkala shaklida ham ishchilarning yollanma mehnati ham qo`llanishi ham  
 qo`llanmasligi mumkin.  
 Yakka tadbirkor aniq mulkka qo`yilgan kapital mulkdori bo`lishi mumkin, egalik qilish  
 xuquqi foydalanish  
 xuquqini oladi, ya'ni kerakli resurslardan foydalanib xo`jalik jarayonini tashkil etishga  
 qo`yayotgan  
 mulkning yakka tadbirkor jismoniy shaxs sifatida o`z kapital va mulkiga ega bo`lmasligi  
 ham mumkin, lekin  
 natijada tadbirkorlik daromadini va foydani olish bo`lgan xo`jalik faoliyatini  
 tashkillashtirish uchun  
 arenda qilingan mulklarni va zayom mablag`larini jalb qilishi mumkin.  
 Yakka tadbirkorlik faoliyati zamonaviy sharoitlarda yuqori texnologiya va fikrlar bilan  
 bog`liq yangi  
 sohalarda keng tarqaldi, u jismoniy shaxs sifatida patentlar va ularni tashkillashtirish va  
 ishlab  
 chiqarishga singdirish uchun moliyaviy mablag`larga ega.  
 Injener va konstruktorlar chiqadi. Yakka tadbirkorning faoliyat sohasi va yo`nalishni  
 tanlashda yirik  
 firmadagi menejerdan ko`ra ancha katta xarakat erkinligiga ega. Tadbirkor xo`jalik  
 faoliyatini o`z  
 nomidan va uz xavfiga amalga oshiradi.  
 Tadbirkor - bu shaxsiy tashkillashtirishga shaxsiy mablag`larini qo`yayotgan va shaxsiy  
 tavakkalchilikni uning natijalari bilan o`ziga olayotgan shaxs. Boshqa bozor  
 munosabatlari  
 ishtirokchilarini xo`jalikning aloqalarini amalga oshirib, tadbirkor shartnoma (kelishuv)  
 tomoni bo`lib  
 chiqadi. U boshqarayotgan firma yoki o`z nomidan shartnomani imzolash xuquqini aniq  
 shaxsga (boshqaruvchi)  
 berish mumkin va shunday vakolatlar chegarasini belgilaydi.  
 Tadbirkor quyidagi xuquqlarga ega: o`z faoliyati uchun istalgan turdagi firma ochish;  
 mulk va mulkiy  
 xuquqlarni boshqa firmalardan sotib olish; o`zining mulki bilan bozor munosabatlarining  
 boshqa iqtisodiy  
 sub'ektlar faoliyatida qatnashish; tomonlar kelishuvi bo`yicha jismoniy va yuridik  
 shaxslar mulkni arenda  
 podryad va boshqa shartnomalarda foydalanish; shartnoma va boshqa shartnomalarda  
 ishchilarni yollash yoki bo`shatish  
 pul mablag`larini saqlash uchun bankda o`z nomiga yoki firma nomiga hisob raqami  
 ochish, hisob-kitob, kredit,  
 kassa operatsiyalarini barcha turlari amalga oshirishi, shaxsiy tadbirkorlik faoliyatidan  
 cheklanmagan  
 foyda olish.  
 Tadbirkor quyidagilarga ega bo`lishi lozim: faoliyat sohasini professional bilish; ma'lum  
 miqdorda  
 marketing faoliyati, boshqaruv bilimlari ishlab chiqarish tajribasi; jalb qilinadigan resurs  
 va pul  
 mablag`lari, bozordagi o`rni va o`z imkoniyatlarini to`g`ri baholay olish; iqtisodiy fikrlash,  
 ishlash  
 madaniyati, amaliy tajriba, ishlab chiqarish tashkil etish, maqsadga erishish va foyda

olish uchun o'z  
 tavakkalchiligiga ishonib xarakat qilish; bozor imkoniyatlarini tahlil qilish va foydalanish:  
 Tadbirkorlar o'z ishini o'z foydasi yoki firma foydasi uchun tashkil etadi. Shuning  
 uchun tadbirkorlik  
 faoliyatiga eng kuchli motivatsiyalar xosdir. Yuqori texnologiyali sohalarda shaxsiy ish  
 odatda konkret  
 ilmiy-texnik fikrlar bilan bog'langan bo'ladi. Chunki tadbirkorlar mahsulot yaratish  
 texnologiyasini yaxshi  
 tushunishadi.  
 Tadbirkorlik 2 yoki 3 ta bitim asosida emas, balki davomiy tarzda amalga oshiriladi. Bu  
 erda gap  
 tizimli, stabil tashkillashtirilgan xo'jalik faoliyatini yakuniy natija sifatida keyingi  
 rivojlanishni maqsad qilib olishida ketyapti.  
 Bu esa foyda o'sishi va moliyaviy muammolarni hamda tashkiliy kamchiliklarni omadli  
 hal etish, firmaning  
 muqobil rivojini va samarali faoliyatini ta'minlovchi texnologik resurs va boshqa  
 imkoniyatlarini topish.  
 Tadbirkorlik faoliyati konversion omadga erishishga yo'naltirilgan; foyda va tadbirkorlik  
 daromadi olish,  
 bu egalik qilishning bunday faoliyat amalga oshiriladigan bozor shartlari bilan  
 kelishilgan va faqatgina  
 iqtisodiyotning bozor tizimi bilan bog'liq. Tadbirkorlikning sof foydasini ko'p qismi  
 shaxsiy iste'molga  
 emas, balki keyingi xo'jalik faoliyatining samaraliroq yo'nalishlarini rivojlanishga  
 yo'naltiriladi.  
 Tadbirkorlik faoliyati kapitalni eng yaxshi tarzda ishlatishga yo'naltirilgan: shaxsiy va  
 boshqa mulk  
 hamda moliyaviy, material, texnik va mehnat resurslari.  
 Tadbirkorlar mulk xo'jaligi foydalanuvchi va boshqaruvchisi sifatida chiqadi. Bu esa  
 mulk  
 sub'ekti sifatida uning xarakatlarini qamrab oladi, ya'ni uning davriy qaytarilishidagi  
 real  
 jarayonini amalga oshirish uchun zarur, ya'ni:  
 - erkin va mustaqil ravishda qarorlar qabul qilish imkoni, ya'ni egalikni uning haqiqiy  
 ko'rinishida  
 amalga oshirish;  
 - ishlab chiqarishning barcha ishtirokchilarini va faoliyatining barcha turlarini  
 muvofiqlashtirish;  
 - ishlab chiqarish va sub'ektni tashkillashtirish, pul mablag'lari xarajati mulkning  
 arendaga olinishi va  
 berilishi bilan bog'liq.  
 Ma'lum bir mahsulot ishlab chiqarish va tadbirkorlik foydasini olishda vosita sifatida  
 foydalaniladigan mulkka egalik, foydalanish xuquqiga ega mulkdor - boshqaruvchiga  
 aylanadi, mulkchilik  
 munosabatlari esa – boshqaruv munosabatlariga aylanadi.  
 Shunday qilib, tadbirkorlikning mohiyati shundaki, bozorning uzgaruvchan sharoitida  
 kapital, mulk, patent  
 xuquqlari va resurslar ko'rinishlari, kapital mulkni eng yaxshi ishlatish imkonini topish  
 va bu  
 imkoniyatlarni amaliy faoliyatga aylanishiga erishish. Tadbirkorlik iqtisodiyoti alohida  
 bozor  
 xo'jaligini sub'ektlarini bulishini taqazo etadi, kaysikim o'zaro xuquqiy, yuridik,

moliyaviy va boshqa munosabatlarga kirishadi. Bunday sub'ektlarni kontragent, tomonlar va boshqalar deb ataladi. Iqtisodiy alohidalik ularning xo'jalik erkinligini va ularning faoliyat natijalari uchun mulkiy javobgarlikni bildiradi. Bozor xo'jaligining iqtisodiy alohida sub'ektlaridan bozorning firma tuzilmalari shakllanadi – milliy, jahon, sohali. Bozorda doim yirik va kichik firmalar polyarizatsiyasi bo'ladi, raqobat bo'ladi, natijada kaysidir firmalar bankrot bo'ladi, boshqalari bankrot kontragent yoki raqobatchilarni yutib yuboradi yoki o'rnida tashkil topadi, natijada bozorning firma tuzilmasi o'zgaradi va har qaysi firma bozordagi qismiga bog'liq holda unda ma'lum o'rinni egallashga xarakat qiladi. Zamonaviy sharoitlarda boshqaruvning tarqatilishi yirik firmalarda va ularning tuzilmasida ko'p sonda bo'limlar paydo bo'lishiga olib keladi, ular bozorda iqtisodiyotga qaratilgan mustaqil sub'ektlar sifatida chiqadi, hamda xo'jalik va ko'pgina yuridik mustaqillikka ega, lekin bosh firmaning umumiy global siyosatiga bog'liq holda xarakat qiladi. Shuning uchun nazarda tutish kerakki, istalgan mamlakatda zamonaviy bozor tuzilmasini yirik firmalar aniqlaydi, qaysiki iqtisodiyotni muqobil o'rnini quvvatlaydi va mahsulotni jahon bozorida yuqori darajadagi raqobatbardoshligini ta'minlaydi. Tadbirkorlik faoliyati sub'ektning xo'jalik faoliyati natijalari uchun mulkiy javobgarlikni taqazo etadi. O'z faoliyatini yuridik shaxs tashkilsiz olib borayotgan tadbirkor faoliyat bilan bog'liq majburiyatlarga mamlakat qonunida ko'rsatilgan mulk ko'rinishidan tashqari butun mulki bilan javob beradi. O'z faoliyatini yuridik shaxs sifatida olib borayotgan tadbirkor firmaning xuquqiy xolatiga qarab mulkiy javobgarlikni oladi yoki butun kapital va shaxsiy mulk bilan, yoki faqat kapital bilan. Tadbirkorlik ishi natijalari uchun jamoa ma'muriy javobgarlikni emas, balki shaxsiy iqtisodiy javobgarlikni taqazo etadi. Tadbirkor majburiyatlari:

- ishchilar bilan yollanma shartnomalarni tuzish va lozim vaqtda kasaba uyushmalari bilan;
- shartnoma shartlari bo'yicha yollanib ishlaydigan ishchilar mehnatiga haq to'lashni amalga oshirish;
- ishlab chiqarilgan tovar (xizmat, ish)ni lozim sifatini ta'minlash;
- tadbirkorlarning qonuniy talab va xuquqlariga amal qilish;
- ishchilarga lozim mehnat sharoitlarini yaratish;
- yollanib ishlaydigan shaxslarni ta'minlash va sug'urtalash bo'yicha sug'urta va pension fondlarga

chegirmalar ajratish;

- texnika xavfsizligi va ekologiya xavfsizligini ta'minlash bo'yicha choralarni amalga oshirish.

Tadbirkorlik faoliyatining xuquqiy normalari yakka tadbirkor yoki firma faoliyatini to'xtatish

tartibini o'z ichiga oladi, qaysikim sud tomonidan tadbirkorlik faoliyatini tuxtatish yoki bankrotlik

natijasida, qonun buzilishi va boshqa xollarni ham nazarda tutadi. Har qaysi xolatda tadbirkorlik

faoliyatini tugatish tartibi va muddati ko'rsatiladi. Tadbirkorlik tushunchasining mazmuniga biznes

tushunchasi kiradi.

Biznes – bu ish, ish faoliyatidir. Biznesda sub'ekt bo'lib bozordagi harakatlarda erkin kapitalning

yakka mulkdorlari chiqishi mumkin – bu jismoniy shaxs, hamda (yuridik shaxs sifatida chiqayotgan), (firma

kapitalini mulkdorlari). Biznes sub'ektlari sifatida bankdan xo'jalik faoliyatini yuritish uchun zayom

yoki kredit olgan kapital zayomchilar chiqishi mumkin. Asosiysi sub'ektning biznesda oborotga tushayotgan

kapitali bo'lishi. Bunday kapital faqat pul ko'rinishida emas, balki tovar yoki xizmatlar ko'rinishida ham

bo'lishi mumkin. Biznes sub'ektlari bo'lib ham notadbirkor tashkilot va korxonalar chiqishi mumkin,

qaytariladigan tarzda pul yoki tovar ko'rinishida savdo bitimlarini amalga oshiradigan hamma biznes

sub'ektlari, firma yoki shaxsning xuquqiy xolatiga mos xolda o'z mamlakatining qonunchiligiga asosan

faoliyati natijalariga javobgardir.

Biznes – tadbirkorlik faoliyatiga qaraganda, yanada kengroq tushunchadir. Chunki biznesga daromad

olishga yo'naltirilgan, har qanday faoliyat sohasidagi har qanday bir martalik kommertsion kelishuvlar

kiradi.

Kichik biznesning iqtisodiyotdagi ahamiyatini tavsiflovchi to'rt asosiy ko'rsatkichni belgilash mumkin.

Bular uning: ro'yxatga olingan, shuningdek, haqiqatan faoliyat ko'rsatayotgan korxonalar umumiy sonidagi

hissasi; Ya I M da, sanoat, qishloq xo'jalik mahsuloti hajmida, qurilish ishlari, savdo va xizmat

ko'rsatish sohasidagi hissasi; iqtisodiyotda band aholi sonidagi hissasi; eksport mahsuloti hajmidagi

hissasi.

## 1.2. Tadbirkorlikning iqtisodiyotda tutgan o'rnini

O'zbekistonda amalga oshirilayotgan islohotlar jarayonida mulkchilikni isloh qilish, hususiy

mulkchilikni har tomonlama kengaytirish, kichik va o'rta biznesni rivojlantirishga alohida e'tibor

qaratilmoqda. Bunda mahalliy aholining tadbirkorlik faoliyatiga an'anaviy moyilligi muhim o'rin

tutadi va u muayyan tarixiy asoslarga ega. Asrlar mobaynida O'zbekiston orqali Evro

Osiyo mintaqasining muhim savdo va transport yo'llari o'tgan, Samarqand, Buxoro, Xiva, Qo'qon kabi shaharlar esa o'zining xunarmandlari hamda savdogarlari bilan mashhur bo'lib kelgan. Davlat yakka hukumron bo'lgan iqtisodiyotdan erkin bozorga o'tish davrida to'la qonlik raqobatchilik muhitini yaratishning ahamiyati katta bo'lib, buni siz ishlab chiqarish samaradorligining zamonaviy darajasiga erishish qiyin. Bu muammoni hal etishda ham kichik va o'rta korxonalarga o'rin berilgan va ularni yalpisiga rivojlantirmay turib, haqiqiy raqobatni yuzaga keltirib bo'lmaydi. Bozor iqtisodiyoti sub'ektlarining xo'jalik faoliyatida «tadbirkorlik» va «biznes» tushunchalari o'zaro yaqin bo'lib, amaliyotda ular bir – birini almashtirishlari mumkin. Rus adabiy tili lug'atida «biznesmen» go'yoki tadbirkor, ishchan deb bilinsa, «biznes» esa – faoliyat, foyda keltiruvchi mashg'ulot deb tushuniladi. «tadbirkor» va «biznesmen» kabi tushunchalar bilan ishlab chiqarish, dallolchilik, savdo, moliyaviy va innovatsiya faoliyatlari bilan shug'ullanuvchi va ma'lum miqdorda daromad olish niyatidagi inson ifodalanadi. «Tadbirkor» va «Biznesmen» kabi tushunchalar ularning iqtisodiy faoliyat sohalari ko'rilayotganda ma'nodosh deb hisoblanmaydi. «Biznes» tushunchasi «Tadbirkor»dan ancha kam ma'noga ega deb qaraladi. G'arb davlatlarining bozor iqtisodiyoti haqidagi adabiyotlarida, biznes – jamiyatning talab va xohishlarini qondirishga qaratilgan ishlab chiqarish tizimi, deb tushuntiriladi. Tadbirkorlik faoliyati biznesning bir shakli sifatida namoyon bo'ladi va uning turli sohalarida amalga oshiriladi. «tadbirkorlik to'g'risida»gi qonunga asosan tadbirkorlik – fuqarolarning foyda yoki shaxsiy daromad olishga yo'naltirilgan mustaqil, tashabbuskor faoliyati bo'lib, u fuqaroning o'zining yoki yuridik shaxsning mulkiy javobgarligi asosida amalga oshiriladi. Shunday qilib, tadbirkor to'la yoki qisman moddiy mablag'ga yoki moliyaviy resurslarga ega bo'lgan g'ayratli inson bo'lib, u ushbu resurslarni o'z ishini tashkil qilish uchun ishga soladi. Uning tomonidan bunyod etilgan firma davlatimizdagi taraqqiy etayotgan kichik biznesning bir qismiga aylanadi. Kichik va o'rta biznesning iqtisodiyotdagi tutgan roli o'rniga baho berishda, eng avvalo, iqtisodiy taraqqiyot uchun muhim ahamiyatga ega bo'lgan miqdoriy ko'rsatkichlarga asosiy e'tiborni qaratish lozim. Bunday ko'rsatkichlar jumlasiga kichik va o'rta biznesning yalpi ichki mahsulot, jami ish bilan band bo'lganlar, kapital quyilmalar, eksport va boshqalardagi ulushini kiritish mumkin. Shu bilan birga, mamlakatdagi kichik va o'rta korxonalarning umumiy soni va har ming kishiga to'g'ri keladigan kichik va o'rta

korxonalar soni ham mazkur sektorning rivojlanganlik darajasi to'g'risida fikr yuritishga imkon beradi.

Kichik va o'rta biznesning iqtisodiyotda bajariladigan vazifalarini tahlil qilish muhim o'ringa ega

bo'lib, u yuqridagi miqdoriy ko'rsatkichlar bilan birga, kichik va o'rta biznesning iqtisodiyotdagi o'rni

va roli to'g'risida batafsil ma'lumot beradi.

1 -jadvalda dunyoning turli mamlakatlari iqtisodiyotida kichik va o'rta biznesning o'rni to'g'risida

ma'lumotlar keltirilgan. Ushbu ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, rivojlangan mamlakatlarda yalpi

ichki mahsulotning 50-67 foizi kichik va o'rta biznes hisobiga to'g'ri keladi. Bu ko'rsatkich AQShda

50-52 foizni, Evropa Ittifoqi mamlakatlarida 63-67 foizni, Yaponiyada 52-55 foizni tashkil qiladi.

MDH mamlakatlarida kichik va o'rta biznesning yalpi ichki mahsulotdagi ulushi rivojlangan

mamlakatlarga nisbatan ancha past bo'lib, Rossiyada 10-11 foizga, O'zbekistonda 24,4 foizga teng.

Kichik va o'rta biznes bandlik muammosini hal etishda muhim ahamiyat kasb etadi. Bu erda kichik biznesning

klassik mamlakatlari hisoblangan Yaponiya (78 foiz) va Italiya (73 foiz) eng yuqori ko'rsatkichlarga ega.

Kichik va o'rta biznesning jami bandlar sonidagi ulushi bo'yicha O'zbekiston (53 foiz) ancha yuqori

ko'rsatkichga ega bo'lsa, Rossiyada mazkur ko'rsatkich atigi 9,6 foizga teng, xolos.

Respublikamizning umumiy iqtisodiyotni qaraganimizda korxonalar xodimlarini o'rtacha soni 2000 yilga

kelib oxirgi besh yil ichida ikki barobarga kamaygan. Ular bozor muxitida faol harakat qilishga

molik ixcham korxonalarga aylandilar. Qonuniy-me'yorlariy xujjatlarga binoan o'rtalashtirilgan

xodimlar soni asosida korxonalar miqdorini qaysi biznesga mansubligi aniqlandi, shu ayon bo'ldiki yangi

biznes korxonalarini xammasi kichik biznesga tegishli ekan, mavjud biznes korxonalari esa yirik

biznesga mansubligi isbotini topdi. Bu munosabatni aniqlanishi iqtisodiyotni bashorat qilish va

sarmoyalashga xizmat qiladi.

Bozor munosabatlari tizimida kichik biznes quyidagi alohida xususiyatlari: ishlab chiqarish hajmi

ishlovchilarning soni va qaysi sanoat tarmog'iga tegishliligi bilan tavsiflanadigan tadbirkorlik shakli

sifatida namoyon bo'ladi. Kichik biznesga o'zining mustaqil mulki va xo'jalik mustaqilligiga ega bo'lgan

va o'zining faoliyati sohasida yuqori hisoblanmagan firmalar kiradi.

Xorijiy tadqiqotchilarning ko'pchiligi, kichik biznesning o'zida 500 kishi band bo'lgan va savdo – sotiq

hajmi 20 mln. dollardan oshmagan firmalarni kiritadilar. Ammo, bu ko'rsatkichlar,

ma'lum darajada shartlidir. Maxsus ko'rsatkichlar sifatida, yana qo'shimcha qiymati qo'llaniladi. O'zining «kichik biznes» degan nomiga qaramasdan ushbu ishlab chiqarish va tijorat faoliyati turi barcha taraqqiy topayotgan davlat iqtisodiyotida muhim ahamiyatga ega. Uning quyidagi afzalliklarini sanab o'tishimiz mumkin:

- mahalliy resurslarda ishlab turgan yoki mahalliy bozorni ta'minlab turuvchi kichik korxonalar hech bo'lmaganda transport xarajatlarining iqtisod qilinishi evaziga kam xarajatlidirlar. Ularning iqtisodiy ustunligi mahalliy sharoitlarini yaxshi bilganlari sababli, ishlab chiqarishni uncha ko'p bo'lmagan kapital va mehnat xarajatlari bilan amalga oshirishidir:
  - kichik korxonalardagi mehnat, odatda, moddiy tavsifga ega va u, amaliyotda kontselyariya mehnatiga nisbatan foydalidir:
    - ishlovchilarning engilroq yuzaga chiqishiga yordam beradi:
      - moslashuvchanlik, ya'ni ishlab chiqilayotgan mahsulot assortimenti va turini o'zgartirishi kichik korxonalar unchalik katta qiyinchiliklar tug'dirmaydi. Shuning uchun bozor iqtisodiga asoslangan davlatlarda kichik biznes o'z mavqeini tinimsiz kuchaytirib va mustahkamlab bormoqda. Tadbirkorlik taraqqiyotini ta'minlovchi asosiy omillar quyidagilardan iborat:
        - xalq xo'jaligi tarmoqlarining bozor munosabatlariga o'tishi va iste'mol bozorining yaratilishi. Bu manfaat va talab doirasini kengaytiradi hamda faqat ommaviy talabdagi tovar va xizmatlarga bo'lgan ehtiyojni yaratib qolmaydi, balki individual talab bo'lgan narsalarga ehtiyojni ham tug'diradi. Bunday talab va ehtiyojlarni tez va sifatli qilib faqat kichik korxonalargina qondira oladi;
          - tadbirkorlarning mulki, huquqi va iqtisodiy manfaatlarining himoyalashiga huquqiy va davlat tarkibidagi idoralar kafolatining mavjudligi:
            - ishbilarmonlikning davlat tomonidan soliq, moliyaviy kredit va amortizatsiya siyosati orqali munosib qo'llab - quvvatlanishi:
              - davlat va munitsipal korxonalarini davlat tasarrufidan chiqarish, xususiylashtirish va kichik firmalarni bunyod etish:
                - kam daromad, past rentabelli va zarar ko'rib ishlovchi korxonalarning bankrotlik inqirozga uchrashining aniqligi va ular asosida xususiy kichik korxonalar tashkil qilish:
                  - Davlatning ijtimoiy – siyosiy jihatdan barqaror holati:
                    - jamiyatning tadbirkorlik to'g'risidagi ijobiy muruvvatli fikri:
                      - ishbilarmonlikning tashkiliy – huquqiy shaklini to'g'ri tanlash:
                        - bozor iqtisodiyoti infrastrukturasining tezkorlik bilan taraqqiy topishi.

### 1.3. Tadbirkorlikning turlari va shakllari

Iqtisodiyotda tadbirkorlikni quyidagi turlari mavjud:

-faoliyat yo`nalishi bo`yicha: ishlab chiqarish, tijorat, moliyaviy va innovatsion singari tadbirkorlik faoliyati.

-tadbirkorlikning qanday vazifani bajarishga yo`naltirilganiga qarab: ishlab chiqarishni boshqarish,

moliyalashtirish, vositachilik va maslahatchilikka qaratilgan tadbirkorlik:

-faoliyat turlarining soni bo`yicha : bitta sohadagi va ko`p tarmoqli tadbirkorlik:

-faoliyat murakkabligi bo`yicha: maxsus bilim talab qilmaydigan, maxsus bilim talab qiladigan, yuqori

texnologiya va nodir bilimga asoslangan tadbirkorlik:

-faoliyatning tarmoq yo`nalishlari bo`yicha: sanoat, agrosanoat, qishloq xo`jaligi, qurilish va boshqa xalq

xo`jaligi tarmoqlaridagi tadbirkorlik.

Tadbirkorlikning sub'ektlari jismoniy va yuridik shaxslar bo`lishi mumkin. Yuridik shaxslar deb o`ziga

tegishli alohida mulkka ega bo`lgan, o`z nomidan mulkiy va nomulkiy huquqlarni va majburiyatlarni

ololadigan, sudda arbitrajda va hakamlik sudida da'vogar va javobgar bo`la oladigan tashkilotlarga

aytiladi.

Quyidagilar tadbirkorlik sub'ekti bo`lishi mumkin;

-qonunda belgilangan tartibda muammola layoqati cheklanmagan O`zbekiston

Respublikasining har qanday fuqarosi;

-fuqarolar guruhi sheriklar, shu jumladan davlat kooperativ va boshqa korxonalarning mehnat jamoasi – jamoa

tadbirkorlari;

-qonunlarda ko`zda tutilgan valyutalar doirasida boshqa ajnabiy davlatlarning fuqarolari yoki yuridik

shaxslari, shuningdek fuqaroligi bo`lmagan shaxslar;

-ulush ishtirokidagi aralash mulk sub'ektlari.

Davlat hokimiyati va davlat boshqaruv idoralarining rahbar xodimlari va qonunlarda tadbirkorlik

faoliyati bilan shug`ullanishi man etilgan shaxslarning bu faoliyat bilan shug`ullanishiga ruxsat

berilmaydi.

Ushbu maqsadda tadbirkorlik munosabatlariga qatnashuvchilarning doirasi va ularning sub'ekt

sifatida zarur bo`lgan huquqlari belgilab berilgan eng avvalo huquqiy munosabatlarda shu

jumladan, tadbirkorlikda ham sub'ekt bo`lish uchun fuqarolar muomala layoqatiga ega bo`lishligi

lozim.

Tadbirkorlikning tashkiliy tuzilmasi quyidagilardan iborat:

-yakka tartibdagi faoliyat,

-yollanma mehnatni jalb etish asosida amalga oshiriladigan tadbirkorlik,

-bir guruh fuqarolar va yuridik shaxslar tomonidan amalga oshiriladigan jamoa tadbirkorligi yoki

hamkorlikdagi tadbirkorlik.

Tadbirkorlikni qatnashuvchilar faoliyati bo`yicha quyidagi shakllarga ajratish mumkin:

-xususiy tadbirkorlik jismoniy yoki yuridik shaxslar tomonidan amalda o`zining shaxsiy mulki asosida tashkil qilinadi:

-jamoat tadbirkorligi – fuqarolar guruhining jamlanma mulki asosida tashkil qilinadi:

-aralash tadbirkorlik – bitta yuridik shaxs va bir necha jismoniy shaxslar mulkini birlashtirish asosida tashkil qilinadi:

-qo`shimcha tadbirkorlik – ikki yoki undan ortiq yuridik shaxslar mulkini birlashtirish yo`li bilan tashkil qilinadi:

-shartnomaviy tadbirkorlik – mulk egasi bo`lmagan korxona rahbari tomonidan shartnoma asosida amalga oshiriladi.

Bunda mulk egasi yoki uning ishonchli vakili tomonidan ishlab chiqarishni uyushtirish va boshqarish bo`yicha belgilangan huquq majburiyatlar va javobgarlik ishga olingan tomonga, ya'ni korxona rahbari yoki boshqa mas'ul lavozimidagi xodimga yuklanadi:

-korxona rahbari xuddi ishbilarmon fuqaroga mos tartibda ro`yxatga olinadi va u kabi mas'uliyatga ega bo`ladi.

O`zbekistonda kichik va o`rta biznes xususiy tadbirkorlar, mikrofirmalar, kichik va o`rta korxonalaridan tashkil topgan.

Korxona (firma)-Tovar ishlab chiqarish yoki xizmat ko`rsatish maqsadida iqtisodiy resurslarni ishlatuvchi tashkilotdir. Mulk egasining tavsifiga ko`ra quyidagi turdagi firmalar mavjud davlat, xususiy tadbirkorlik va kapitalistik firmalar, har bir ochiq holda ular xo`jalik faoliyatining asosiy maqsadi-qoldiq daromad-mulk egasining, barcha to`lovlar amalga oshirganidan keyingi daromadini ko`paytirish, kiritilgan kapitaldan olinadigan foydani oshirish va mehnatdan keladigan daromadni yuksaltirishdan iboratdir. Kichik biznesda firmalar odatda yuqori texnologik ishlab chiqarishni bunyod etish bilan band.

Xususiy tadbirkorlik – kichik biznesning eng ko`p sonli qismidir. Respublikamiz qonunchiligiga muvofiq, yuridik shaxs maqomidan xali va ishchilarni yollash huquqsiz mustaqil mehnat faoliyati bilan shug`ullanayotgan jismoniy shaxslar, shuningdek, hamkorlikda tadbirkorlik faoliyatini olib borayotgan oilaviy tadbirkorlik, dehqon xo`jaliklari va oddiy shirkat ishtirokchilari xususiy tadbirkor deb yuritiladi. Ular asosan sanoat ishlab chiqarishi, qishloq xo`jaligi, savdo, jamoat ovqatlanish tarmoqlari, xizmat ko`rsatish, hunarmandchilik va shu kabi ishlar bilan mashg`ul.

Mikrofirmalar, kichik va o`rta korxonalar (K O` B korxonalari) xususiy tadbirkorlikdan farqli o`laroq, yuridik shaxs sifatida faoliyat ko`rsatadi. O`zbekistonda qabul qilingan K O` B korxonalarini toifalarga ajratish huquqiy meyorlariga ko`ra u yoki bu toifaga qarashlilik xodimlarning o`rtacha soni va asosiy faoliyat sohasiga qarab belgilanadi. Xususan o`rta sanoat korxonalarida xodimlarning maksimal

soni 100 kishigacha, kichik korxonalarda – 40 kishigacha, mikrofirmalarda esa – 10 kishigacha bo'lishi lozim.

Qonunda belgilangan tadbirkorlik shakllarining o'ziga xos xususiyati bo'lib iqtisodiy faoliyat yuritishda mehnatni tashkil qilishga, yakka tartibdami, yollanma mehnatni jalb etish asosidami, bir guruh bo'lib yoki hamkorlikda tadbirkorlik shakllarini o'z ichiga qamrab oladi. Demak, tadbirkorlikni qonuniy-me'yoriy xujjatlar tadablari va tashkiliy tarkibiga qarab quyidagi shakllarga taqsimlash mumkin: yakka tadbirkor; xorij sarmoyasi ishtirokidagi korxonalar; aksionerlik korxonalar, xolding, offshor kompaniyasi, konsalting.

Tadbirkorlik shaklini yakka tartibdagi faoliyat asosida amalga oshirish deganda, mulkchilik sub'ektining o'zi mustaqil tarzda iqtisodiy faoliyatning u yoki bu turi bo'yicha tadbirkorlik bilan shug'ullanish tushuniladi.

Bu shaklda tadbirkorlikni amalga oshirishda sub'ekt sifatida faqat fuqarolar qatnashadi. Fuqarolarning yakka tartibdagi mehnatiga asoslangan tadbirkorlik shakli ham eng ko'p qo'llanishligi uchun ularga har tomonlama yordam ko'rsatish ayniqsa muhimdir.

Yakka tartibdagi mehnat faoliyati xususiy tadbirkorlik shakllaridan biri bo'lib, fuqarolar bunday faoliyat bilan yuridik shaxs maqolini olmasdan shug'ullanadilar. Bunday tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanish uchun tuman, shahar va shaharlardagi tuman hokimiyatlari tomonidan ruxsatnoma beriladi.

Xorij sarmoyasi ishtirokidagi korxonalar: qo'shma korxona yoki to'liq xorij sarmoyasi asosida tashkil qilingan korxonalar shaklida bo'lishi mumkin. Kichik korxonalar orasida qo'shma korxonalar alohida o'rin topadi. Qo'shma korxonalar bu ikki yoki undan ortiq yuridik shaxs, ya'ni korxonalar mulkini qo'shish yo'li bilan tashkil qilingan korxonalardir. Bu korxonalar mamlakatimizga ilg'or xorijiy texnologiya, boshqaruv tajribasi va qo'shma moliyaviy resurslarni olib kiradi va eksportni kchaytirish imkonini beradi.

Qo'shma korxonalar cheklangan javobgarlikka ega bo'lgan jamiyat (ma'suliyati cheklangan jamiyat – MChJ), hissadorlik jamiyati hamda qonun tomonidan cheklanmagan boshqa shakllarda, soni cheklanmagan, ammo ikkitadan kam bo'lmagan sheriklar o'rtasida tuzilgan shartnoma asosida bunyod etiladi, qo'shma korxona ta'sischilari har ikkala tomondan ham yuridik yoki jismoniy shaxs bo'lishi mumkin.

Qo'shma korxona xo'jalik yuritish sub'ekti hisoblanadi va faoliyati daromad olishga yo'naltirilgan bo'lib qaysi mamlakat hududida tashkil etilgan bo'lsa, o'sha mamlakat qonunlari asosida faoliyat ko'rsatadi va soliq to'laydi.

Aksionerlik jamiyati (korporatsiya)-bu jismoniy shaxslar kapitallarning birlashuvi

bo`lib, u aktsiyalar  
 chiqarish yo`li bilan bunyod etiladi. Aktsiyalar fond birjalarida muomalada bo`ladi-bir shaxsdan  
 ikkinchisiga erkin o`tadi va aktsiyador uchun uning hissasi haqidagi xujjat hisoblanadi. Jamiyatning omonatchi-aktsionerlar oldidagi majburiyati, aktsiya uchun to`langan pul miqdori, ya'ni jamoat  
 kapitaliga kiritilgan hissasi bilan cheklanadi jamiyat majburiyati bo`yicha faqat jamiyatning o`zi o`z  
 mulki bilan javob beradi. U ochiq yoki yopiq bo`lishi mumkin. Aktsionerlik jamiyati (korporatsiya)-bu biznesning, ko`proq demokratik shaklidir, chunki bevosita yoki obuna  
 bo`lish yo`li bilan aktsiya sotib olish va korxonada mulk egasi bo`lishga istalgan inson erishishi mumkin..  
 Xolding – bu mulk egalari tomonidan bir qancha mustaqil hissadorlik jamiyatlari faoliyatini nazorat qilish maqsadida bunyod etilgan jamiyatdir. Xoldingga birlashgan korxonalar, odatda shu'ba korxonalar  
 deb ataladi. Xolding yoki bosh xolding kompaniyasi o`zining shu'ba korxonalari aktsiyalarining nazorat paketlarini o`zida jamlash yo`li bilan moliya kapitalini to`playdi. Aktsiyalardan olinadigan dividendlar  
 uning asosiy daromadi hisoblanadi. Xolding kompaniyasi o`z navbatida o`z aktsiyalarini chiqarib  
 hissadorlik jamiyati shaklida ham namoyon bo`lishi mumkin. Xolding qatnashchisining omonati pul mablag`lari,  
 qimmatbaho qog`ozlar, asosiy vositalar yoki boshqa moddiy boyliklar shaklida bo`ladi. Omonatlar qiymati  
 barcha xolding qatnashchilari ishtirokida baholanadi. Xolding kompaniyalari mustaqil faoliyat ko`rsatuvchi alohida korxonalar aktsiyalari nazorat paketlarini  
 bitta shaxs tomonidan sotib olinishi orqali ham tashkil qilinishi mumkin. Offshor kompaniyasi-bu imtiyozli soliq to`lash (yoki butkul to`lamaslik) hududida bunyod etilgan korxona  
 bo`lib, u ro`yxatga olingan joyda barqaror turmaydigan shaxslarga tegishlidir. Ko`pgina davlatlarda  
 xorijiy investitsiyalarni ko`proq jalb etish maqsadida kiritilgan omonatlar haqidagi axborotning  
 qonunchilik yoki an'anaviy kafolatlar yo`li bilan konfidentsiyaligini (oshkor etmasligini) ta'min etuvchi va  
 qator imtiyozlar berish tizimi bunyod etilgan bo`lib, bu tizim xorijiy tadbirkorlarga ularning  
 tadbirkorlik faoliyatini mazkur davlat hududida olib borish sharti bilan joriy qilinadi. Odatda, offshor korxonasi ma'suliyati cheklangan jamiyat yoki kompaniya shaklida bunyod etiladi. Ammo, offshor  
 faoliyati uchun boshqa tashkiliy-xuquqiy shakllar ham yo`q emas, masalan, shirkatchilik, xorijiy  
 kompaniyaning shaxobchasi shaklida ham bo`lishi mumkin. Ba'zi bir davlatlar va tayor kompaniyani tezkorlik  
 bilan sotib olish yo`li bilan «offshor» tashkil qilish mumkin. Bunda nizom kapitalining eng kam o`lchami  
 bevosita va bilvosita qonun bilan belgilanishi (Kipr, Irlandiya, Gibraltar) yoki umuman chegaralanmagan

bo'lishi mumkin (Gongkong, Madeya).

Konsalting – bu ishlab chiqarishga ish yuzasidan xizmat ko'rsatish sohasida ixtisoslashgan firmalarning

o'z mijozlariga maslahat xizmati ko'rsatish va texnikaviy loyihalarni ekspertiza qilish bilan bog'liq

iqtisodiy faoliyatdir. Kichik biznesda konsalting birlashmalari taraqqiy topgan maslahat xizmati

bozorini bunyod etish yo'li bilan tadbirkorlik faoliyatining taraqqiyotiga yordam ko'rsatadi. Chunki, bu

kabi xizmatlarni alohida firmalar talab darajasida amalga oshira olmaydilar. Bunday birlashmalarning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

- yagona axborot – so'rovnoma fondini yaratish va yagona reklama strategiyasini (yo'nalishni) amalga oshirish yo'li

bilan ularning a'zolari faoliyatini umum maqsadlar yo'lida jamlash;

- maslahatchilik tashkilotlarini taraqqiy topishga va xorijiy investitsiyalarni jalb etishga

ko'maklashish;

- tadbirkorlik tashabbuslarini amalga oshirish uchun sheriklar tanlash.

Konsalting birlashmalarining kichik biznes sohasida keng tarqalgan maslahat xizmati turlari

quyidagilardan iborat:

barcha mulk shakllaridagi korxonalarni ro'yxatga olish uchun ta'sis xujjatlarni tayyorlash bo'yicha

maslahatlar berish; marketing bo'yicha izlanishlar o'tkazish; xususiylashtirish, aksionerlashtirish

dasturlarini ishlab chiqish; tashqi iqtisodiy faoliyat bo'yicha maslahat berish; reklama strategiyasini ishlab

chiqish, reklama materiallarini tayyorlash va ularni tarqatish; xuquq, moliya, tashkiliy, boshqarish masalalari

bo'yicha maslahatlar berish; aqliy (intellektual) mulkni himoya qilish masalasi bo'yicha maslahatlar berish;

xizmatchilarni tayyorlash va malakasini oshirish; tadbirkorlik va kichik biznesni taraqqiy toptirishga xizmat

qiluvchi tadbirlarni o'tkazish; firma ish uslubini ishlab chiqish; xavfsizlik texnikasi, ishlab chiqarish

sanitariyasi, madaniyati, atrof muhitni himoya qilish masalalari bo'yicha maslahatlar berish; investitsiyalarni

jalb qilish, imtiyozli kredit olish bo'yicha va boshqa maslahatlar berish.

Zarurat tug'lsa konsalting birlashmalari kichik biznes korxona rahbarlari va mutaxassislarining

malaka oshirish ishlarini tashkil etishi ham mumkin.

#### 1.4. Tadbirkorlik faoliyatini tartibga solish va qo'llab-quvvatlash

Qonuniy-me'yoriy xujjatlarga binoan tadbirkorlarga quyidagilar kafolatlanadi:

- fuqarolarning va yuridik shaxslarning tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanish, korxona bunyod etish va buning

uchun zaruriy mulk sotib olish huquqlari:

- amaldagi qonunchilik va shartnomalar asosida barcha tadbirkorlarning huquq va qonuniy manfaatlarini himoya

qilish;

- tadbirkorlik faoliyatining ilmiy – texnikaviy va huquqiy jihatdan qo'llab - quvvatlanishi.

-tadbirkorlik xavf – xatari va tavakalchiligini sug`urta qilish.

-tadbirkorlar bilan shartnoma tuzilgandan so`ng ular faoliyatiga shartnomada ko`rsatilgan xolatlardan tashqari, mulk egasining va har qanday uchinchi shaxsning aralashishi ma'n etiladi. Tadbirkorlik faoliyati samaradorligini oshirish va uni keng targ`ib qilish va yoyish niyatida davlat axborot, maslahat, ilmiy – tadqiqot markazlari, innovatsion fondlar va boshqa tashkilotlar tuzib, iqtisodiyotning ushbu sohasini rivojlanishiga yordam beradi.

Mamlakatda kichik va o`rta biznesni taraqqiy toptirish uchun qonuniy asos bo`lib «Tadbirkorlik», «Bank va bank faoliyati», «Yakka xokimlikka bardam berish va raqobatni rivojlantirish», «Xissadorlik jamiyatlari», «Qimmatbaho qog`ozlar va fond birjasi», «Tovar birjalari», «Chet el investitsiyalari», «Garov» to`g`risidagi qonunlar, hamda er, xo`jalik Bojxona, ma'muriy va soliq kodekslari xizmat qiladi.

«Tadbirkorlik to`g`risidagi» qonunda kichik biznes va tadbirkorlik tuzilmalari uchun, ularning tashkiliy – huquqiy shakllaridan qat'iy nazar, umumiy bo`lgan huquqiy va majburiyatlarni ajratib ko`rsatish mumkin.

Bu qonunga asosan har qanday ishbilarmonlik sub'ekti quyidagi huquqlarga ega:

- qonunchilik organi qarorlari va davlat boshqaruv organlari me'yoriy hujjatlari bilan ma'n etilmagan har qanday xo`jalik faoliyati bilan shug`ullanish;
- qonunga qarshi bo`lmagan har qanday korxona bunyod etish;
- tadbirkorlik faoliyatini olib borish uchun shartnoma asosida begona fuqorolarni, korxona, tashkilotlarning, shu jumladan, xorijiy yuridik va jismoniy shaxslarning, mulkini, pul vositalarini va ba'zi bir mulkka huquqlarini jalb etish;
- qonuniy yo`l bilan qo`lga kiritilgan mulk bilan begona xo`jalik sub'ektlarining faoliyatida ishtirok etish;
- respublikadagi joriy qonunlar va tuzilgan shartnomalar asosida o`zining xo`jalik dasturini mustaqil shakllantirish, o`z mahsuloti uchun iste'molchi va ta'minotchini mustaqil tanlash, ko`rsatadigan xizmatiga tarif va mahsulotiga narxlarni mustaqil belgilash;
- ishlovchilarni amaldagi qonun va mehnat shartnomasi asosida ishga qabul qilish va ishdan bo`shatish;
- o`zining pul vositalarini saqlash va barcha turdagi hisob kitob, kredit operatsiyalarini bajarish uchun banklarda hisob raqamlarini ochish;
- ishbilarmonlik faoliyatidan kelgan daromadning soliqlar va boshqa qismini o`z xoxishi bo`yicha ishlatish;
- cheklanmagan miqdorda har qanday daromad olish;
- davlat ta'minoti va ijtimoiy sug`urta tizimidan foydalanish;
- sudda, arbitrajda va hakamlik sudda da'vogar va javobgar bo`lish;
- xorijiy valyuta sotib olish va joriy qonunlar asosida tashqi iqtisodiy faoliyatini mustaqil amalga oshirish;
- davlatning iqtisodiyotga, shu jumladan tadbirkorlik taraqqiyotiga bevosita ta'sir

ko`rsatish davlat tomonidan shu sohaga taaluqli qonunlar yaratilishi bilan amalga oshiriladi. Kichik korxonalar va boshqa turdagi korxonalar o`rtasida raqobat muhitini rivojlantirishning muhim sharti bo`lib, turli xil resurslar va bozorlarga kirishda tengququqlilik tamoyili hisoblanadi. Davlat korxonasi yoki boshqa korxonalar (qo`shma korxona, aktsiyadorlik jamiyati va boshqalar) bilan kichik korxonalarning xuquqlari teng bo`lishi va kichik korxonalarni turli xil cheklashlarga (diskriminatsiyaga) yo`l qo`ymaslik kerak. Kichik va o`rta biznes korxonalarining moliyaviy va investitsion holatiga ta'sir etuvchi omillarga quyidagilar kiradi;

- korxonaning qaysi tarmoqqa tegishliligi;
- korxona faoliyatining moliyaviy-iqtisodiy ko`rsatkichlari;
- faoliyat ko`rsatish hududi;
- resurslar etkazib beruvchilar va iste'molchilar bilan aloqalarning hududiy joylashuvi;
- asosiy investorlarnig joylashgan o`rni;
- korxonaning xuquqiy shakli;

Yuqorida sanab o`tilgan muammolar respublikamizda kichik va o`rta biznes rivojlanishidagi asosiy to`siqlardir. Ularni bartaraf etish uchun amaldagi qonunchilikka rioya qilgan holda tarmoq, vazirlik idoralar tomonidan qabul qilinadigan qarorlar muvofiqlashtirilishi shart.

## 2. Kichik biznes korxonalari boshqaruvining tashkiliy tuzilmalari

2.1. Korxona faoliyatini boshqaruv tizimining tashkiliy funktsiyalari, boshqaruvini samarali tuzilmasini yaratish printsiplari va boshqaruv tizimini tuzish jarayoni

Korxona boshqaruvining samarali tuzilmasini vujudga keltirish boshlovchi tadbirkor hal etishi kerak bo`lgan muhim vazifalardan biridir. U tashkilotning samarali ishlashi uchun unga qaysi ixtisosdagi mutaxassislar, qanday malakada, qanday shaxsiy fazilatlarga ega bo`lgan qancha odamni birlashtirishi kerakligini aniqlab olishi kerak. Korxona kattalashib, uning faoliyat sohalari kengayib borishi bilan oqilona tuzilmaga bo`lgan ehtiyoj yanada ortadi. Korxonaning etuklik, hatto, gullab-yashnagan bosqichida ham tashkiliy tuzilma korxonaning hayotiylik qobiliyatini belgilovchi muhim omil bo`lib qoladi. Korxonaning raqobatbardoshligi, o`z quvvatini saqlab turish yoki oshirib borishi, uning o`zgarib borayotgan sharoitlariga moslashish qobiliyatiga bog`liq bo`ladi.

Korxona boshqaruvining tashkiliy tuzilmasi – bu bo`limlar, ishlovchilar o`rtasidagi maxsus ishlab chiqilgan aloqalar va munosabatlarning yaxlit tizimini o`z ichiga oladi va uning doirasida ishlovchi odamlar oldiga qo`yilgan maqsadga eng samarali yo`l bilan erishish vazifasini bajaradi.

Korxona tuzilmasida quyidagi elementlar ajratib ko`rsatiladi: rahbarlik va aloqa (gorizontal va

vertikal), bo`g`inlar (bo`limlar), darajalar (bosqichlar).

Bo`g`in (bo`lim) - bu tashkiliy jihatdan alohida mustaqil boshqaruv tashkilotidir. Bo`lim (odamlar guruhi) tomonidan muayyan vazifaning bajarilishi uni shakllantirishning asosiy maqsadi hisoblanadi.

Bo`limlar o`rtasidagi aloqalar gorizontal tusga ega. Rahbarlik (boshqaruv) darajasini (bosqichini) boshqaruv ierarxiyasida ma'lum bosqichni egallagan bo`limlar guruhi (yoki bitta bo`lim)

sifatida belgilash mumkin. Bosqichlar o`rtasidagi aloqalar bu vertikal bo`yicha aloqadir. Ular

quyidagi darajalardan boshlab yuqori darajagacha erkin ifodalangan izchil bo`ysunish tusiga ega.

Har qanday, hatto kichik korxonada ham, yuqorida bayon etilgan uchta tuzilma elementlarining hammasi

mavjudligini aniqlash mumkin. Tadbirkor, u tashkil etgan korxonaning mulkdori bo`lib, uning ishiga

rahbarlik qiladi. Unga vertikal bo`yicha uning xodimlari bo`ysunadi.

Turli vazifalarni (tashkilotchilik, marketing, buxgalteriya va h.k.) bajaruvchi, korxonaning hodimlar

o`rtasida gorizontal aloqalar o`rnatiladi. Ular bevosita bo`ysunish tusiga ega bo`lmay, lekin, ko`pincha

korxonaning turli ishlab chiqarish (amaliy) operatsiyalarini izchilligi va o`zaro bog`liqligini belgilaydi.

Boshqaruv birligini printsiplari boshqaruvchi tizim (boshqaruv organi, tashkiloti) va boshqariladigan tizim

(ishlab chiqarish) birligini anglatadi. Har qanday kichik firmaning boshqaruvchi va boshqariladigan

tizimlari o`rtasida to`g`ri va teskari aloqa amalga oshirilishi kerak. Boshqaruvchi tizim boshqariladigan tizimdan axborot oladi. Boshqaruv organi olingan axborot asosida qarorlar qabul

qilinadi. Shu tariqa boshqaruv to`g`ri va teskari aloqa asosida amalga oshiriladi.

Bo`ysunish birligi quyidagi ma'noni anglatadi:

xodimlar guruhi o`zining ustidan qo`yilgan bitta rahbarga bo`ysunadi;

bo`ysunuvchilar turli rahbarlardan bir-biriga zid, o`zaro bog`lanmagan

ko`rsatmalar olmasligi shart;

Muvofiqlik printsiplari barcha funktsional bo`limlar bir-biriga mos bo`lishi kerakligini anglatadi.

Mahalliy boshqaruv tashkilotlari, bu amalda tuman (shahar) hokimiyati, tashkilotlar, nazorat organlari

tomonidan boshqariladigan boshqaruv funktsiyalaridir. Mahalliy hokimiyat organlari «Mahalliy o`z-o`zini

boshqarish to`g`risida»gi qonunga asoslanib boshqaruvni amalga oshiradilar.

Aloqa tizimi barcha boshqaruv organlari o`z vazifalarini bir-birlari bilan mustaxkam aloqada

bajarishini anglatadi. Aloqani yo`qotish - boshqaruvni yo`qotish, degan ma'noni bildiradi. Aloqalar

turli shaklda: chiziqli (vertikal), funktsional (gorizontal), tarmoqli, mintaqaviy bo`lishi mumkin.

Yo`naltirganlik printsiplari xar bir korxonaning ma'lum tashqi infratuzilmalarga – (banklar, birjalar,

moliya tashkilotlari, ta'minot, sotish tashkilotlariga) mo`ljallanishi va tashqi muhitning o`zgarib

turuvchi sharoitlariga moslasha olishi kerakligini bildiradi.

Ishni tabaqalashtirish korxonada ishlarni aniq chegaralanishi kerakligini anglatadi: kim nima uchun javob beradi, kim nazorat va shikoyat huquqiga ega va h.k., bularning hammasi xodimlarning boshqaruv masalalaridagi mustaqilligini oshiradi.

Hammaboplik printsipli bozor munosabatlari, raqobat sharoitlarida faqat manfiy hisoblanmagan axborot bilan erkin tanishish imkoniyati berilishi kerak, degan ma'noni bildiradi. Masalan, atrof muhitning ifloslanish darajasi xaqidagi, mahsulot sifati to'g'risidagi, texnika xavfsizligi to'g'risidagi axborotlar shular jumlasiga kiradi.

Operatsiyalar ustidan nazorat bajarilayotgan ishning barcha bosqichlarida nazoratning texnik vositalaridan foydalanish yoki foydalanmasligiga qaramay amalga oshirilishi kerak.

Rejalashtirish - boshqaruv jarayonining dastlabki bosqichlaridan biridir. Bu taraqqiyotda yo'nalishni, maqsadni tanlashdir. Har qanday firma o'z faoliyatini puxta va yaxshi rejalashtirishi kerak, chunki, firmaning omon qolishi va foyda ko'rishi shunga bog'liq bo'ladi.

Korxona boshqaruv tizimini shakllantirish jarayoni 3-jadvalda keltirilgan.

Korxonaning boshqaruv tizimini tuzish jarayoni. 3-jadval.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Bosqichlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Mazmuni                                                                |
| Bajarilayotgan ish harakterini belgilash                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Vazifalarni qo'yish. Qo'yilgan vazifalarni hal etish uchun             |
| zarur bo'lgan ishlar xajmini belgilash.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Foydasiz ishni va ayrim operatsiyalarni takrorlanishini istisno etish. |
| Boshqaruv va nazorat tizimi elementlarining o'zaro hamkorlik jarayonini ishlab chiqish, qarorlar turlari va ularni qabul qilishda u yoki bu menejerning ishtiroki xususiyatini, menejer umumiy ishga qo'shishi kerak bo'lgan hissani belgilash, menejer o'zaro hamkorlik qilishi kerak bo'lgan shaxslarning qaror qabul qilayotgan boshqa shaxslarning menejerga ko'rsatadigan ta'sirini o'z ichiga oladi.                                                                                          |                                                                        |
| Boshqaruvning alohida elementlari o'rtasida ish taqsimoti Me'yorlarni belgilash va andozalarni tasdiqlash. Masalan, korxonani boshqaruvining har qanday darajasining har bir rahbari uchun aniq lavozim majburiyatlarini qabul qilinishi. Masalan, ish vaqtini tahlili, mehnatni tashkil etish va boshqaruv faoliyatining boshqa omillarini tahlil etish uslublarini tadqiq etish. Korxona doirasiga ishlayotgan barcha shaxslarning mustaxkam hamkorligini va aniq o'zaro harakatni tashkil etish. |                                                                        |
| Boshqaruvning mantiqiy guruhlarini qurish                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Bo'linmalarni tashkil etish.                                           |
| Boshqarilayotgan ish turiga muvofiq boshqaruv elementlarini guruhlash. Masalan, obro'ga ega bo'lgan rahbarlar atrofida bo'linmalar (bo'limlar) tuzish.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                        |

2.2.Tovar ishlab chiqaruvchilar va tadbirkorlar palatasining tashkiliy tuzilmasi va ijro organi

"Tovar ishlab chiqaruvchilar va tadbirkorlar palatalari to'g'risida"gi Qonunga muvofiq O'zbekiston tovar ishlab chiqaruvchilar va tadbirkorlar Palatasi tarmoq xo'jalik birlashmalari, shuningdek, xissadorlik asosida bo'lgan boshqa xo'jaliklar tarkibiga kirmaydigan kichik, o'rta va xususiy tadbirkorlarni to'g'ridan to'g'ri a'zolik bazasida birlashtiruvchi nodavlat, notijorat tashkilotdir.

O'zbekiston tovar ishlab chiqaruvchilar va tadbirkorlar Palatasi 206 tuman (shaxar), 14 xududiy tovar ishlab chiqaruvchilar va tadbirkorlar palatalari tizimini tashkil etgan.

Tuman(shaxar) va xududiy palatalar O'zbekiston Respublikasining ma'muriy-xududiy bo'linishiga qarab tashkil etilgan (rasm.3).

O'zbekiston tovar ishlab chiqaruvchilar va tadbirkorlar Palatasi faoliyatining asosiy maqsadi Respublika iqtisodiyotini rivojlantirishga, uning jaxon xo'jaligi tizimiga qo'shilishiga ko'maklashish, bozor infratuzilmasining yaxlit tizimini shakllantirish, tadbirkorlar faoliyati uchun qulay sharoit yaratish, O'zbekiston tadbirkorlarining boshqa mamlakat tadbirkorlari bilan savdo-iqtisodiy va ilmiy-texnikaviy aloqalarini rivojlantirishga xamkorlik qilishga qaratilgandir.

"Tovar ishlab chiqaruvchilar va tadbirkorlar palatalari to'g'risida"gi Qonunga(1997 yil 24 aprel) muvofiq Palata:

- davlat xokimiyati va boshqaruv organlarida, jamoat va xalqaro tashkilotlarda, shu jumladan boshqa mamlakatlarda tovar ishlab chiqaruvchilar va tadbirkorlar manfaatlarini ifodalab, kichik va xususiy tadbirkorlikni rag'batlantirish va rivojlantirishni muvofiqlashtiruvchi Respublika Kengashi, Oliy Majlis, Vazirlar Maxkamasi, Davlat Mulk Qumitasi, Adliya vazirligi, Davlat soliq qumitasi, Davlat bojxona qumitasi, Monopoliyaga qarshi qo'mita va respublikaning boshqa manfaatdor idoralari bilan yaqindan xamkorlik qilib kelmoqda.

Xamkorlikning asosiy yo'nalishi - kichik, o'rta biznes faoliyat takomillashtirish uchun qulay shart-sharoitlar yaratishga qaratilgan. Shuningdek, Evropa qayta qurish va taraqqiyot banki (EBRR), Osiy taraqqiyot banki (ABR), BMT va Evropa Ittifoqining turli komissiyalari bilan doimiy xamkorlik qilmoqda.

Xamkorlik qilish xaqida Slovakiya, Bangladesh, Grek-O'zbek, Litva sanoat konfederatsiyalari Palatalari bilan shartnomalar tuzildi.

Navbatda Isroil ishlab chiqaruvchilar uyushmasi, Moskva Meri va xukumati qoshidagi tadbirkorlar kengashi, AQSh, Malayziya Palatalari va Ukraina tadbirkorlari va tovar ishlab chiqaruvchilari Ittifoqi bilan shartnomalar tuzish ustida ish olib borilmoqda.

Kichik, o`rta va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish kontsepsiyasini ishlab chiqishda xamda xo`jalik yurituvchi sub'ektlarining faoliyati ustidan nazorat mexanizmlarini ruyobga chiqarishda Palata Respublika va hududlarda tadbirkorlikni rivojlantirishning yillik va uzoq muddatli dasturini ishlab chiqishda muhim rol o`ynamoqda. Kichik, o`rta va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish kontsepsiyasi va xo`jalik yurituvchi sub'ektlar faoliyatini jamoatchilik asosida nazorat qilish mexanizmlarini ijro etish maqsadida Hukumat tomonidan qabul qilingan va vazifa qilib qo`yilgan bir qator yangi qonun va dasturlar qabul qilindi.

### 2.3. Dehqon va fermer xo`jaliklari uyushmasining ijro organi

Dehqon va fermer xo`jaliklarining uyushmasi (DFX) va uning ijro etuvchi organi tashkiliy tuzilmasi mavjud. Uyushma va uning hududiy vakilliklari dehqon va fermer xo`jaliklarini birlashtiradilar, davlat tashkilotlarida va boshqa tashkilotlarda ularning manfaatlarini himoya qiladilar va ifodalaydilar, o`z faoliyatlarini nizomlarga muvofiq, to`liq xo`jalik qisob-kitobi tamoyillarida tashkil etadilar. Uyushmaning o`z a'zolari bilan o`zaro huquqiy munosabatlari ularning nizomlari hamda xo`jaliklari tomonidan uyushmaning tuman vakilliklari bilan tuzadilar (rasm 4), respublikaning amaldagi qonunchiligiga muvofiq tomonlarning o`zaro javobgarligini va manfaatlarini nazarda tutuvchi shartnomalar asosida amalga oshiriladi. Dehqon va fermer xo`jaliklari uyushmasi raisi va uning o`rinbosarlari s'ezd tomonidan saylanadilar va xukumatning qarori bilan lavozimiga tasdiqlanadilar hamda maqomi, maishiy ta'minot, tibbiy va transport xizmati ko`rsatish shart-sharoitlariga ko`ra uyushma raisi –vazirga, raisning birinchi o`rinbosari – vazirning birinchi o`rinbosariga, rais o`rinbosari – vazir o`rinbosariga tenglashtiriladilar. Dehqon va fermer xo`jaliklarini qo`llab-quvatlash jamg`armalarining direktori lavozimiga ko`ra DFX uyushmasi raisining o`rinbosari hisoblanadi. Xududiy vakilliklari rahbarlari tegishli hokimliklar bilan kelishilgan holda uyushma raisi tomonidan tayinlanadilar.

DFX uyushmasining asosiy vazifalari quyidagilar:

- DFXning respublika qonunchiligi bilan ularga berilgan huquqlarini va manfaatlarini himoya qilish;
- DFX faoliyati, ularni tashkil etish va tugatish monitoringini yuritish;
- DFXda erlardan samarali foydalanishini mutazam o`rganish, er maydonlarini qo`shimcha ravishda ajratish yoki qonunchilikda belgilangan tartibda olib qo`yish to`g`risida tegishli hokimliklarga takliflar kiritish;
- mayda va o`rta qishloq xo`jaligi mahsulotlari etishtiruvchilarini shartnoma asosida urug`liklar, o`g`itlar, ko`chatlar, nasldor mollar va boshqa resurslar bilan ta'minlashga, ularga ishlab

chiqarish –  
texnologiya, transport, huquqiy, axborot, marketing xizmatlari va boshqa xizmatlar ko'rsatishga  
ko'maklashish;  
-DFXga ular etishtirgan mahsulotlarni ichki va tashqi bozorlarda sotishga  
ko'maklashish;  
-DFXga ularning kreditlar, shu jumladan xorijiy kreditlar olishida va ularni o'zlashtirishida  
maslahat va uslubiy yordam ko'rsatish.

3.Korxona boshqaruvinig tashkiliy tuzilmasida bo'linmalarning o'rni va ahamiyati  
Korxona (firma) ichida bo'linmalarni tashkillashtirishda quyida ko'rib chiqilgan bo'limlar bo'yicha  
majburiyatlarni taqsimlash printsiptiga asoslanish kerak. Jumladan, o'zaro teng  
guruhlariga bo'lish  
printsipi. Bu printsip xodimlar professional tayyorgarlikka ega bo'lib, biron bir qo'yilgan  
maqsadga  
erishish uchun ma'lum miqdordagi odamlar zarur bo'lgan hollarda qo'llaniladi.  
Funksional belgi bo'yicha bo'lish printsipti. Bu ko'proq ishlab chiqarish bo'yicha sexlar,  
marketing,  
kadrlar, moliya va h.k. bo'limlarni tashkil etishning eng ommalashgan usulidir. Ular soni  
tashkilot  
ehtiyojlariga bog'liq.  
Hududiy belgi bo'yicha bo'lish printsipti. Bu usul ko'proq, korxona o'z faoliyatini turli  
tumanlar  
hududida amalga oshirganda qo'llanadi. Mazkur hududda korxonaning barcha turdagi  
operatsiyalarini  
amalga oshirilishini, sotish bo'yicha mintaqaviy bajaruvchiga topshirilishi mumkin.  
Ishlab chiqarilayotgan mahsulotni taqsimlash printsipti ishlab chiqarayotgan mahsulot  
turini ko'paytirib  
borayotgan, tashkiliy tuzilmani qo'llash ishni faqat murakkablashtirishi mumkin bo'lgan  
yirik  
korxonalarda keng ommalashgan.  
Iste'molchilar manfaatlarini hisobga olgan holda taqsimlash printsipti. Xaridor hal  
qiluvchi omil  
bo'lgan tarmoqlarda unnig manfaatlari tashkiliy tuzilmaga kuchli ta'sir ko'rsatadi.  
Shuning uchun,  
iste'molchilar manfaati yuqori qo'yilgan korxonalarda ushbu usul qo'llanadi.  
Yirik korxonalarda yuqorida ko'rsatilgan qoidalarining ayrimlaridan yoki hammasidan  
foydalaniladi.  
Bu yuqorida sanab o'tilgan omillarning hammasiga yoki bittasiga muhim ahamiyat  
berilishiga bog'liq.  
Bo'linmalarining boshqaruv tuzilmalarini shakllantirishda quyidagilarni hisobga olish  
zarur:  
Stratifikatsiyani ish ko'payib borishi bilan, boshqaruv darajalari soni oshib boradi.  
Ma'lumki, yirik

korxonalarda boshqaruv zinatpoyasi 12 tadan 20 tagacha bosqichdan iborat bo`ladi. Rasmiylashtirish, ya'ni tashkilotdagi rahbarlik uslubini va faoliyat jarayonida odamlar orasidagi munosabatlar xususiyati. Agar bu munosabatlar ko`plab qoidalar va yo`riqnomalar bilan tartibga solinsa, tashkilot rasmiy tashkilot sifatida qaraladi. Qoidalar qanchalik ko`p, rahbarlik usuli byurokratik bo`lsa, korxona tuzilmasi shunchalik rasmiy va tarmoqli bo`lishi kerak. Markazlashtirish yoki markazlashtirmaslikni, ya'ni, oliy rahbarlik xal qilish kerak bo`lgan masalalar ro`yxati bo`yicha qarorlarni qabul qilishi va qarorlarni etkazish ierarxiyasini tashkiloti. Markazlashtirilgan turida muhim va ikkinchi darajali masalalarni rahbarning (rahbarlar guruhining) o`zi hal qilishga intiladi. Lekin ishni rahbar o`z vakolatlarining katta qismini boshqaruvning quyi darajasiga beradigan va shu bilan o`z xodimlari ijodiy salohiyatlarini rivojlantirishga ko`maklashadigan tarzda tashkil etish eng ilg`or va samarali deb tan olinadi. Tashkiliy tuzilmaning murakkabligi korxonadagi bo`limlarning, turi, miqdori va o`zaro hamkorligi, rahbar xodimlar, ishchi xizmatchilar soniga va boshqalarga bog`liq bo`ladi. Boshqaruvning murakkablik darajasini belgilab beradi. Korxonaning samarali ishlashi uchun xodimlarning funktsional vazifalar va vakolatlari, shuningdek, ularning o`zaro munosabatlari tartibi belgilanadi. Vazifalar va vakolatlarni belgilash va ularni tashkilot doirasida ommamlashtirishning 3ta turi mavjud: tashkiliy sxemalar-jadvallar tuzish, qo`llanma (ma'lumotlar) yoki yo`riqnoma ishlab chiqish, vazifalarni taqsimlash. Korxonaning rahbari va har bir xodimi o`z vazifalari, vakolatlarini, boshqa xodimlar bilan hamkorlik qilish tartibini bilishi kerak.

### 3.1. Tadbirkorlik firmalarini tashkiliy tuzilmalari turlari.

Vakolatlar, huquqlar, vazifalar va javobgarlik nuqtai nazaridan kichik biznesdagi korxonalarni boshqaruv tuzilmalarini quyidagi tashkiliy turlari mavjud: chiziqli; chiziqli-funktsional; loyihalanadigan va matritsali; venchur va firma ichki innovatsiyali. Boshqaruvni chiziqli tashkil etish bevosita lavozim vazifalarini shu tariqa taqsimlash asosida shunday quriladiki, bunda har bir xodim firma oldida turgan vazifalarni bajarishga eng ko`p darajada yo`naltirilgan bo`ladi. Chiziqli tuzilma qo`l ostidagilarga bevosita ta'sirni amalga oshirishni va tadbirkor rahbarda barcha boshqaruv funktsiya vazifalarini jamlashni nazarda tutadi. Barcha vakolatlar to`g`ridan-to`g`ri (chiziqli) hisoblanadi. Ular yuqori boshqaruv bo`g`inidan quyi boshqaruv bo`g`inlariga qarab o`zgaradi. Boshqaruvning chiziqli tuzilmasining afzalliklari: tadbirkor rahbarning yakka boshchiligi va xodimlarning ish natijalari uchun

shaxsan javobgarligi  
printsipiga qat'iy rioya etiladi;  
xodimlar o'z rahbarlaridan bir-biriga zid va o'zaro bog'liq bo'lmagan ko'rsatmalr olishi mumkin emas.  
Tadbirkor o'z harakatlariga butunlay mas'uliyatni bir o'zi zimmaga oladi.  
qarorlar qabul qilinishini tezkorligi;  
-ma'lumotlarni tushunish va undan foydalanishining soddaligi;-zarur intizomni saqlab turish imkoniyati,  
boshqaruvning mavjudligini boshqarishning puxtaligi va tejamkorligi va ularni saqlab turishning  
mumkinligi.  
Chiziqli tuzilmaning kamchiliklari:moslashuvchan emasligi, qattiqligi korxonaning bundan keyingi  
o'sishiga mos kelmasligi;boshqaruv usulining byurokratik, tanho hukmronligiga asoslangan bo'lishi  
mumkinligi;tadbirkor o'z ishida, albatta yuqori malakali (professional) bo'lishi va barcha masalalarni  
tushunishi, bilish kerak, bunga esa masalalarni ko'pligi va ularning turli xususiyatga ega ekanligi  
g'oyat katta qiyinchiliklar tug'diradi.  
Amalda chiziqli tuzilma yakka tartibda egalik qilishda va xodimlar soni kam bo'lgan kichik  
korxonalarda qo'llaniladi.Boshqaruvning chiziqli-funksional tashkiliy tuzilmasi o'z ichida ham  
chiziqli, ham funksional boshqaruv elementlarini mujassamlashtiradi, chiziqli boshqaruv maxsus  
yordamchi xizmatlar bilan mustahkamlanadi.  
Mazkur tuzilmaning kamchiliklari: chiziqli va funksional xodimlar o'rtasidagi kelishmovchiliklar;  
tadbirkorga funksional xodimlar faoliyatini muvofiqlashtirish qiyinroq.Amalda boshqaruvning mazkur  
tuzilmalaridan kichik biznesda tadbirkor kengayib mahsulot hajmlari ko'paytirganda qo'llaniladi.  
Loyihaviy va matritsali boshqaruv tuzilmalari. Loyihaviy tuzilma maxsus loyihani ishlab chiqish va  
unga rahbarlik qilishda qo'llanadi. U dasturiy-maqсадli deb ham nomlanadi. Matritsali yoki kattali  
tashkiliy tuzilma ana shu tuzilmaning takomili hisoblanadi.  
Loyihaviy tuzilma - bu aniq masalani hal etish uchun tashkil etiladigan vaqtinchalik tashkilotdir. U funksional bo'linma ichida tashkil etiladi. Muayyan loyihani amalga oshirish uchun  
to'plangan turli sohalarning yuqori malakali mutaxassislari uning a'zolari hisoblanadi. Loyiha  
tugatilganidan keyin guruh tarqatib yuboriladi. Mutaxassislarning bir qismi o'zining avvalgi ish  
joyiga ketadi, qolgan qismi yangi loyihalovchi guruhga o'tadi. Bu tuzilmaning o'ziga xos xususiyati  
shundan iboratki, xodimlar bir vaqtning o'zida ikki rahbarga loyiha rahbariga va bu guruh  
doirasida ishlayotgan bo'lim rahbariga bo'ysunadilar.  
Ko'pincha tadbirkorlik firmalari bor e'tibor va kuch-g'ayratini alohida muhim yangi texnologiyalar va

mahsulotlarni ishlab-chiqarish, ya'ni innovatsiya loyihalarini amalga oshirish maqsadida mana shunday tuzilmalarni tashkil etadilar.

Matritsali tuzilma – loyihaviy tuzilmalarning taraqqiyoti rivoji hisoblanadi. U taqsimlashning ikki turi: vazifalar bo'yicha va mahsulot bo'yicha taqsimlashning uyg'unlashuvidir.

Matritsali tuzilmalar 50-60 yillarda AQShning uncha katta bo'lmagan aviakosmik firmalarida paydo bo'lgan. Ularda sof loyihaviy (odatda qimmat turadigan) tuzilmadan samarali foydalanish uchun juda kichik bo'lgan «Jeneral Elektrik», «Shell Oyl» va boshqa korporatsiyalarda loyihaviy tuzilmani funktsional tuzilmaga qo'shish yuzasidan tajriba o'tkazilgan edi. Shu tariqa olingan sxema kataklardan iborat bo'lgan matritsa (reshetki) shakliga ega. Tadbirkorlik firmasida bir vaqtning o'zida to'rt mahsulotni yaratish va ishlab chiqarish ishlari olib borildi, mahsulotning har biriga alohida rahbar javob beradi. Xizmatchilarning barcha to'rtta guruhi mahsulotni yaratishdan boshlab uni ishlab chiqarish va sotishgacha zanjirdagi vazifalarni bajaradi.

Matritsali usulning afzalligi: Firma faoliyatining o'zgarib borayotgan ichki va tashqi sharoitlariga tez munosabat bildirishi va moslashishiga imkon beradi; Iste'molchi talablar va resurslarni tejash zaruriyati o'rtasida samarali muvozanatni yo'lga qo'yish imkonini beradi; Mutaxassislar o'rtasida bevosita aloqalarni qo'llab -quvvatlash zarur axborotdan to'g'ridan-to'g'ri foydalanish imkonini beradi; Bo'lim ichida byurokrotik tamoyillarni zaiflashtiradi; Funktsional tuzilmada qabul qilingan hujjatlar - atvorning demokratiklashgan me'yorlari hisobiga faoliyat motivatsiyasini oshiradi.

Matritsali tuzilmaning kamchiliklari: tuzilmaning murakkabligi, rahbarlar vakolatlarini aniq belgilamaslik natijasida turli nizoli vaziyatlarning vujudga kelishi mumkinligi. Xorijiy mamlakatlardagi tadbirkorlik faoliyatini tahlili ko'rsatishicha loyihaviy va matritsali tuzilmalardan quyidagi shart-sharoitlar mavjud bo'lganida foydalanish maqsadga muvofiqdir: Ishlab chiqilayotgan loyiha bo'lishi kerak: uni ustida olib borilayotgan ish sustkashlik xususiyatiga ega bo'lmasligi kerak. Mahsulot turi yoki texnologiya tez-tez almashtirib turilsa. Guruhning loyiha ustida ishlash vaqti cheklangan bo'lishi kerak. Buyumni ommaviy ishlab chiqarish boshlanishi bilan, uni takomillashtirish ishlari oddiy funktsional bo'limlarda olib boriladi. Muammo guruh a'zolarining umumiy kuch-g'ayratlarini hisobiga hal etilayotgan hollarda. Venchur va innovatsion tuzilmalar.

Loyihaviy (dasturiy-maqsadli) tashkiliy tuzilmalarining zamonaviy ko'rinishi venchur va innovatsion tuzilmalar hisoblanadi. Bu ikki nom muayyan darajada sinonim hisoblanadi. Inglizcha “venture”

so'zi «tavakkal ish» degan ma'noni bildiradi. Odatda, biznesda tavakkal ish innovatsiyalar, ya'ni yangi texnologiyalar, tovarlar yoki xizmatlarni ishlab chiqarish bilan bogliq. Bozor iqtisodiyoti rivojlangan barcha mamlakatlarda kichik biznesda ana shunday tuzilmalar tashkil etiladi. Tadqiqotlarning ko'rsatishicha, bu bozorning tez o'zgarayotgan sharoitlariga tez munosabat ko'rsatishning eng istiqbolli yo'lidir.

Quyidagilar ana shunday tuzilmalarning xarakterli xususiyatlari hisoblanadi: Tavakkalchilik biznesi, ya'ni tadbirkor mutlaqo yangi, avval hech kim ishlab chiqarmagan (innovatsiya) ob'ektini tanlaydi va uni ishlab chiqarishga o'z sarmoyasi, yoki qarzga olingan moliya mablag'lari bilan tavakkal qiladi.

Tadbirkor muvaffaqiyatga erishsa, yuqori yoki o'ta yuqori foyda olish mumkin; Fan bilan bog'liq ventchur firmasida mahsulotni yaratish va ishlab chiqarishga etkazish katta firmalarning funktsional bo'linmalaridagidek ancha tez (to'rt dan uch, ko'pincha beshdan uch baravar tez) ro'y beradi. Buni ikkita sabab bilan tushuntirish mumkin: kichik jamoaning yig'ilishi va faoliyatining bir maqsadga yo'naltirilganligi, hamda bunday tashkilotlarning innovatsiya ob'ektini tanlashga o'ziga xos yondashuvi bilan izohlanadi. Ventchur firmasida, odatda tez samara beradigan loyihalar ishlab chiqiladi. Hamma narsa maqsadga muvofiqlik va pirovard mahsulotni ishlab chiqarishga bo'ysunadi; Ventchur firmasi butun kichik biznes kabi biznes dunyosida katta tezkorlikka ega. U mustaqil tashkilot bo'lib, ish sxemalari, usullarini tez o'zgartirish imkoniyatiga ega; Tadbirkor (mulkdor, rahbar, menejer) ning uddaburonlik, ilg'or fikrlashi, tirishqoqligi, dadilligi tavakkalchilikda jo'shqinligi kabi fazilatlar g'oyat muhim bo'lib, «ventchur» nomiga bevosita mos keladi. Kichik biznesda muvaffaqiyatli harakat qilayotgan ventchurlarning samarasi shunchalik yuqoriki, katta firmalarning rahbarlari ko'pincha ularda ittifoqchilarni izlashadi, ular bilan innovatsion loyihalarni bajarish uchun shartnoma-buyurtmalar tuzadilar. Ikkinchi yo'l ventchur guruhlarining ijobiy tajribasini o'rganish va firma ichida tegishli innovatsiya bo'linmalarini tashkil etishdir. Innovatsion (ventchur) firmasining ichki bo'linmalari turlari. Tadbirkorlikda innovatsiyalar printsipiga amal qilish, raqobat kurashida firmaning omon qolishi va uning samarali faoliyat ko'rsatishining muhim sharti hisoblanadi. Yirik tadbirkorlik firmalarida innovatsiya tuzilmalari bir qancha omillar, ishlab chiqarilayotgan loyihalarning ahamiyatini, ularning maqsad-yo'nalishlari va murakkabligi, shuningdek rasmiylashtirish darajasiga bog'liq holda bir necha turga bo'linadi. Yangi mahsulotni yaratish bo'limi. Bu

aslida

loyihaviy mahsulot tuzilmasidir. Bo`lim firma uchun strategik ahamiyatga ega bo`lgan yangilikni ishlab chiqish uchun tashkil etiladi. Rasman, u sohaga mos bo`lgan funktsional bo`limga taaluqli bo`ladi.

Lekin innovatsion bo`linmadagi izlanishlar mazkur bo`lim ish rejasiga qo`shilmaydi. Bevosita

integratsiya. Bu eng muhim ahamiyatga ega bo`lgan mahsulotni ishlab chiqish demakdir. Shu bilan birga

innovatsiya asosiy ishlab chiqarish faoliyati bilan mustahkam bog`liqdir. Uning ustida ishni

muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun texnologiya, konstruktorlik va boshqa xizmatlari ham kerak. Shu

tariqa yangilikni ishlab chiqish firmani boshqaruvining mavjud tizimiga integratsiyalanadi.

Tabiiyki, faoliyatning yangi, ijodiy turini paydo bo`lishi tashkilotga jiddiy ta'sir ko`rsatadi,

uning a'zolari xulq-atvorida u yoki bu o`zgarishlarni keltirib chiqaradi. Agar innovatsiya firma

uchun juda muhim ahamiyatga ega bo`lsa, lekin amaldagi asosiy ishlab chiqarish bilan mutlaqo bog`liq

bo`lmasa u holda ixtisoslashtirilgan bo`linma tashkil etilishi mumkin. U odatda katta foyda

keltirishi mumkin bo`lgan yangi mahsulotni ishlab chiqish bilan shug`ullanadi.

Muvaffaqiyatga erishilsa,

bunday bo`linma mustaqil bo`linmaga aylantiriladi. Yangi tuzilmalarni an'anaviy funktsional bo`lim va

boshqa xizmatlar bilan bog`lash uchun firma ko`pincha vositachilik markazlari tashkil etiladi. Bu

mustaqil ekspert guruhlari. Ular bir tomondan, yaratilayotgan mahsulot xususiyatlari haqida

ikkinchi tomondan uning extimol tutilgan iste'molchisi yoki uning foydalanuvchisi haqidagi axborotga

ega bo`ladilar va ishlab chiqaruvchi va iste'molchi o`rtasida aloqa o`rnatishga yordam beradilar. Tadbirkorlik firmasida shu tariqa uning faoliyati samaradorligi va raqobat kurashida

uning matonatini kafolatlaydigan muvofiqlashtiruvchi (moslashuvchi), venchur va innovatsiya

tuzilmalarining butun bir tarmog`i amal qiladi.

3.2. Tadbirkorlik tashkilotlari a'zolarining o`zaro munosabatlari Tadbirkorlik tashkilotlarini tashkil etish turlarining rang-barangligi turli mansab va lavozimlarni egallab

turgan tashkilot a'zolari o`rtasidagi o`zaro munosabatlarning har xil turlarini o`rnatilish zaruriyatini keltirib chiqaradi. Tashkilot ichki munosabatlari turlari uning tashkiliy tuzilma tarkibi bilan bir xildir. U quyidagi variantlarni o`z ichiga oladi: chiziqli munosabatlar; funktsional munosabatlar; boshqaruv apparati munosabatlari; shaxslararo norasmiy

munosabatlar. Chiziqli munosabatlar – bu rahbar va uning qo`l ostidagilar o`rtasidagi munosabatlar masalan, sex boshlig`i va usta; bosh buxgalter va moddiy boyliklarni hisobga olish

bo`yicha buxgalter o`rtasidagi munosabatlar. O`sib borayotgan korxonada bo`ysunishning chiziqli

munosabatlari, endi jamoa tusida bo`lishi mumkin. Bunda, bir darajadagi bir qancha bo`lim ancha yuqoriroq boshqaruv darajasidagi bo`limga bo`ysunadi. Masalan, brigadalar, sex boshlig`iga bo`ysunadi; bosh muhandisning o`z qo`l ostida bir necha sex boshlig`i bor. Funktsional munosabatlar – bu tashkilot doirasida u yoki bu vazifani bajarishga vakolatli bo`lgan mutaxassisning boshqa a'zolar bilan munosabatidir. Odatda bunday ishlab chiqarish missiyasi tavsiya shaklida bo`ladi. Masalan, kadrlar bo`limlar boshlig`i xodimlarini ishga qabul qilish o`qitish va ijtimoiy jihatidan ta'minlash masalalarida sex boshlig`i bilan funktsional munosabatlarda bo`ladi. Buxgalteriya - pul bilan ta'minlash, sotish, reklama masalalar buyicha sotish bo`lim boshlig`i bilan funktsional munosabatlarda bo`ladi. Shu bilan bir qatorda funktsional rahbarning o`zi ham o`z chiziqli tashkiloti doirasida chiziqli munosabatda bo`ladi. Funktsional munosabatlarnig boshqa turiga lateral deb nomlangan munosabatlar ham kiradi. U inglizcha «lateral» so`zidan olingan bo`lib, yon tomondagi degan ma'noni bildiradi. Lateral munosabatlar funktsional munosabatlarning bir turi hisoblanadi. Ular ikki toifada bo`lishi mumkin: Hamkasblik - bitta bo`lim xodimlar o`rtasidagi (hamkasblar) o`rtasidagi munosabatlar. Parallel - bu tashkilotda bir xil mavqega ega bo`lgan, lekin turli bo`limlar va bo`linmalarda ishlayotgan xizmatchilar (xodimlar) o`rtasida axborot, g`oyalar, fikrlarni almashishi zarurati bilan vujudga keladigan munosabatlardir. Bunga bir necha bo`lim (xizmatlar) rahbarlari o`rtasidagi munosabatlar yorqin misol bo`lib xizmat qiladi. Yana bir misol sifatida bitta kasbdagi, lekin vaziyat taqozosi bilan turli bo`linmalarda ishlayotgan mutaxassislar o`rtasidagi munosabatlarni keltirish mumkin. Bu munosabatlarning maqsadi - bo`limlar o`rtasidagi axborotlarni optimallashtirishdan iboratdir. Biroq shuni aytish kerakki, parallel munosabatlar har doim ham benuqson va o`zaro manfaatli bo`lavermaydi. Ular doirasida ziddiyatli vaziyatlarning vujudga kelishi xollari xam yuk emas (masalan, sirli axborotlarni oshkor bo`lishi, xokimiyat raqobati). Boshqaruv apparati munosabatlari. Munosabatlarning bu turi u yoki bu shaxslar xuquqi va vakolatlarini ifodalaganda ro`y beradi. Bunda lavozim majburiyatlari tavsiyalar, maslahatlar berishdan iborat bo`ladi. Masalan, korxonada yangi xodimlarni ishga olish masalalari bilan shug`ullanadigan maxsus guruh tashkil etish mumkin. Unga kadrlar bo`limi va vakant lavozimlari bo`lgan bo`limlar boshliqlari

kiradi. Bunday guruh lavozim nomzodi bilan bo`ladigan suhbatda, testdan o`tkazishda qatnashadi va mazkur kishini ishga olish (yoki olmaslik) xaqida yakuniy tavsiyanoma beradi. Munosabatlarning to`rtinchi turi – shaxslararo. Ular odamlarning xizmat ma'qomidan qat'iy nazar, tashkilotda qabul qilingan va yo`riqnomalarga qaramasdan, jamoa xodimlari o`rtasida stixiyali ravishda vujudga keladi. Har qaysi, hatto eng kichik korxonada uning rasmiy tuzilmasi bilan birga norasmiy tuzilma ham rivojlanadi, ya'ni rangbarang shaxslararo munosabatlarning qo`shilib ketilishi.

#### 4. Boshqaruv mazmuni va mohiyati

Murakkablashtirilgan TMK mazmuni

TMKning murakkab tizimi uning asosiy aloqa jarayonlariga yo`naltirilgan ta'siri hisobiga bir

butunni tashkil etadi.

Boshqaruv faoliyati o`z yo`lida bunday faoliyatning bir necha turlarini (yig`indisini) yaxlitligini

ko`rsatadi. Firma har bir tarmoq va har bir kelib chiqqan faoliyatning turli va murakkab muammolarini hal etishga (ochish) yo`naltirilgan bo`lib keng miqyosda aniq echimlar bilan ko`rsatishni

talab etadi. Boshqaruv sohasi o`z ichiga faqat ishlab chiqarishni emas, balki TMKning har

taraf lama keng faoliyatini (korxona mablag`ini, kommunikatsiyasi, sotish) ham o`z ichiga oladi.

Agar boshqaruv sohasida echiladigan muammolarni qisqacha qilib tariflasak undan quyidagini

ifodalashimiz mumkin. Eng avval rivojlanishning aniq maqsadi qo`yiladi, ular echimining samaraliligi (ustunligi), uzviyligi va (ketma-ketligi) izchilligi aniqlanadi. Shuning asosida

xo`jalik vazifalari ishlab chiqiladi, ularning asosiy yo`nalishi va yo`li ko`rsatiladi, oldiga qo`yiladigan muammolar echimi uchun tadbirlari tizimi ishlab chiqiladi, ularni ta'minlash uchun

zarur manba va vositalar bilan ta'minlash va qo`yilgan topshiriqlarning bajarilishi nazorat qilib turadi.

TMKning umumiy vazifalarni amalga oshirish boshqaruv sohasida zarur iqtisodiy va boshqa

sharoitlarni yaratib berishni talab etadi. Ishlab chiqarishni bozor iqtisodiyoti talab va ehtiyojiga moslashtirish (o`rgatish, muvofiqlashtirish) marketing xizmatini amalga oshirishni talab qiladi.

Firma faoliyatining har bir bo`limida tashkiliy munosabatlarini yo`lga qo`yish topshiriq va

rejalarini ko`rsatilganligi asosida xo`jaligi ishlarini bajarish, shuningdek qo`yilgan maqsad

va rivojlanishning yo`nalishlarini nazorat qilish yo`li bilan bajariladi. Bu shuni bildiradiki, har bir boshqaruv faoliyatining mazmuni o`ziga xos vazifalar orqali echiladi va ish faoliyatining

o`z ichiga oladi.

Boshqaruv sohasida (doirasida) boshqarish (idora qilishning) vazifasini amalga oshishida

zarur  
iqtisodiy va lozim sharoitni yaratib berish zarur. Shuning uchun ishlab chiqarish murakkabligi va uning vazifasi boshqaruvning butun bir murakkabligini ko'rsatadi (belgilaydi). Bu hol boshqaruv(lik)ning (idora qilishning) mohiyati va rolini ochib berishda muhim metodologik ahamiyatga ega, xolbuki TMK sharoitlarida boshqaruv faoliyati kengaydi, murakkablashdi va tabaqalashtirildi. Ishlab chiqarishning (korxonaning) faoliyat miqyosining oshishi internatsionalizatsiya munosabati bilandir.

TMKda boshqaruv faoliyati bir-biri bilan bog'liq bo'lgan bo'g'inlarda tuzilgan maxsus boshqaruvchi tashkilot orqali bajariladi. Har bir bo'limlarga o'ziga xos vazifa (biriktiriladi) beriladi. Ularning bajarilishi (aniq topshiriqning echimiga) shu bo'limga yuklatilgan, ma'sul bo'lgan vazifalarning aniq echimini zarurligiga bog'liq. Bu esa o'z o'rnida aniq belgilangan (muayyan) usul va choralar ko'rishni talab etadi. Shunday qilib marketing faoliyatini amalga oshirishda quyidagi usul (uslub)lar qo'llaniladi: Har bir chiqarilgan mahsulot haqida va uning rivojlanish prognozi; firma ichida dastur ishlab chiqiladi; Aniq reja ishlab chiqish; nazorat qilish faoliyatini oshirish bo'yicha kirim-chiqimni tuzish, daromad va zararining hisobini qilish.

Boshqaruv apparatining tashkiliy texnik faoliyati, xarakteri va o'z ichiga axborot yig'ishni tizimlashtirish va tahlil qilish; qaror ishlab chiqish qabul qilish; qarorni ma'sullarga etkazish va ularning bajarilishini nazorat qilib borish.

Boshqaruvning har bir bo'g'ini o'ziga yuklatilgan faoliyatni anik bajara oladi. Boshqaruv faoliyati (vazifasining) tajribada TMK hozirgi zamon sharoitida muammolari dolzarb, ziddiyatli va murakkabdir. U boshqaruv apparatini tuzish muammosi bilan bog'liq, firmaning butun boshqaruv tizimini mukammallashtirish ilmiy-texnik va ishlab chiqarish faoliyatiga bog'liq. Lekin boshqaruv faoliyati qanchalik yaxshi bo'lmasin bu hali etarli emas. Bu faoliyatning to'laligini va mukammal bo'lish uchun iqtisodning eng yuqori qirralari zarur bo'ladi.

TMKning boshqaruv faoliyati va uning uslubi to'xtab qolmaydi va yaxlit qolipda turmaydi. Balki bu faoliyat zamonaviylashadi va chuqurlashadi, xolbuki bu boshqaruv faoliyatining yangi qirralarining ochib beradi va ularga bo'lgan talab ham o'zgarib, takomillashib boraveradi. Boshqaruv faoliyatining chuqurlashuvi va rivojlanishi nafaqat firma ichidagi qonun - qoidalar ta'siri ostida bo'ladi, balki boshqa faoliyatining talablaridan chiqib kelgan holda ham kelib chiqadi.

Shu tarzda muhim printsiplial xolatda vujudga keladigan boshqaruv faoliyatidagi bu o'zgarishlar

ob'ektiv talablar ta'siri bilan asoslanadi. Butun bir boshqaruv tizimining bir qismi bo'lgan bu alohida boshqaruv faoliyati yo'nalishlar bo'yicha takomillashib borishi kerak bo'ladi. Firmaning

aynan bir sharoitda rivojlanishi uchun oldindan belgilangan maqsad va vazifalarni bajarilishi kerak.

Shunday qilib, marketing tushunchasining mazmuni dastavval ishlab chiqarish va xizmat kursatishni

taxlil qilish va yig'ish bilan bog'liq edi: Tovar (maxsulot) ishlab chiqaruvchidan tortib to mahsulotni xaridorga etkazib berishga qadar, ya'ni maqsadi faqat bozorni firma tomonidan ishlab

chiqarilgan mahsulot bilan ta'minlash edi xolos. Lekin keyinchalik zamonlar o'zgarib bu tushunchaning

mazmuni (mohiyati) o'zgarib bordi va o'sha printsipga yangi ma'no bera boshladi.

Rejalashtirish – vazifasi ham yangi qirralarga, yangi ma'noga ega bo'ldi. Hozirgi zamonda firmada

rejalashtirish - yangi mazmunga ega bo'ldi. Bu faoliyat (vazifa) hozirgi vaqtda marketing

faoliyati bilan rivojlanmoqda va to'ldirilmoqda. Ayniqsa rejalashtirish gorizonti kengayaverganligini aytib o'tish muhim. Bu demakki rejalashtirish bu faqat bugungi vazifalarni

ko'zda tutibgina qolmay, balki kelajakda rivojlanish vazifalarini ham bajaryapti, bu esa rejalashtirishga yangi maqom berib kelmoqda.

Shu munosabatda albatta nazorat qilish faoliyatida ham yangiliklar kiritishga olib keldi, xolbuki nazorat rejalashtirish bilan chambarchas bog'liq bo'lib, unga keng ko'lamda qo'llanilishga olib keladi.

Bu shuni bildiradiki, TMKning boshqaruv faoliyatiga (vazifasiga) rasmiyatchilik yuzasidan

qarash kerak emas, balki bu o'zgarishlarni aniqlash kerak va tahlil qilish kerak. Bu o'zgarishlar jahon iqtisodiyotida chuqur jarayonni (xodisani) namoyon qilyapti va albatta zamonaviy

TMK bu jarayonga moslashishga xarakat qilyapti. Boshqaruv faoliyati to'laligicha TMK tashkil

qilishga kompleks yondashgan joydagina (ko'rish muammo) namoyon bo'ladi, firma oldiga qo'yilgan vazifalar

maqsadli boshqaruv faoliyati olib borilganda va maqsadli dastur tizimi qo'llanilganda namoyon

bo'ladi. TMKning markazlashtirilgan boshqaruv faoliyatini o'rganishda kompleks yondashish o'z ichiga

firmaning rejalashtirish va nazorat qilish bo'limlarini ham oladi, o'z o'rnida ko'rdikki, bu bo'limlar bir biri bilan chambarchas bog'liqdir va ular bir birini to'ldirib turadi.

Hozirgi zamonda marketing sistemasiga asoslangan xolda boshqaruvning iqtisodiy uslublari

takomillashib bormoqda.

Bu shuni ko'rsatadiki firmaning faoliyat xarakteri va mazmuni kengaymoqda va murakkablashmoqda,

hamda jahon bozorida mahsulotlarning oldi-sottisi qiyinlashib bormoqda, ya'ni raqobat kuchaymoqda

degan ma'noni bildiradi.

Shu munosabat bilan tabiiyki firmalarning asosiy va dolzarb maqsadlaridan biri global strategiyani ishlab chiqish bo'lib qolmoqda, bu strategiya ko'pgina mamlakatda firma

mahsulotlarini  
uzoq yillarga mo`ljallab va barqaror ishlab chiqarish yo`llarini ishlab chiqishga  
yo`naltirilmoqda.  
TMK mexanizmini iqtisodiy takomillashtirishning muhim qismlaridan biri, bu marketing  
va  
rivojlantirishning bir biriga chambarchas bog`liqligi va ularning istiqbolli  
rivojlanishidadir.  
Bu demakki TMK boshqaruv tizimini tashkil qilishga umumiy o`lchov (mezon) bilan  
qarab bo`lmaydi,  
balki biror bir firma boshqarishda bo`layotgan o`zgarishlarni aniqlab ularni tahlil qilib  
borish  
zarur, bu o`zgarishlarning o`ziga xosligini aniqlab o`rganib chiqish zarur bo`ladi.  
Hozirgi zamonda TMK boshqaruv sistemasining markaziy rivojlantirishda boshqarishning  
marketingini va nazorat faoliyatlarini rivojlantirish kerak. Bu faktorlar o`zgarishi bilan  
markazlashtirilgan boshqaruv tizimiga, katta ta'sir ko`rsatadiki, qachonki ularga kompleks  
yondoshgan holda o`rganilib chiqilsa.  
Funksional boshqaruv zaruriy qarorlar qabul qilish uchun aniq belgilangan ishlarni  
bajarishga  
ixtisoslashgan bo`linmalarning to`plami tomonidan amalga oshiriladi. Tashkilot  
tomonidan boshqaruvning  
umumiy vazifasi o`rta darajadan boshlab funksional boshqaruv bo`yicha bo`linadi.  
Tashkiliy  
tuzilmani loyihalash bo`yicha barcha ishlar uni takomillashtirish yo`nalishlarini ishlab  
chiqishga  
qaratilgan bo`lib, u tashkiliy boshqaruv faoliyati samarasini oshirish vositasi bo`lib xizmat  
qiladi. Bu hammasi, mahsuslashtirilgan boshqaruvning firmaning ichki rejalashtirish va  
nazorat  
qilishida alohida va bog`langan ravishda marketing faoliyatini chuqurroq tushunib  
etishimizga olib  
keladi.

#### 4.1. Boshqaruvning mohiyati

Boshqaruv – bu bozor munosabatlari sharoitida ishlay oladigan malakali boshqaruvchini  
tayyorlash

demakdir. Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqarish quyidagilarni bildiradi:

firmaning bozor extiyojiga, talabiga va aniq bir mahsulotga iste'molchilarning  
talabi bilan

korxona tomonidan ishlab chiqarish, shu orqali firmaga foyda keltirishni mo`ljallab ish  
tutish;

muntazam ravishda ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, aniq natijalarga kam  
chiqimlar

bilan erishish;

firmaning foaliyatiga ma'sul xodimlarga mustaqil ravishda rejalashtirish, tahlil  
qilish,

qaror qabul qilish;

bozor iqtisodiyotida o`zgarishlarga qarab muntazam ravishda maqsadga va  
dasturga

o`zgartirishlar kiritish;

almashtirish jarayonida firmaning aniq natijaga erishilganligini aniqlash va  
bo`limlarning

xo`jalik mustaqilligini ta'minlash;

asosli va eng yaxshi natija beruvchi qarorlarni qabul qilishda zamonaviy axborot bazasi bo'lgan kompyuter texnologiyasidan foydalanish zaruriyati.

Bizning lug'atimizga «menejment», «menejer» terminlari mustahkam kirib keldi va «boshqarma», «boshliq», «rahbar», «direktor» so'zlarini o'rnini almashtiradi.

«Menejment» so'zining mohiyati «boshqarish» desak mubolag'a bo'lmaydi, lekin to'raligicha emas.

«Boshqarish» so'zi ko'p ma'noli so'z, xolbuki bu so'z inson faoliyatining ko'pgina qismida ishlatiladi (masalan, avtomobilni boshqarish, biologiya tizimida boshqarish, davlatni boshqarish va x.k.)

«Menejment» so'zi (termini) esa bozor iqtisodiyoti sharoitida biror bir firmaning iqtisodiy tejamkorlik jarayonini boshqarishni bildiradi. Biroq AQShda bu terminni notadbirkor (tadbirkor bo'lmagan) tashkilotlar munosabatida ko'rilmogda.

«Menejment» (managment) so'zi amerikada kelib chiqib boshqa tillarga lug'aviy tarjima qilingan. Angliya mamlakatida bu termin ko'p ma'noli bo'lib ishlatiladi, lekin hamma vaqt xojalik faoliyatini boshqarishni anglatadi, xolbuki boshqa faoliyatlarda har birining o'z terminologiyasi bor: davlat va jamoat boshqarishda «government administration» yoki «public administration control» deb. Ba'zan managment so'ziga business (business managment) degan so'z qo'shib bu termin xojalik sohasidagi faoliyatga tegishli ekanligini bildiradi. Bu esa «boshqarish» terminii «menejment» ma'nosida ishlatiladi.

«Menejment» tushunchasining mohiyatini ko'rib chiqishda uning tushunchasiga kiradigan ba'zi tushunchalarni aniqlab olamiz.

Menejment – bu alohida mustaqil faoliyat bo'lib shu ishlayotgan firmaning mablag'idan (kapitalidan) mustaqil (erkinligi) mo'ljallangan. U firmada menejer sifatida yollangan xodim bo'lib ishlab firma aksiyalariga ega bo'lishi ham mumkin, ega bo'lmasligi ham mumkin.

Menejerning mehnati - ishlab chiqarishda (korxonada) yuqori texnologiya va yuqori malakali ishchi xodimlarning birlashtirilganligi sharoitida yaratilgan ish faoliyatidir. Butun ishlab chiqarish jarayonini birligini va bog'liqligini ta'minlab menejment har xil faoliyatdagi mutaxassisliklarni birlashtiradi: muhandislarni, loyihalovchilarni, marketologlarni, ekonomistlarni, statistlarni, psixologlarni, xisobchilarni, rejalovchilarni va boshqalarni, bu korxonani firma boshqaruvchi, menejer qo'l ostida bo'ladi.

Menejer terminini biror bir aniq ma'noni firmada boshqaruv faoliyatini qay tarzda olib borishi, uning tajribasi va professional tayyorgarligini bildiradi. Professional menejment alohida faoliyat sifatida shu shaxsda va uning faoliyatida menejer-mutaxassis sifatlarini, ob'ektda firmaning xojalik faoliyatini butun miqyosini (ishlab chiqarishni, mablag'ini, sotish, ITTKI va boshqalar) mavjudligini ta'minlaydi.

Boshqarishga talablarning ko'tarilishi, korxonaning kengayishi, texnologiyalarning murakkablashuvi,

boshqarish faoliyati ko'nikmalarga ega bo'lishi sharoitida kelib chiqdi. Hozirgi zamon sharoitida mablag', tashkiliy va iqtisodiy masalalar echimini (qarorini) boshqaruv soxasidagi malakali mutaxassislar tayyorlaydi va ishlab chiqadilar hamda qabul qilingan qarorlarini bajarilishini nazorat qilib turadilar.

Menejment tushunchasi doirasiga firmaning faoliyati tushuniladi:

iqtisodiyotni har bir soxasida-sanoatda, savdoda, qurilishda, transportda, bank ishlarida, sug'urta va boshqalar;

faoliyatning har bir soxasida: ITTKIda korxonada, sotishda, mablag' agar faoliyat firmaning sof foyda keltirilishi maqsadlaridan kelib chiqqan xolda.

Shu tarzda «Menejment» shunday firmalar yoki korxonalar qatoriga kiradiki, qaysilari o'z faoliyatining maqsadini sof foyda olishga qaratgan bo'ladi.

Menejment nafaqat ishlab chiqarishning faoliyatini o'z ichiga oladi, balki banklar, sug'urta jamoalarini, sayohat agentliklarini, transport kompaniyalarini va boshqa bozorda iqtisodiy mustaqil sub'ektlarni o'z ichiga oladi.

Firmaning xo'jalik faoliyatining mazmuni korxonani kerakli resurslar bilan ta'minlash va texnologik siklni tashkillashtirishdir.

ITTKIning natijalarini ishlab chiqarishga talqin etish, ishlab chiqarishni texnologik yangilash va takomillashtirish; talab qilingan sifatli mahsulot ishlab chiqarishni ta'minlash, kommertsiya operatsiyalarni (jarayonlarni) bajarish; mahsulotning texnik xizmatini ta'minlash, ishlab chiqarish faoliyatini texnik jihatdan ta'minlash, mablag' (resurslari) bilan ta'minlash, xodimlar bilan ta'minlash.

Firmaning xo'jalik faoliyati doirasiga shunday faoliyat uslubi talab qilinadiki, bunday uslub asosida muntazam yangi imkoniyatlar izlash, qo'yilgan vazifalarning echimida har qanday axborotni jalb qilish va undan foydalanish yo'lida ishlab chiqarishning yuqori samaradorligini oshirishni taqozo qiladi.

Menejmentda eng asosiysi firma faoliyatini yaqin kelajak va undan keyinga mo'ljallangan maqsadini aniqlashdir. Maqsadli boshqarish firmaning kerakli resurslar bilan ta'minlanishi va firmaning imkoniyatlaridan kelib chiqan holda amalga oshadi. Maqsadning spetsifik va umumiy turlari bor.

Umumiy maqsad firmaning butunligicha rivojlanish kontseptsiyasini bildiradi, spetsifik maqsad umumiy maqsad miqyosida asosiy faoliyatlar asosida tuziladi.

Firmaning moddiy va mehnat resurslaridan oqilona foydalanish maqsadga kam chiqimlik va katta samaradorlik bilan erishishga olib keladi. Bu reja firma xodimlari o'z faoliyatlarini korxonaning umumiy maqsadiga erishishi uchun yo'naltirilgan, o'z mehnatlarini asoslab quvvatlagan

xolda.

Menejment o'z iqtisodiy mexanizmiga ega bo'lib, u aniq hamjihatlik muammolarini echishga

yo'naltirilgan (ijtimoiy-iqtisodiy, texnologik, ijtimoiy-psixologik vazifa).

Menejmentning

iqtisodiy mexanizmi bozor iqtisodi sharoitida firmaning ob'ektiv xo'jalik faoliyatini amalga

oshirishga yo'naltirilgan, xolbuki boshqarish va xo'jalik faoliyati natijalari bozorda almashishi

sharoitida baholanadi.

Menejmentning iqtisodiy mexanizmi 3 blokdan tuzilgan: firma ishini boshqarish,

korxonani boshqarish,

xodimlarni boshqarish.

Firma ichida boshqarish tizimining tamoyillari:

- markazlashtirilgan tizim;

- markazlashmagan tizim;

- markazlashgan va markazlashtirmagan tizimning yig'indisi;

- uzoq muddatga mo'ljallab maqsadni rivojlantirish.

Demokratizatsiyalash: xodimlarning boshqarishning yuqori pog'onasida qatnashishi.

Vazifasi

- marketing;

- rejalashtirish;

- tashkillashtirish;

- nazorat;

- motivatsiya.

Iqtisodiy usuli

Kommertsion xisob-kitob

Firma ishi xisob-kitobi

Narx va narxning kelib chiqishi (qo'yilish) mexanizmi.

Korxona boshqaruvining muhim (printsipial) tizimi (sxemasi)

- Innovatsion menejment

- ITTKIni o'tkazish

- Ilmiy-texnik siyosat

- Yangi maxsulotni ishlab chiqish va joriy qilish

- Ilmiy-texnik faoliyatni tashkil etish

- Ishlab chiqarish jarayonini tartibga solish (boshqarish) va ta'minlash

- Ishlab chiqarish jarayonini rejalashtirish, assortiment siyosatini ishlab chiqish.

- Mahsulotning sifatini va raqobatbardoshligini oshirish

- Texnologik ta'minlash

- Ishlab chiqarishni moddiy-texnika resurslari bilan ta'minlash

- Ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish

- Sonini ta'minlash

- Sotish siyosatini ishlab chiqish

- Sotish usul va yo'llarini tanlash sotishni tashkil qilish.

Ishlab chiqarishning rivojlantirishda boshqarishning tashkiliy tizimi

- funktsional;

- matritsial tizim;

- chiziqli-funktsional;

- muammo-maqсадli boshqarish.

Xodimlarni boshqarishning muhim (printsipial) sxemasi

- Kadrlar siyosatini ishlab chiqarish va o'tkazish

Xodimlarni joylashtirish va tanlash printsiplari  
 Ishga jalb qilish va bo'shatishning shartlari  
 Malakasini oshirish va o'qitish  
 Xodimlarni baholash va uning faoliyati  
 Mehnat uchun to'lov va rag'batlantirish  
 Mehnat uchun to'lovning formalari (usullari)  
 Ishlab chiqarishni rivojlantirish yo'li  
 Mehnatga xaq to'lashning rag'batlantirish formalari  
 Guruh bo'lib boshqarish, kollektiv va kasaba qo'mitasi bilan munosabati  
 Quyi zvenodan boshqarishga jalb qilish  
 ishchilar guruhi (brigadasi) va ularning vazfasi  
 Jamoadagi o'zaro munosabat  
 Kasaba uyushmasi bilan o'zaro munosabat ishchilar mehnatining motivatsiyasi va  
 ijodiy tashabbusi  
 Boshqarishning ijtimoiy-psixologik aspekti  
 Firmaning tashkiliy madaniyati  
 Xodimlarning boshqarishning firmaning faoliyati va tashkillashtirishdagi ta'siri

#### 4.2. Menejment tushunchasining ma'nosi

«Menejment» tushunchasining mazmunini boshqarishning ilmiy va amaliy xususiyati sifatida, firmaning

boshqaruvchi tashkilot sifatida, firmani boshqaruvchi tashkilot sifatida ko'rib chiqsa bo'ladi.

Ilmiy boshqarishning asoslari sifatida ilmiy bilimlar tizimini tushuniladi, qaysiki boshqaruvning nazariy bazasini yaratadi va menejment amaliyotini ilmiy tekshirishlar bilan

to'ldirib boradi. Boshqaruv haqidagi ilm (fan) o'z rivojini vatanimiz olimlari ishlaridan oldi-

D.M. Gvishnapi, G.X. Popova, A.K. Popova, A.G. Aganbenyan, Yu.P. Kashneva, A.N. Anchigikira va chel el

olimlari ishidan-A. Fayoldan, P. Drupperdan, M.X. Miskona X. Volfgan, I. Aksoff va boshqalar.

#### 4.3. Menejment firmaning boshqaruv tashkiloti.

Tadbirkorlik faoliyati, daromad olishga yo'naltirilgan, hamma turini amalga oshiradi.

Menejmentning

mazmuni shu jihatidan tadbirkorlik faoliyatida firmaning aniq bir natijalarga erishishidan tashkil topgan. Har bir tashkilotning maqsadi aniq natijalarga erishish yo'lida

resurslarning

tub o'zgarishlarini, texnologiya, axborot, mehnat resurslari ko'zda tutadi. Ularni amalga oshirishda faoliyatning har xil turini amalga oshirish zarur.

Aniq bir funktsiyadan kelib chiqqan holda tashkilot bir necha bo'limlarga bo'linadi, qaysilarining

vazifasiga maxsus (spetsifik) maqsadlarning bajarilishi qo'yiladi. Bo'g'inlar (bo'limlar, xizmat,

otdelenie) bir guruh odamlar, qaysilari o'z o'rnida umumiy maqsadni amalga oshirishga yo'naltirilgan bo'ladi. Bu erda gap tashkilotni boshqarish haqida ketyapti.

Menejment tushunchasining mazmuni bizga firma ichida boshqarish degan tushuncha bo'lib chiqadi. Ushbu

darslikda o`rganilayotgan fanni qisqartirib olib boshqarishni biz faqat sanoat firmalaridagina ko`rib chiqamiz, qaysilari o`z o`rnida mazmuni va yo`nalishi jihatidan ularning faoliyat turlari va harakteri bilan boshqa firma boshqaruvidan farq qiladi.

Menejment bu boshqaruv organi sifatida qabul qilinadi. Odatda tashkilot deganda bir (tarkibiy qism) tuzilma tushuniladi, qaysisining ichiga aniq yo`lga qo`yilgan tadbirlar, umumiy maqsadni echishda yo`naltirilganlik tushuniladi.

Tashkillashtirish - bu korxonaning anotomiyasi sifatida, boshqaruv bu uning fiziologiyasi, yoki tashkilot-bu ishning statistikasi, boshqarish esa uning dinamikasi. Xolbuki boshqarish ham o`z yo`lida aniq bir strukturaga ega, tashkillashtirish va boshqarish bilan bir qatorda tashkilot haqida organ sifatida boshqarishning, sub'ekt sifatida, tashkilotni boshqarishni esa boshqarishning ob'ekti sifatida ko`rib chiqiladi. Har bir xolda ham bu terminlarda (tushunchalarda).

Menejment tushunchasi daromad olish emas, balki aniq bir ishning amalga oshirilishidir (masalan: maktablar, kasalxonalar, kutubxonalar) davlat va jamiyat tashkilotlari menejment tamoyillarini va usullarini qo`llashlari kerak bo`lsa ham ko`pgina boshqarish mutaxassislari menejmentga qaramaydi.

Boshqaruv organi sifatida boshqaruvchi tushuniladi, qaysisi o`z o`rnida firmani vakili hisoblanadi va firma nomidan harakat qiladi.

Menejment boshqaruv apparatining har xil darajasi mavjud, katta firmaning o`z apparatida uchta daraja bo`ladi, o`z o`rnida har qaysisini ingliz tilidagi nomi "Menejment" degan so`zdan xosil bo`ladi.

Top management - boshqaruvning eng yuqori bo`g`ini, uning yuqori boshlig`i. Middle management - uning o`rta bo`g`ini, low management - boshqaruvning pastki bo`g`ini. Menejment odamlarning, xodimlarning, guruhlarning ishini tashkil qiluvchidir, qaysilari o`z o`rnida aql bilan (to`g`ri yo`llar bilan) o`z maqsadiga erishadi.

Xodimlarni boshqarishni shunday yo`lga qo`yish kerakki, ularning ish faoliyatini faollashtirish va ularning talablarini to`la qondirish - ishlab chiqarishni va uning samaradorligini oshiradi.

Menejment boshqaruv tizimi bo`lib, unda firma yoki uning bir bo`g`ini boshqarish ob'ekti bo`ladi.

Firmalarni boshqarish ob'ekti sifatida o`rganishda mayda ob'ektlardan tashkil topgan o`zaro bog`liqlik birinchi o`rinda turadi. Ob'ektlar yig`indisini, yaxlit bir ob'ekt sifatida sistema (tizim) deb ataladi.

Toza potentsial harajat rentabelligi taxlil qilinadi. So`ng mahsulot varianti va g`oyaning amaliyotda realizatsiya qilish yana yakuniy tasdiqlash uchun tushadi.

3-bosqichda yangi mahsulot laboratoriya va bozorda sinab ko`riladi. Sinab ko`rish natijasilari bo`yicha mahsulotga zaruriy o`zgartirishlar kiritiladi va uni bozorga joriy qilishning aniq

rejasi ishlab chiqiladi. Bir vaqtda bozor xajmiga qarab mahsulot ishlab chiqarishni moliyalashtirish kerak yoki kerak emasligi echiladi. 4-bosqichda muntazam ravishda mahsulotni ishlab chiqarishga o'tish amalga oshiriladi. Bu bosqichda eng muhim (o'rin) diqqat sifatida nazorat muvofiqlashtiriladi. Xom-ashyo zapasi yaratish, materiallar va kompleks qismlarini; reklama va mahsulotning bozorda harakati; ulgurji taqsimlash tizimini yaratish; sotuvni rag'batlantirish.

#### 5. Menejmentning maqsadi va vazifalari

Menejmentning tub maqsadi firma faoliyatida ishlab chiqarish jarayonini ratsional tarzda tashkil

qilish yo'li bilan mo'may daromad keltirishni ta'minlash, bu esa o'z ichiga korxonani boshqarish va

texnika-texnologiya bazasini rivojlantirishni oladi, hamda kadrlar imkoniyatini to'g'ri ishlata

bilish samaradorligini oshira borib bir vaqtda ularni malakasini oshirish, har bir ishchi xodimning

ijodiy faolligini va ularning sodiqligini oshirish.

Firmaning daromadlarini uning mahsulotlarini xaridorgirligi, samaradorligidan xabar beradi,

qaysisi o'z o'rnida chiqimning minimallashtirilishi (mahsulot chiqimi, quvvat, mehat to'lovlari,

mablag' bilan ta'minlash) va mahsulot ishlab chiqarish va xizmatni ishlab chiqarish daromadini

shakllantirish, yo'li bilan amalga oshadi.

Menejment firmaning muvaffaqiyatli ishlab turishga zamin yaratib berishi kerak bo'lib u daromad –

firmaning faoliyat ko'rsatishi, mavjudligi emas, balki firma faoliyatini natijasini, u esa o'z o'rnida bozor bilan aniqlanadi. Daromad firmadagi faoliyat ko'rsatishni aniq kafolatlaydi, xolbuki

faqat daromad va uning yig'imi, xar xil rezerv fondlari orqali tavakkal qilishni qisqartiradi

va uni bartaraf qilishga olib keladi. Bozorda (munosabat) vaziyat muntazam ravishda o'zgaradi,

raqobatchilarning o'zni ham o'zgarib turadi, mablag' bilan ta'minlash usullari va sharoitlari

o'zgarib turadi, davlat va bo'g'inlar umumiy xo'jaligining kon'yukturasi ahvoli o'zgaradi, jahon

bozorida ham savdo sharoitlari o'zgarib turadi. Shu erda muntazam ravishdagi tavakkal qilish

mezoni mavjud bo'ladi. Shu vaziyatlarda menejmentning maqsadi muntazam ravishda tavakkalchilik va

tavakkallik vaziyatlarni hal etib o'tishga yo'naltirilgan bo'lishi kerak bo'ladi. Bu yo'nalish hozirgi vaqtda emas, balki kelajakni oldindan ko'ra bilib, eshitishga yordam beradi, buning uchun

menejerga mustaqil harakat qilishga, faoliyat ko'rsatishga mablag' ajratish zaruriyati tug'iladi. Bu esa o'z o'rnida o'zgaruvchan sharoitga tezkorlik bilan munosabat bildirish va moslashuvini maqsad qilib qo'yiladi.

Menejmentning asosiy va muhim vazifalari ishlab chiqarishda tovar chiqarishni tashkillashtirish va

xizmatni tashkillashtirish material va inson resurslarini mavjudligi asosida

iste'molchining

ta'bini inobatga olib, korxonaning faoliyatini rentabelligini va uning bozorda barqarorligini ta'minlashdir.

Shu alfozda menejmentning vazifasiga quyidagilar kiradi:

korxonani avtomatlashtirish va yuqori malakali xodimlarni xizmatidan foydalanishga o'tish;

xodimlarga yaxshi mehnat sharoitlarini yaratib berish yo'li bilan ularning mehnatlarini

rag'batlantirish va yuqori oylik to'lashni ta'minlash;

firma faoliyatining samaradorligini muntazam ravishda nazorat qilib borish va firmaning har

bir bo'g'ini ishlarini muvofiqlashtirmoq (o'zaro moslamok);

yangi bozorlarni muntazam izlab va o'rganib chiqish;

Menejmentda echiladigan vazifalarga yana quyidagilar kiradi:

firma rivojlanishining aniq maqsadini aniqlash;

maqsadlarning muhimligini aniqlash, ularni navbati va tartibi bilan xal qilish;

firmaning rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish – xo'jalik vazifalarini va

ularning

ochilish yo'llari;

har xil vaqtda ko'zda tutilgan muammolar echimini topish uchun tadbirlar tizimini ishlab

chiqish;

zarur resurslarni va ularning ta'minlanishi manbaasini aniqlash, qo'yilgan (amalga oshiriladigan) vazifalarni bajarilishi ustidan nazorat o'rnatish.

Menejment vazifalarini boshqarishni tashkillashtirish, muvofiklashtirish va ishlab chiqarish

jarayonini nazorat qilish hamda ko'zda tutilgan maqsadlarga erishishi bozorda o'z bahosini (narxini)

topadi.

Boshqaruv vazifalari ishlab chiqarishning korxona miqyosida o'sishi bilan resurslar bilan ta'minlash murakkablashadi, xolbuki talabi bilan murakkablashib boradi.

Menejmentning o'ziga xosligi va bosqichlari. Menejment o'ziga xosligi o'z ichiga iqtisodiy,

ijtimoiy-ruhiy, xuquqiy va tashkiliy-texnik aspektlarni (usullarni) oladi.

Ijtimoiy-ruhiy usullar ko'zda tutilgan maqsadlarni amalga oshirishda alohida shaxslar guruhi

faoliyati tushuniladi. Ular o'z o'rnida shu guruhlar firmaning hamma xodimlarini harakatini

boshqaradi va tashkillashtiradi. Bu usulga boshqaruv tizimi shu orqali, rahbar va xodim orasidagi munosabatlar yo'lga qo'yiladi, hamda ijtimoiy faoliyat, qaysisida jamiyat madaniyati,

uning urf-odatlarini, qadriyatini ifodalanadi (aks etadi) xuquqiy usuli davlat, siyosiy va iqtisodiy institutlar tuzilmasini ifodalaydi, ular olib borayotgan siyosat va qonunchilikni ifodalaydi. Eng muhim ma'noni firma tuzishda savdo xuqiqining ahvoli, kontraktlar tuzish, sanoatni

xususiyligi bildiradi, hamda bizning davlat tomonidan boshqarish, o'z ichiga soliq siyosatini, savdo

siyosiy vositalar va boshqalarni oladi.

Tashkiliy-ma'muriy aspekt vaziyatga to'g'ri baho berish, maqsad va vazifalarni tizimli tanlash,

bu vazifalarning echimida izchil strategiyani ishlab chiqish, zururiy resurslarni tartibga

solish, to'g'ri loyihalash, xarakatlarni tashkillashtirish, boshqarish va nazorat qilish va bu vazifalarni bajarayotgan odamlarni rag'batlantirish.

Menejmentni turlari va izchil faoliyatini hisobga olgan holda uch bosqichga bo'lish mumkin:

strategik boshqaruv; operativ (tezkor) boshqaruv; nazorat.

Strategik boshqaruv o'z ichiga quyidagilarni oladi: Menejmentning maqsadi ishlab chiqiladi;

mavjud faktorlar (tamoyillar) ta'siriga qarab rivojlanish natijalarini oldindan ko'ra bilish; Istiqbolni rejalashtirish tizim sifatida ko'zda tutilgan maqsaddan oldindan aytib berishdan

og'dirish (rad qilish)da zarur chora tadbirlar ko'rish.

Operativ (epchillik) suratda boshqarish o'z ichiga yuqorida ko'rsatilgan chora-tadbirlarni tadbiq

etishni olib u quyidagi qismlarga bo'linadi:

Kerakli tuzilma va zaruriy resurslarni tashkil etgan tashkilotga, tashkil etilgan struktura sharoitida motivatsiyalovchi boshqaruv kerak.

Nazorat esa erishilgan natijalarni tahlilini o'z ichiga oladi va yangi boshqaruv tizimining

(tsiklining) tayanch punkti bo'lib xizmat qiladi.

Samarali menejment boshqaruvning barcha tur va bo'g'inlar yig'indisini (birligini) bildiradi bu

esa iqtisodiy, tashkiliy-texnik (ma'muriy) va ijtimoiy-ruhiy aspektlar (jihatini) birligini anglatadi.

## 5.1 Menejer va uning vazifalari

Zamonaviy tushunchada menejer - bu rahbar yoki boshqaruvni bozor sharoitida faoliyat yurituvchi

firmaning aniq bir faoliyatiga tegishli qarorlar qabul qiluvchi mansabdor vakildir.

Menejer

tomonidan qabul qilinadigan qarorlar asosli hisoblanib ular o'z o'rnida boshqaruvda yangi

usullardan foydalanish bazasida shakllanadi; kompyuter texnikasi yordamida ko'p variantli

mo'ljallar.

«Menejer» tushunchasi (termini) keng tarqalgan so'z bo'lib, u quyidagilarga ta'luqlidir:

Alohida bir qism va guruhlar bilan ish olib boradigan tashkilotchi;

Butun korxona yoki uning bir qismi (boshqarma, bo'linma) rahbarlariga;

Bo'ysinuvchining rahbari sifatida;

Har xil boshqaruv tizimining ma'muriyati, qaysisi zamonaviy usullar bilan ish faoliyatini

tashkillashtiruvchiga.

Bozorga xos bo'lgan tavakkalchilik va noaniq vaziyat menejerdan qabul qilinayotgan qarorlariga

munosabatan ma'suliyat va mustaqillikni talab qiladi, yangiliklar kirituvchi optimal tashkiliy

va ilmiy - texnik qarorlar izlanishiga madad bo'ladi.

Har xil darajadagi menejerga quyidagi talablar qo'yiladi:

Korxonani boshqarish sohasida umumiy bilimlarga ega bo'lish;

Firmaning ish faoliyatidan kelib chiqqan xoslik va turlariga nisbatan korxona texnologiyasi

masalalari bo'yicha tushunuvchan, puxta bilimga ega bo'lgan mutaxassis bo'lishi kerak;

Nafaqat ma'muriy balki tadbirkorlik bilimlari va ko'nikmalariga ham ega bo'lishi

kerak,  
bozordagi vaziyatni tushunish masalasiga ega bo'lishi kerak, firma resurslarining sharoit va vaziyatga qarab, daromad va foyda keltiruvchi tomonga chaqqonlik bilan taqsimlamoq (belgilamoq) bunda jonbozlikni o'z qo'liga ola bilish;

Past tabaqadagi rahbarlar va ishchilar bilan bitim tuzishda asosli va to'g'ri qarorlar qabul qilish;

Raqobatchi firmalar faoliyati va harakatini tahlil qila bilish kerak;

Xo'jalik konyukturasini rivojlanishi omillarini oldindan ko'ra bilish kerak, talab va istaklarni xosligini, o'z mamlakati va boshqa mamlakatlar iqtisodiyotini boshqarish choralari ko'rib chiqish olish kerak, chunki u ishlayotgan firma o'z mavqesini tiklab olishga moyil bo'ladi. Menejerga asosiy talablardan biri odamlar bilan ishlay bilish va ularni boshqarishdir.

U tomondan beriladigan ishning boshqaruvchi ishchilarni (xodimlarni) qay darajada bilimlilikini ularni aniq bir topshiriqni qay darajada bajara olish qobiliyati va imkoniyatlarini aniq bilishi kerak;

Korxona va ishchilarni bog'lab turuvchi shart –sharoitni bilishi: halollik bilan qiziqishlarini himoya qilish;

firma foallarini birdamliligi va to'g'riligi maqsadida noqobil majlislarni chetlashtirish.

Rahbar A.Fayol so'zlari bo'yicha, o'z zimmasiga yuklatilgan topshiriqni bajara olmaydigan shaxslarni ishdan chetlata olish kerak. Bu talab albatta murakkab va noxush ham. Bu majburiyat (talab)ni boshliqning yuqori ahloqiy tarbiyasidan kelib chiqqan holda bajarish kerak bo'ladi, xususan boshliqdan insoniylikcha mardlikni talab qiladi, xolbuki harbiy mardlik bu masalada osonroq tuyuladi.

Bozor iqtisodiyoti boshqaruvchidan firma faoliyatini samaradorligini oshirishda, resurslardan aql bilan foydalanib, ishga ijodiy yondashish, yaxshi xabardor bo'lib turishni takozo etadi. Har bir menejer eng avvalo yuqori bo'g'inli rahbar, ularning firmasi bozor iqtisodiyoti sharoitida faoliyat ko'rsatganini va ular shu sharoitga (bozorga) tobe (bog'liq) bo'ladi. O'z xodimlarining mehnati orqali mavjudligini, faoliyat ko'rsatayotganini xisobga olib ularning hayotiy yashash sharoiti talablaridan xabardor bo'lib ularga yordam berishlari kerak bo'ladi, nafaqat o'z xodimlariga balki mijozlar bilan ham shunday yo'l tutishlari zarur.

Amerikada menejerlar firmalarga kontrakt asosida taklif qilinadi, bu katta ahamiyatga ega.

Boshqarish jarayonida sodir bo'ladigan har xil vaziyat rahbar-menejer uchun vazifa bo'lib u rahbardan xarakteristik dasturlarini va maqsadni o'zgarishda tezkor qaror qabul qilishni talab qiladi. Bu boshqarishning barcha bo'g'inlariga tegishli. Boshqariladigan ob'ekt (firma yoki uning mustaqil bir bo'g'ini) tashqi muhit, ya'ni bozor bilan munosabatda bo'ladi, qaysiga uning

moslashuvi

zarur bo`ladi. Barcha boshqaruv qarori – bozor va tashqi muhit elementlari bilan bo`lgan qarama-qarshi (qaytuvchi) natijadir.

Boshqaruv qarorlari axborot asosida qabul qilinadi, u esa qarorni tayyorlash jarayonida olinadi

va moslashtiriladi (ishlov beriladi). Qabul qilingan boshqaruv qarori bajarilishi konkretlashtiriladi va nazorat qilib turiladi. Boshqacha qilib aytganda, qaror quyidagi omillarga javob berishi kerak - qabul qilingan qarorni qanday qilib amalga oshirish kerak va

uning bajarilishini qanday nazorat qilish kerak. Qaror qabul qilish har qanday darajadagi

menejrlarning imtiyoz. Menejer qaror qabul qilishni, shu qarorni bajarishi kerak bo`lgan

shaxslar va nazorat qiluvchi shaxslar nuqtai nazaridan qarab chiqadi. Bu esa o`z o`rnida menejrnin kerakli chora ko`rishi va nazorat qilishini emas, balki xal qilish variantlarini, aniq

bir vaziyatga (xolatga) to`g`ri keladigan holda ko`rib chiqishga majbur etadi.

Menejment texnologiyasi, boshqaruv qarorlari axborotlarini tahlil qilish shu asosida qabul

qilishini takozo qiladi. Boshqaruv tizimidagi ierarxiya boshqaruv tizimining pastki darajasidagi ma'suliyat muammosini echadi, uni ya'ni qaror qabul qilishni va boshqaruvchini tashkil

qilish jarayonini markazlashtirish va detsentralizatsiya qilish. Bozor iqtisodiy tizimning mavjudligi jarayonni takomillashtirish va ratsionalizatsiyalashni o`z ichiga oladi.

Menejmentga boshqarish tizimiga yondoshgandek uni statistika va dinamikada o`rganishni talab etadi:

mahalliy global faoliyat ichida: hozirgi vaqtga va kelajakka.

Bu esa firmani boshqarish ob'ekti sifatida, maqsadlar tushuntirishda, ta'sir qilish usullari orqali ularda boshqarishning tashkiliy strukturasida namoyon bo`ladi.

## 5.2.Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni

Boshqaruv qarori-menejrnin boshqarish faoliyatidagi aniq natijasi. Qaror qabul qilish boshqarishning asosi xisoblanadi. Qaror ishlab chiqish va qabul qilish – bu barcha darajadagi

rahbarlarning ijodiy jarayonidir; qaysikim o`z ichiga quyidagilarni kiritadi:

Maqsadni ishlab chiqish va qo`yish; olingan axborot asosida muammoni xal qilish va o`rganib chiqish;

qabul qilingan qarorni samaradorlik tamoyillarini tanlash; mutaxassislar bilan vazifaning muammolarini har xil variantlar bilan hal qilish; optimal qarorlarini tanlash va ta'riflash; qarorlarni amalga oshirish; qarorni bajarishda uni konkretlashtirish; menejment texnologiyasi

boshqaruv qarorini 3-tamoyildan iborat bo`lgan jarayon sifatida ko`rib chiqadi:

Qarorni tayyorlash: qaror qabul qilish: qarorni amalga oshirish.

Qaror qabul qilish va harakat omillari bo`sag`asida alternativ qarorlar ishlab chiqish va baholash amalga oshiriladi, ko`p variantli xisob asosida o`tkazilgan; optimal qarorlar qabul qilish

omillarini tanlash; eng yaxshi qarorni tanlash va qabul qilish.

Qaror qabul qilish bo`sag`asida qarorlarni konkretlashtirish uchun chora ko`rilib u bajaruvchigacha etkaziladi, uni bajarilishini nazorat qilish amalga oshiriladi; kerakli o`zgartirishlar (initsiativalar, qo`shimchalar) kiritiladi va qarorning bajarilish natijasiga baho beriladi. Har bir qaror o`zining aniq natijasiga ega bo`ladi, shuning uchun boshqa

faoliyatining maqsadi shunday usullarni, uslublarni topishdan tashkil topadi, qaysilari o'z o'rnida

(aniq bir sharoit va hollarda), (optimal (to'g'ri) natijaga erishishga) olib keladi.

Boshqaruv qarorlari iqtisodiy tahlil, chama, hissiyotlar asosida asosli, qabul qilinadigan bo'lishi mumkin, qaysilari vaqtini tejasa ham o'zida xatoliklar va noaniqliklar ehtimoli bor.

Qabul qilinadigan qarorlar aniq, joriy va ma'lumotlar axborotiga asoslanadi, har bir tamoyillarning tahliliga bog'liq.

Rahbarlar muntazam va har taraflama kelayotgan axborotlarni o'rganib chiqib, uning asosida

boshqarishi qarorlarini tayyorlash va qabul qilishga majburlar, ularni firma ichi ierarxiya piramidasi boshqaruvining har bir darajasida muvofiqlashtirish kerak.

Axborotlar soni shunchalik ko'pki, u odamlar imkoniyatlaridan allaqachon o'zib ketgan.

Bu axborot

samarali boshqaruv qarorlarini o'zlashtirish zarur. Aynan boshqaruv murakkabligi ehm bilan keng

miqyosda foydalanishga olib keladi, avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimini ishlab chiqildi,

qaysilari yangi matematik apparat va iqtisodiy – matematik metodlar (usul) yaratishga olib

keladi.

Qaror qabul qilish usullari turlicha bo'lishi mumkin, qo'yilgan maqsadlarga erishishga yo'naltirilganligiga qarab:

aniq bir faoliyat turi bo'yicha malakasi va bilimli bo'lib, to'g'ri qaror tanlaydi va qabul

qiladi, bu usul boshqaruvchining o'z intuitsiyasiga (sezgirililigi) asoslangan usuldir;

Amalda tasdiqlangan tajriba asosida qaror qabul qilish usuli, «sog'lom aql» tushunchasi

asosida, rahbarning qaror qabul qilishi;

Ilmiy –amaliy yondoshgan xolda katta sondagi axborotni tahlil qilish, optimal aniq bir qaror qabul

qilish usuli. Bu usul zamonaviy texnik vositalaridan biri EHMdan foydalanishni talab qiladi.

Boshqarishning yana bir muhim qismi - boshqaruvchi tomonidan qarorlarni tanlash muammosi (masalasi).

Bu masala boshqaruvchining o'zi aniq bir vaziyatdan mustaqil ravishda har taraflama o'ylab

ko'rib, taroziga solib, bir necha variantdan eng kerakligini qabul qilish. Xolbuki rahbar qarorni tanlaydi va u shu qarorning boshqarilishiga ma'sul bo'ladi. qabul qilingan qaror ijro

etuvchi organlarga tushib ular tomonidan nazorat qilinib turadi. Shuning uchun

boshqarish aniq bir

maqsadga qaratilgan bo'lib, maqsadi aniq bo'lishi kerak. Boshqaruv tizimida qarorlar ichidan

kerakligini tanlash printsiplarga rioya qilinishi kerak. Tanlov qancha ko'p kerak bo'lsa, boshqarish

shunchalik samarali bo'ladi. Boshqaruv qarorlarini tanlashda quyidagi talablar qo'yiladi:

Qarorlarning asoslanganligi, tanlovning optimalligi, qarorning haqqoniyligi, qisqaligi va aniqligi, vaqtning aniqlanganligi, bajaruvchining to'g'ri yo'llash, bajarilishning tezkorligi.

## 6.Menejmentga talab va qaror qabul qilish

### 6.1. Menejment texnologiyasiga talablar

Menejment texnologiyasiga talablar quyidagicha bo`lishi mumkin: muammolarni tayyorlab berish, qarorni tanlash va ishlab chiqish, boshqarish ierarxiyasining shunday darajada majassam bo`lishi kerakki, qaerdaki buning uchun kerakli axborot bor. Axborot firmaning har bir qismidan (bo`g`inidan) kelib turishi kerak, boshqarish barchaga bir xil darajada bo`ladi va har xil funktsiyalarni bajarishidan qat'iy nazar. Qarorlarni tanlash va qabul qilish boshqaruv darajasini shunday qismini aks etishi kerakki, unda shu darajadagilarning qiziqishi va imkoniyati inobatga olinsin va ularning zimmasiga qabul qilingan qaror yuklatilsin yoki shu qaror echilishidan manfaatdor bo`lsin. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish quyidagi omil(faktor)lardan foydalanishni taqozo qiladi: ierarxiyani; funktsiyalararo maqsadli guruhlarini; yuzaki (formal) qoida va muomallarni; rejalarni; orizontal aloqalarni. Ierarxiyani ishlatish, qaror qabul qilishda, ko`pgina firmalarda boshqarishda markazlashtirishni kuchaytirish va faoliyatni muvofiqlash (koordinatsiyalash) maqsadida ishlatiladi. Amerika kompaniyalarida menejerlar qaror qabul qilinganda o`z vakolatlarini shunday darajaga yaqinlashtiradiki qaerda ko`proq kerakli axborot (ma'lumot) bo`lsa, holbuki bu ma'lumotlar (axorot) aniq qarorlarni echishda qatnashadi. Amerika menejerlari qaror qabul qilishda ierarxiya bo`g`inidan pastroq tabaqadagi xodimlar bilan to`g`ridan-to`g`ri muloqotga tushishni afzal ko`rmaydilar, Boshqaruvda tarkibiy qism (zveno) printsipini buzmaslik maqsadida. Qaror qabul qilishda amerika firmalarida funktsiyalararo maqsadli guruhlar ishlatish (foydalanish) juda keng tarqalgan. Bunday maqsadli guruhlar odatda vaqt (davr) asosida tuziladi. Ularni boshqaruvning har qil bo`g`inlaridan, darajalaridan tanlab olinadi. Bunday guruh a'zolarini tuzishdan maqsad aniq va murakkab qarorlarni qabul qilishda maxsus bilim va malaka, tajribasidan foydalaniladi. Maqsadli guruhlar ko`pincha yangi mahsulotlar yaratish bilan shug`ullanadilar. Unda ularning tarkibiga (ro`yxatiga) - muhandislar, marketing bo`yicha mutaxassislar, ishlab chiqaruvchilar, ta'minotchilar, bankirlar (moliyachilar). Eng avvalo ular yuqori malaka darajasidan axborot (ma'lumot) tayyorlaydi, shuning asosida yuqori rahbariyat yangi mahsulot ishlab chiqarish va joriy qilish uchun kerakli mablag` ajratish haqida qaror kabul qiladi. Maqsadli guruhlarda rahbarlik qilish uchun a'zolarining ichidan birini yoki yuqori turuvchi bo`g`indan rahbar tayinlanadi, qaysisi o`z o`rnida ish jarayonida boshqa mutaxassis bilan almashtirilishi mumkin.

Qaror qabul qilishda farmon, qoida va muolajalarning ishlatilishi harakatlarni muvofiqlashtirishda eng samarali yo`l. Biroq boshqarish tizimiga qoida va qo`llanmalar keskinlik (qattiqlik) tusini beradi, bu esa o`z o`rnida innovatsion jarayonni sekinlashtiradi,

o'zgaruvchan joylarda rejalashtirishga o'zgartirishlar kiritishga qiyinchilik tug'diradi;

Rejalarni kiritishda firma faoliyatini muvofiqlashtirishga maqsad qilib qo'yilgan. Rejalashtirish – boshqaruv faoliyatining eng muhim turi, qaysisiga rahbariyat o'zlarining muhim vaqtlarini bag'ishlaydilar. Reja tuzish jarayonida boshqarishning barcha bo'g'inlarining

qiziqish va maqsadlarining yig'indisi amalga oshadi. Amerika firmalarida nazorat va hisob-

kitob tizimi boshqaruv vazifalarini echimiga moslashtirilgan va ularning asosida reja ishlab

chiqiladi. Menejerlar muntazam reja ko'rsatgichlarini kuzatib turadilar va ularni kerak, zarur xolatlarda rahbariyat bilan muvofiqlashtirib turishga imkoniyatlari bor;

To'g'ri gorizontaal aloqalarni ishlatish, qaror qabul qilishda rahbarlarga murojat qilmasdan

qaror qabul qilishni qisqa vaqt ichida bajarishga omil bo'ladi, qarorni bajarishga ma'suliyatni oshiradi.

Amerika firmalarida har xil darajadagi rahbarlar firmaning tashqi sheriklari (partnerlari) bilan aloqada bo'lishga haqlidir. Raqiblar: iste'molchilar bilan, ta'minlovchilar bilan, ular orqali aniq ma'lumotlar bozordagi vaziyatlar haqida va tezkor qaror qabul qilish, o'zgaruvchan

vaziyatga qarab tezkorlik bilan moslashishga yordam beradi. Boshqaruv qarori qabul qilish

amaliyotida davlatlarning urf-odatlarini bilan ham shakllanadi.

Amerika menejeri uchun qaror qabul qilish shakli yakkaboshlik (individual) tarzda, jamoaviy

tarzdan ko'ra ko'proq xosdir. aynan shu shakl Amerikacha shaklni Yaponiya va G'arbiy Evropa shaklidan

ajratib turadi. Yakkaboshchilik qaror qabul qilish jarayonida yakka o'zi qatnashadi. Lider bo'lish uchun yakka tashabbuskor, rahbarlarni to'la individuallashtiradi.

Menejmentning Amerikacha turi-bu kelajakka ko'z tikish, ishonish. Bu erda-kelajakni rejalashtirish, oldindan aytib berish (bashorat qilish), marketing qaysisi iste'molchini tushuna

bilish, uning talabiga moslashish maqsadini qo'ygan, bozor o'zgarishlarini oldindan ko'ra bilish va o'z

vaqtida chora-tadbirlar ko'rish. Amerika firmalarida firma tashkil qilish va boshqarish jarayoni iste'molchilar talab, istagi va didiga qaratilgan.

Amerikacha menejmentning asosiy xususiyatlari ishlovchiga individual yondashgan xolda uning mehnatini

rag'batlantirish va bu ishga ma'suliyat bilan qarash. Shu jihatdan ishlovchilarning tarbiyasi va

o'qitishga, ularning malakasini oshirishga va ishda faol bo'lishini tarbiyalash eng katta o'rin tutdi.

Amerika firmalarida boshqarish falsafasi shundan iboratki ishlovchilarning maqsadi bilan hamjihatlikda bo'lish kerak. Bunday yondashuv boshqaruvchi o'z ishchisini shaxsan bilish kerak degan

tamoilni keltirib chiqaradi, bu esa o'z o'rnida muntazam ravishda xodimlarni o'rganib chiqish va

ularni bilim malakasi va faolligi bilan o'rnini ko'tarishgacha olib chiqish vazifasi turadi.

Qaror qabul qilishning eng muhim omillaridan mablag' qo'yish omilida amerikada hisob-kitobning

samaradorligi va xaridorligi oldindan o'tkazilishini taxmin qiladi.

Amaliyotda mablag' qo'yish har xil usullarda amalga oshiriladi. Ularga xususan, hisob-kitoblar,

joriy yil aktsiyalari bo'yicha, investitsiyalarning devidendlarga ta'siri, quyidagi xarajatlarni qoplay olish normasi firma bo'yicha normasidan qarorni ishlab chiqishda qaysi usuldan foydalanishidan qat'iy nazar, mablag` qo'yish haqidagi qarorlar rejalashtirish va mablag` qo'yishni tasdiqlashning umumiy tizimiga bo'ysunishi kerak. AQShning ko'pgina firmalari yillik moliya rejalarini ishlab chiqib, ular oldindan loyiha qilingan. Moliyaviy reja asosida resurslarni balanslab, ularni taqsimlash qarori qabul qilinadi. Maxsus loyixalar va aniqlangan va qabul qilingan loyixalarga moslashtirilgan tizimli qarorlar qabul qilinadi.

Yalpi mahsulotni joriy baxosi haqidagi qaror qabul qilish jarayoni amerikada 4 ta izchil bosqichga bo'lish mumkin.

1-bosqichda yangi tovar kontseptsiyasi yoki g'oyasini ishlab chiqish (tadqiq qilish). Tadbirkorlik faoliyatining yangi mahsulotlar va yangi soxalar uchun g'oyalar firmaning har bir bo'g'inidan kelib chiqadi, hamda iste'molchilardan marketing qismlariga, xamda mutaxassislar bozordagi talabini baholaydi va firmaning texnik va iqtisodiy imkoniyatlarini ham baholaydi. Mahsulotning (tovar) kelajagi ijobiy baholansa mutaxassislar taklif tayyorlaydilar, bu taklif boshqa mahsulotlarni o'rganib, ularning ustunligini aniqlaydi. Bunday qo'mita firmaning yuqori rahbarlik darajasida tuziladi va mahsulotlar bo'yicha innovatsiya jarayonini umumiy boshqaruvchi ta'minlaydi.

2-bosqichda, agar yangi mahsulotlar kumita tomonidan taklifga ruxsat berilsa, marketolog va texnolog mutaxassislar kuchi bilan mahsulotga ishlov beriladi. Mahsulotning dastlabki konstruksiyasi (tuzilishi) muxandislar tomonidan quyidagi ko'rsatkichlar asosida o'rganib chiqiladi: bahosi, sifati, chidamliligi, agar kerak bo'lsa konstruksiyaga yangilik yoki o'zgartirishlar kiritiladi. Mahsulotning yakuniy varianti bitta mahsulotning baholash tahlil qilinadi, sotuv narxi foydasi, sotuvning xajmi va bir necha yil oldinga bashorat kilinadi.

Ilmiy boshqaruv metodologiyasining birinchi bosqichini ishning (faoliyatning) mohiyatini tahlili va uning asosiy tarkibiy qismlarini aniqlash tashkil qiladi. So'ng esa ishchilarni ishlab chiqarish faoliyati samaradorligini oshirishda rag'batlantirishni sistematik ravishda qo'llash zaruriyati paydo bo'ldi.

Ilmiy boshqaruvni tashkil etgan maulliflar qo'yidagi ilmiy yo'riqlarni taklif etdilar va asoslab berdilar:

- Aniq bir maqsadga erishish va ularni echishda ilmiy tahlil;
- Aniq va muhim topshiriqlarni bajarishga ishchilarni tanlash muhimligi va ularni o'rgatish (o'qitish) ni ta'minlash;
- Topshiriqni samaradorli bajarish uchun ishchilarni kerakli choralar va resurslar bilan ta'minlash;

Chel elda boshqarish fanida 4 ta muhim kontseptsiya (tamoyil) tuzildiki, ular zamonaviy boshqarish

tizimiga va uning teoriya va amaliyotiga katta ulush qo`shdi.

Bu kontseptsiyalar:

Ilmiy boshqarish;

Ma'muriy boshqarish;

Insonlar munosabati va psixologiya nuqtai nazari yuzasidan boshqarish, xulq - atvor nuqtai nazari

yuzasidan boshqarish zamonaviy (hozirgi sharoitda) sharoitda boshqarishga 3 xil ilmiy yondoshuv bor;

boshqaruvga jarayon sifatida yondashuv;

Sistemali yondashuv;

Vaziyatli yondashuv.

Ilmiy boshqarish kontseptsiyasi o`z rivojini XX asr boshlarida AQSh da olgan. Uning asoschisi

F.Geyler bo`lib, uning «ilmiy boshqarish printsiplari» kitobi menejmentni fan (fan) sifatida va

mustaqil soha sifatida o`rganish kerakligini dalili bo`ldi (asoschisi bo`ldi).

F. Teylorning hisobicha menejment, bu aniq fan bo`lib u aniq qonun - qoida fundamentida

rejalashtirishni ish faoliyatidan alohida ko`rish kerak. F. Teylorining bu muhim xulosa ta'rif

berishicha, boshqaruv bo`yicha ishlash – bunda aniq shakllangan mutaxassislik va tashkilot (korxona)

yutadi, agar ishchilarning har bir guruhi o`zi qilayotgan ishiga to`lalgicha yondashsa.

Ilmiy boshqarish kontseptsiyasi (ishlab chiqarilishi) tuzilishi munosabati bilan, menejment ilmiy

izlanishning (o`rganishning) mustaqil bir sohasi sifatida qabul qilindi, fan va texnikada ishlatilayotgan uslub, yaxshi samaralarga (natijalarga) erishish maqsadini qo`ygan tashkilot

faoliyatida foydalanish yaxshi natijaga erishadi.

Ilmiy boshqarish kontseptsiyasini ishlab chiqqan mualliflar o`z ishlarini ishlab chiqarishda

(korxonada) boshqarish masalasini, xususan, ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish

masalalariga bag`ishlaganlar.

Ma'muriy boshqarish kontseptsiyasi butun tashkilotni muammo va boshqarish printsiplarini ishlab chiqishga

yo`naltirilgan. Bu kontseptsiya ichiga 20-yillarda tashkillashtirishning bir biri bilan bog`langan

sistemalar (tizimlar) strukturasi (tarkibini), aniq bir ierarxiyani mujassamligi degan tushunchani keltirib chiqardi. Shu bilan birga tashkilot bu yopiq tizim sifatida ko`rilgan, tizim

ishlab chiqarishni yaxshilantirish, bu esa o`z o`rnida tashqi muhit ta'sirini hisobga olmasdan firma

ichidagi faoliyatning ratsionalizatsiyalashtirishni (aql-idrok bilan ish tutishni ta'minlaydi).

Shunday tushuncha kelib chiqdiki, tashkilotni sistemalashtirilgan (tizimli) usulida boshqarish

mumkin bo`ladi, chunki bunda maqsadga samarali erishiladi. Bu kontseptsiya boshqarishning klassik

nazariyasi deb nom oldi.

Boshqarishning klassik nazariyasi kontseptsiyasi namoyondalaridan biri. A. Fayol aytishicha "boshqarish-

bu oldindan ko`ra bilishlik", ya'ni tashkillashtirish, rejalashtirish demakdir. Olimning bu so`zlari 1923 yilga to`g`ri keladi, bu paytga kelib boshqaruv nazariyasi endigina rivojlanayotgan edi. A. Fayol boshqarishni (uning teriminida - ma'muriy) printsiplar, qoidalar, usullar (yig`indisining) mujassamligini, tadbirkorlik faoliyatida yaxshi samaradorlikka erishishga yo`naltirilgan, firmaning imkoniyat va resurslaridan eng muqobilini ishlatgan xolda amalga oshirish kerakligini takidlagan. A. Fayolning boshqarish nazariyasiga qo`yilgan eng muhim ulushidan biri, u boshqarishni universal jarayon sifatida ko`rib u o`z o`rnida bir necha bir-biriga bog`langan funktsiyalardan (vazifalar) ya'ni; rejalashtirish, tashkillashtirish va nazoratdan tashkil topgan. Uning qalamiga (mehnatiga) korxonani tashkil qilish va boshqarish tarkibi printsiplarini ishlab chiqargan.

Boshqaruv kontseptsiyasi psixologiya va insonlar munosabati nuqtai nazari tomonidan ilk bora (birinchi marta) menejmentni "ish faoliyatining bajarilishini boshqa shaxslar tomonidan bajarilishi" degan tushunchani berdi. Amerika psixologi A. Maslou tomonidan berilgan izlanishlar esa, odamlarning ish tutishlar motivi iqtisodiy kuchlar emas (shunday deb ilmiy boshqarish kontseptsiyasi tarafdorlari hisoblar edi) balki har xil talab va istaklar mablag` tomonidan qoniqish hosil qilmasligidir. Bu erda gap ishchilarning ish faoliyati samaradorligi oshishi nafaqat mehnatni moddiy rag`batlantirish oshirilishi bilan oshmaydi, balki ikki xo`jalik a'zolari orasidagi o`zaro munosabatlarning o`zgarilishi bilan, ishchilarning o`z mehnatidan va jamoadan qoniqish oshishi haqida ketyapti. Bu kontseptsiya, 30-50 yillarda keng qamrovda qo`llanilib u odamlarning ish samaradorligining oshishi asosida ularning, boshqarish jarayonida, mehnatlarining natijalaridan qanoatlana bilishlari odamlar (ishchilar) o`zaro munosabatlarini boshqarish (jarayonida har xil usullar qabul qilishidan kelib chiqadi). Ijtimoiy-psixologik usullarning shakllanishiga turtki bo`ldi. Zamonaviy chet el boshqarish fani (ilmi) har xil (ko`pgina) odamlar bilan namoyon bo`lgan; maktablar, yo`nalishlar, kontseptsiyalar bilan namoyon bo`lib ular hamma vaqt ham bir-biriga to`g`ri kelmagan. Ularda ichki uyg`unlik (birdamlik), mantiqiy bog`liqlik yo`q. Ammo barcha bu oqimlar, kontseptsiyalar, qaramlar boshqarish tashkiliy-texnik muommalari ilmiy izlanishlarni alohida korxonaning muommolarini echishda boshqarishning bozor iqtisodi tizimida; Iqtisodiy rivojlanishning barqarorligiga (turg`unligiga) erishishi, ijtimoiy-iqtisodiy kelishmovchilikni bartaraf qilish. Shu alfozda menejment sohasida nazariy (teoretik) va amaliy

mohiyatini rivojlantirishga bo'lgan intilish, boshqarish nazariyasini boshqarish faoliyatining amaliyotiga yo'naltirish, tamoyillar (printsipalar) ishlab chiqish sohasida aniq bir vaziyatda tashkiliy muommolarni amaliy tarzda echishga imkon beradi. Nazariy izlanishlarning moslashuvi (yo'nalishi) korxonaning boshqarish va boshqa faoliyatlar soxasida, alohida firmalar darajasida, xorijiy boshqarish nazariyasining rivojlanishining eng muhim g'oyasi edi va bo'lib qoladi.

Hozirgi vaqtda boshqarish nazariyasida (teoriya) tashqi muhit ta'siri va tashqi muhitning o'zgarishi natijalarining alohida tashkilotlarga ta'siri va ularning bu o'zgarishlarga chaqqonlik bilan moslashuvi (yondashuvi). Moslashuv kontseptsiyasining mohiyati har qanday sharoitda muhitning xilma-xil ta'siri qanday bo'lishi mumkin bo'lsa, tashkilotning boshqaruv qismi ham xilma-xil tez ta'sir ko'rsatish tamoyillari (harakatlarini) amalga oshirishi darkor bo'ladi. Bu esa (korxonalar aro tashkilot va tovarlarning taqsimlanishi) har xil mamlakatlarda joylashgan korxonalarni va tovarlarni ularning ishlab chiqarish xarajatlariga, ishchi kuchining qiymatiga iqtisodiy o'sishning tezligiga mamlakatning siyosiy barqarorligiga ko'ra korxonalararo tovarlari va ishlab chiqishni taqsimlashning manyovr taktikasi strategiyasidir.

Global strategiyaning kontseptsiyasi (tamoyillari) firma faoliyatini optimallashtirishga yo'naltirilgan. Bunda hamma diqqat umumiy strategiya ishlab chiqish zarurligiga yo'naltiriladi, bu esa o'z o'rnida korporatsiyaning alohida bo'g'inlarini emas, balki butun korporatsiyaning faoliyatini optimallashtirishga yo'naltirilgan.

Bu kontseptsiyaning (tamoyilligini) bir necha (har xil) yo'nalishlari mavjud. Maqsadning ko'plik teoriyasi, qachonki global strategiya ko'p maqsadlarning amalga oshirilishiga yo'naltirilgan bo'lsa va bu daromadning maksimallashtirilishi muhim maqsad sifatida ko'rishni inkor qilish;

Faoliyatni optimallashtirish daromadning maksimallashtirish maqsadida ro'yobga chiqariladi;

Faoliyatni optimallashtirish tashkillashtirish tuzilmasini o'zgaruvchan sharoitda moslashuvining eng yaxshi natijalarida maksimal daromad olishga yo'naltirilgan;

Faoliyatni optimallashtirish boshqarish faoliyatini takomillashtirish yo'li bilan, xususan, rejalashtirish yo'li bilan amalga oshiriladi;

Maqsadli orientatsiya (moslashuv) kontseptsiyasi (tamoyili), rejalashtirish, tashkillashtirish, nazorat qilish va motivlashtirish jarayonlarida maqsadlashtirish ustun turishini tasdiqlaydi.

Muomala ilmi pozitsiyasidan boshqaruv kontseptsiyasi-bu zamonaviy nazariya, bo'lib u yakinda rivojlana boshlangan. Uning asosiy (nuqtai nazari) dunyo qarashi insoniylik resurslarining samaradorligini oshirish natijasida boshqarish samaradorligini oshiradi. Shu alfozda ijtimoiy o'zaro ta'sirning har xil aspektlarda (tamoyillarda) motivlashishda, hokimlikning va hurmatning xarakteri,

tashkilotlarning strukturasi, tashkilotlarda kommunikatsiya, rahbarlikda  
 (peshqadamlikda) ish  
 mazmunining o'zgarishi va mehnat hayotining sifatini o'rganishdadir. Bu  
 kontseptsianing asosiy maqsadi  
 ishchiga (xodimga) o'z imkoniyatlarini muomala ilmini tashkilotni boshqarish va  
 qurishda ishlata  
 bilishda yordam berishga harakat qiladi.  
 Shunday qilib menejmentning ko'pgina kontseptsiyalari alohida korxonalarning  
 strategiyasini  
 takomillashtirishda ko'zda tutilgan daromadni olish maqsadiga yo'naltirilgan.  
 Menejment asosida bozorni boshqarish kontseptsiyasi sifatida korxonani  
 umumlashtirishga ob'ektiv g'oya  
 (fikir) etibdiki, qaysining natijasida katta korxonalar tomonidan bozorga ta'sir ko'rsatish  
 imkoniyati paydo bo'ldi, iqtisodiy munosabatlarining xarakter va mexanizmga ta'sir  
 ko'rsatish bozor  
 va ishlab chiqaruvchining bog'liqligini boshqaradi (yo'lga qo'yadi).  
 Menejment bozorni boshqaruv kontseptsiyasi sifatida alohida korxonalarning faoliyatini  
 boshqarishni  
 tashkillashtirish, takomillashtirishga qaratilgan. Bu kontseptsiyada alohida korxonalarning  
 bozor  
 munosabatlari bilan bog'liq ekanligini ko'rsatadi, aniqrog'i bozor munosabatini  
 boshqarish muammolari  
 ko'riladi, boshqa kontseptsiyalardan farqli o'laroq. Shu alfozda rivojlanish (o'sish)  
 jarayonini  
 boshqarish (yo'lga qo'yish) zarurati asos bo'ladi, uni bozorga to'laligicha ishonmasdan  
 (iqtisodiy  
 jarayonlarni barqaror yo'lga qo'yishda). Bozor munosabati boshqarishga katta ahamiyat  
 berayotgan  
 menejment teoritiklari asosiy diqqatini firma tomonidan ishlab chiqariladigan har bir  
 mahsulotning bozor talabiga javob beradigan va moslashishga zarurat tug'iladi. Shuning  
 uchun bu  
 nazariyaning tashkiliy-texnik tomoni "mahsulotni rejalashtirish"ga yo'naltirilgan bo'lib u  
 o'z ichiga  
 mahsulot ishlab chiqarishni bozorni o'rganib chiqish bo'yicha bir necha tadbirlar  
 tuzishni, dastur  
 va ma'lumotlar tuzishni, bozorga yangi mahsulot ishlab chiqarish va olib kirishni, talabni  
 faollashtirish va uni sotishdan yuqori daromad olishni oladi.  
 Bu kontseptsiya asosida, bozor munosabatlarini yo'lga qo'yish va boshqarish  
 qatnashchilarning iqtisodiy  
 kuchi va ilmiy tashkiliy potentsialiga asoslangan. Har bir firma bozorda nafaqat o'z  
 ulushini  
 "o'rni"ni saqlab qolishi balki uni oshirish, raqiblarni siqib chiqarish, ularni o'zlariga  
 bo'ysuntirib va nazorat qilish yoki umuman yo'q qilib tashlashga harakat qiladi.  
 Shunday qilib menejment zamonaviy shart-sharoitda bozorni boshqarishda nazariy asos  
 bo'libgina  
 qolmasdan, balki firma xo'jalik faoliyatini tashkil qilishda yangi usul va firmalar ishlab  
 chiqishi amaliy takliflar manbasi bo'lib xizmat qiladi.  
 Menejment firmaning amaliy faoliyatida boshqarish tizimi bo'lib xizmat qiladi. O'z  
 o'rnida menejment  
 bozor tizimining o'sish qonunlari boshqarilib turiladi va o'zgaruvchan bozor sharoitlariga  
 firma  
 faoliyatining moslashuviga yo'naltirilgan.

Menejment boshqarish ilmi (fani) sifatida usul va mablag` ishlab chiqaradi (o`ylab topadi), o`z o`rnida qaysi tashkilotlar o`z maqsadlarida katta samaradorlik bilan erishishga olib kelishi mumkin edi, ishlab chiqarish va korxonaning rentabelligini oshirishda esa tashqi va ichki muhit sharoitidan kelib chiqqan holda. Shu erdan zamonaviy sharoitda boshqarish ning va rivojlanishga yangicha yondashuv, bu esa trans milliy korporatsiyalar faoliyatida boshqarish muammolarini echishni to`g`ri yo`lga qo`yish.

Boshqarishga jarayon sifatida yondashish boshqarishni aynan jarayon faoliyati tashkilotning maqsadiga erishishga yo`naltirilgan, uni vaqtinchalik umumiy harakat deb emas balki boshqarishning bir-biriga muntazam bog`liq bo`lgan harakat deb izoh beriladi. Har xil mualliflar harakatning har xil ro`yxatini beradi. Optimal yo`l o`z ichiga: rejalashtirish, tashkillashtirish, hokimlashtirish, motivlashtirish, boshqarish, koordinatsiyalashtirish, nazorat qilish, kommunikatsiya, izlanish, baholash, qaror qabul qilish, xodimlarni tanlash, vakillik va kelishuvni olib borish va bitim tuzishni oladi.

Tizimli yondashuv rahbarlar tashkilotini odamlar, struktura, vazifa va texnologiyalarni bir-biriga bog`liq bo`lgan elementlar yig`indisi sifatida ko`rish kerak, ular yig`indisi o`z o`rnida tashqi muhit o`zgarishida maqsadlarga erishishga moslashgan bo`ladi. Vaziyatli yondashuv boshqarishning ko`p qirrali usullari vaziyatdan kelib chiqqan holda kerak bo`ladi. Konkret (aniq) bir vaziyatda shu vaziyatga moyil bo`lgan usul eng samarali bo`ladi. Vaziyatli yondashuv boshqarish nazariyasiga katta ulush qo`shdi, chunki kelib chiqqan shart-sharoitdan kelib chiqqan holga moslashib boshqarishga ilmiy yondashuviga aniq ishlab chiqilgan takliflardan tashkil topgan.

Vaziyat deganda aniq bir holat (sharoit, vaziyat) tashkilotning ishlashiga ta'sir qilish tushuniladi. Vaziyatli yondashuvni qo`llagan rahbarlar aniq-bir vaziyatda qaysi usul qanday maqsadga erishishga olib kelishni tushunib oladi. Vaziyatli yondashuv tashqi va ichki faktorlarning asosiysini aniqlab beradi, u esa tashkilotning ishlashiga ta'sir ko`rsatadi. Menejerlar amaliy maqsadlari uchun har bir aniq vaziyatda ta'sir ko`rsatadigan faktorlarni ko`rib chiqadilar. Menejmentning boshqaruv ilmi sifatida vazifasi izlanishlariga amaliy mohiyatini oshirishga, ularni usul va printsiplarini ishlab chiqishda yo`lga qo`yib tashkilotning ishlab turishida (faol ko`rsatishida) u va boshqa sharoitlarda amaliy echish imkoniyatini beradi.

Hozir zamon sharoitida boshqaruv jarayoni bu san'at, uning mohiyati ilmni aniq vaziyatda qo`llay

bilish, ya'ni amaliyotda qo'llay bilishdir degan fikr g'oyalar keng tarqalgan.

## 6.2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish mexanizmi

Menejment texnologiyasini quyidagi tarkibi mavjud:

- qaror qabul qilishning umumiy rahbarligi;
- qaror qabul qilish qoidalari;
- qaror qabul qilish rejalari;
- maqsadli guruhlar va ularning qaror qabul qilishdagi roli;
- xamkorlikda xarakat qilishning matritsali turi.

Birinchi 3 tarkibi boshqaruv darajalari orasida vertikal aloqani ta'minlaydi, oxirgi 2 tasi gorizontal aloqani ta'minlaydi.

Firma menejmentda oddiy mexanizm bilan murakkab mexanizmdan ham foydalaniladi, ular qabul

qilinayotgan qarorlarning murakkabligi va ularni amalga oshirish extimolidagi bog'liq qaror qabul

qilish xakidagi umumiy rahbarligi, qaror qabul qilish jarayoni bir chiziqli rahbar qo'lida bo'lish extimoli bor, qaysisi o'z o'rnida yuqori turuvchi rahbarga bo'ysunadi.

Bu erda qaror qabul qilishda chiziqli mansablar bo'yicha ierarxiya tashkil qilinadi. Har bir

boshliq o'z muammolarini o'z rahbari bilan, (yuqori turuvchi rahbar bilan emas), echadi. Bunday

mexanizm amerikacha menejmentga xosdir.

Amerika firmalarida chiziqli rahbarlar o'z ishiga shaxsiy ma'suliyat, material va mohiyat resurslari bilan yondashish xukukini olib, bu xukuklar ko'zda tutilgan natijalar olish maqsadida boshliqlarga eksport sifatida yordam ko'rsatadi va ular oldida hisobot beradi, biroq

xukuklar va ma'suliyat bilan, chiziqli rahbarlardagidek ega emaslar. Umumiy rahbar odatda

qaror qabul qilishgacha takliflarni qabul qiladi va bo'ysinuvchilarning fikrlarini eshitadi.

Balki alohida ishchilarni qaysilari o'z fikr va muloxazalarini jamoat shartnomalarini bitirishda bildiradilar, jamoa shartnomalari kasaba uyushma qumitasi himoya qiladi.

Qaror qabul qilish qoidasi va normativlari odatda firmalarning o'zlari tomonidan ishlab chiqaradi

va joriy qilinadi. Bu qoidalar har xil bo'g'inlar orasidagi koordinatsiyalarning amalga oshirishini

maqsad qilib qo'yadi.

Operativ qoidalar odatda boshqaruvning o'rta zvenosida har xil instruktsiyalar turida shakllanadi.

Strategik qoidalar yoki amaliy (ishbilarmon) siyosat, o'ziga quyidagi qaror turlarini oladi.

Chiqariladigan mahsulotning turi va xizmati, buyurtmachilar turi, mahsulotning sotilishini

tashkil qilish tarmog'i, narxlash usuli, sharoiti va garantiyasi va boshqalar. Strategik qoidalar

odatda boshqarish bo'g'inining yuqori bo'g'inida (darajasida) o'rta bo'g'inida qatnashuvi bilan

shakllanadi, bu vaqt belgilanmagan xolda.

Tashkiliy qoidalar mahalliy va davlat qonuniga asoslanadi. Ularga quyidagi savollar (masalalarni) daxldorlik firma faoliyatining maqsadi va xarakterini aniqlash, uning davlat muassasalariga munosabati, xukukiy formasi va firmaning ustavi. Bu qoidalarni firma egalari

o'rnatadilar, ularning xukuki va ma'suliyatini, dividendlar xajmini, yuqori boshqaruvchilarning

oylik xaqlari va mukofotlarni tulash, mansablar okladlari sxemasini, mablag` qo`yish limitlarini, qaysi chegara doirasida firma rahbarlari moliya resurslari bilan ish olib borishlari mumkin.

Rejalar boshqaruv qarorlarini qabul qilishda har xil bo`g`inlar faoliyatini koordinatsiyalash

vositasidir. Rejalarda bor resurslar aniqlanadi, boshqaruv qarorlarini amalga oshirish zaruriyatida, aniq bir vaqt doirasida rejalar ishlab chiqarish bo`g`inlarini faoliyatini o`z ichiga oladi, shuning uchun boshqaruv qarori qabul qilish o`z rejalari doirasida amalga oshiriladi. Qoidalar ustidan rejalarining ustunligi, shundan iboratki, ular egiluvchan (moslashuvchan) va ularni o`zgargan sharoitlarga moslashtirish oson.

Amerika kompaniyalarida rejalar strategik va operativ (tezkor) Boshqaruvni bog`lash maqsadidagi

faoliyatni koordinatsiyalashdagi muhim instrument.

Odatiy yillik rejalar sikli katta AQSh firmalarida daromad (foyda) markazi bo`lgan xo`jalik

strategik markazi va ishlab chiqarish bo`limiga muljallangan yuqori rahbariyat tomonidan aniqlash

rejalardan boshlanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1.Abdullaev A. va b. Kichik biznesni boshqarish. T. 2003.

2.Gerchikova I.N. Menedjment. Uchebnik 3 izd. prerabotannoe i dopolnennoe M.: «YuNITI», 1997.

3.Gerchikova I.N. Praktikum po izucheniyu inostranno`x firm. M. MGIMO, 1996.

4.Gulyamov S.S. Menejment asoslari. T.: TDAU, 1998

5.Gulyamov S.S. Menejment va biznes asoslari.T.: Mexnat, 1997-351