

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ
ТОШКЕНТ АРХИТЕКТУРА ҚУРИЛИШ ИНСТИТУТИ**

“ИҚТИСОДИЁТ ВА КЎЧМАС МУЛКНИ БОШҚАРИШ” КАФЕДРАСИ

РУСТАМОВ К.

БИТИРУВ МАЛАКАВИЙ ИШИ

**МАВЗУ: ҚУРИЛИШ КОРХОНАСИ ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ
ВА БОШҚАРИШ «NEOINTEGRAL HIMOYA» МЧЖ МИСОЛИДА**

Кириш	3
 1 БОБ. ИҚТИСОДИЁТНИ МОДЕРНИЗАЦИЯЛАШ ШАРОИТИДА ҚУРИЛИШ КОРХОНАСИНИ ФАОЛИЯТИНИ БОШҚАРИШ ВА ТАШКИЛ ЭТИШНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ	6
1.1. Бозор муносабатлари шароитида корхонани бошқаришнинг тамойиллари, мақсад ва вазифалари.....	6
1.2. Бошқарувнинг ташкилий тузилмалари ва функциялари.....	19
1.3. Қурилиш корхонаси фаолиятини ташкил этиш ва режалаштириш.....	27
 II-БОБ. “NEOINTEGRALHIMOYA” МЧЖНИНГ ХЎЖАЛИК ФАОЛИЯТИ ВА УНИ БОШҚАРИШ ТАҲЛИЛИ (2008-2010й.).....	32
2.1. Корхонанинг асосий техник – иқтисодий кўрсаткичлари	32
2.2. “NEOINTEGRALHIMOYA” МЧЖнинг мулкӣ ҳолати таҳлили	35
2.3. “NEOINTEGRALHIMOYA” МЧЖнинг молиявий натижалари таҳлили.....	41
2.4. Корхонани бошқариш тузилмаси ва бошқаришнинг самарадорлик кўрсаткичлари таҳлили.....	45
 3 БОБ. ИҚТИСОДИЁТНИ МОДЕРНИЗАЦИЯЛАШ ШАРОИТИДА ҚУРИЛИШ КОРХОНАСИ ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ ВА БОШҚАРИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ЙЎНАЛИШЛАРИ.....	54
3.1. Корхонани бошқаришни такомиллаштиришнинг асосий йўналишлари..	54
3.2. Корхоналарда бошқарув тизими самарадорлигини ошириш йўллари...	57
 Хулоса	63
Фойдаланилган адабиётлар.....	67

Кириш

Мавзунинг долзарблиги. Бошқарув – бу чуқур таҳлил, ишланмаларни ва маълум мақсадларни тўғри қўйишга қаратилган, макон ва замонда тўхтовсиз амалга ошириладиган мақсадга йўналтирилган жараёндир. Бу жараённинг бориши ва самараси унинг объекти ва субъектига боғлиқдир. Демак, бошқарув объекти ва субъектини фаолияти таҳлили бошқарув самарадорлигини кўрсатиб беради. Хўжалик ишлаб чиқаришнинг иқтисодий самарадорлик даражаси ортиши катта ижтимоий аҳамиятга ҳам эга бўлиб, ишлаб чиқариш фаолиятининг фойдали натижаси курувчилар моддий манфаатдорлигининг ўсишини ва ортқча сарф-харажатларнинг тежалишини, шунингдек, жамиятнинг ижтимоий зарур маҳсулотларга бўлган талабини қондиришни таъминлайди.

“Мамлакатимизни иқтисодий ривожлантиришга қаратилган узоқ муддатли стратегик мақсадни амалга оширишнинг мантиғи мустақиллигимизнинг дастлабки кунларидан бошланган ва Ўзбекистоннинг жаҳон бозоридаги рақобатдошлигини ошириш ва мавқеини мустаҳкамлашга йўналтирилган **таркибий ўзгаришлар ва юксак технологияларга асосланган замонавий тармоқлар ва ишлаб чиқариш соҳаларини жадал ривожлантириш сиёсатини 2011 йилдаги асосий устувор йўналиш сифатида давом эттиришни тақозо этмоқда.**”¹

Иқтисодиётни либераллаштириш корхона бошқарув тизими самарадорлигини аниқлаш, унга тасир қилувчи омиллар, жумладан корхона моддий-техник ва молиявий ресурсларини, меҳнат ресурсларини ва пировард натижада унинг қурилиш монтаж фаолиятини таҳлил қилиш катта аҳамиятга эга. Бу эса нафақат корхонанинг менежменти самарадорлигини, балки корхона ишлаб чиқариш ресурсларни самарадорлигини ва мавжуд

¹ Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. Президент Ислам Каримовнинг 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2011 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишланган ўзбекистон республикаси вазирлар маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси. Халқ сўзи. 2011 йил 22 январь.

камчиликларни кўрсатиб беради. Албатта ушбу натижалар қурилиш корхонасини истиқболли режалаштириш ва бошқарувнинг замонавий янги усулларни жорий қилишга асос бўлади.

Юқорида баён этилган фикрлар қурилиш корхоналарининг фаолиятини боқариш ва ташкил этиш масалаларини чуқурроқ ўрганиш вазифаларининг муҳимлигини ҳамда ушбу тадқиқот мавзусининг долзарблигини тасдиқлайди.

Мавзунинг ўрганилганлик даражаси. Корхона фаолиятини бошқариш бошқариш масалалари Ф.Тейлор, Г.Эмерсон, А.Файол, М.Вебер, Э.Мэйо, Р.Лайкерт, Г.Саймон ва бошқа олимларнинг асарларида тадқиқ қилинган. МДХ давлатларида О.С.Виханский, А.М.Наумов, В.Р.Веснин, Э.К.Страбонский ва бошқалар нинг асарларида ҳам ўрганилган. Ўзбекистонда ушбу муаммолар Ғуломов С.С., Абдуллаев Ё., Абдурахманов К.Х., Шарифхўжаев М.Ш., Хикматов О.Х., Зайнутдинов Ш.Н., Зияев М.Қ., Маҳмудов Э.Х., Мухиддинов Р.М., Мирзабеков Б.Б., Гимуш Р.И. ва бошқалар томонидан ривожлантирилган.

Тадқиқот мақсади. Тадқиқот ишидан мақсад- “Neointegralhimoya” масъулияти чекланган жамияти мисолида қурилиш ташкилоти хўжалик фаолиятини бошқариш ва ташкил этишни такомиллаштириш борасида тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

Тадқиқотнинг вазифалари. Тадқиқот ишининг бош мақсадидан келиб чиқиб, қуйидагилар битирув малкавий ишининг вазифалари сифатида белгиланди:

- қурилишни бошқаришнинг замонавий тизими, мақсади ва вазифаларининг услубий асосларини илмий ўрганиш;
- корхонанинг қурилиш – монтаж фаолиятини бошқариш тизими ва уни ташкил этишни таҳлил қилиш;
- корхонани бошқариш тизими ва самарадорлигини ошириш йўллариини белгилаш;

- курилиш корхонаси фаолиятини бошқариш такомиллаштириш йўллари ишлаб чиқиш.

Тадқиқот предмети. Иқтисодий диверсификация қилиш шароитида курилиш корхоналарининг менежменти самарадорлигини ошириш натижасида корхонада хўжалик фаолиятини юритишнинг бозор муносабатларига мос келадиган шакллари ривожлантиришга қаратилган.

Тадқиқот объекти. “Neointegralhimoya” масъулияти чекланган жамияти.

Тадқиқотнинг методологик ва назарий асоси бўлиб, Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг асарлари ва фармонлари, Ўзбекистон Республикаси Қонунлари, Вазирлар Маҳкамаси қарор ва меъёрий ҳужжатлари, мамлакатимиз ҳамда хорижий олимларнинг илмий ишлари, шунингдек, корхона менежментига оид чоп этилган иқтисодий адабиётлар ташкил этади.

Тадқиқот услуби. Битирув малакавий ишини предметини ўрганишда муайян усуллардан кўпроқ фойдаланилади. Бу усулларга: иқтисодий-математик, иқтисодий таҳлил ва синтез, иқтисодий таққослаш, статистик кабилар киради.

Битирув малакавий ишининг таркибий тузилиши. БМИ кириш, уч боб, хулоса ва таклифлар, фойдаланилган адабиётлар рўйхатидан иборат.

1 БОБ. ИҚТИСОДИЁТНИ МОДЕРНИЗАЦИЯЛАШ ШАРОИТИДА ҚУРИЛИШ КОРХОНАСИНИ ФАОЛИЯТИНИ БОШҚАРИШ ВА ТАШКИЛ ЭТИШНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

1.1. Бозор иқтисодиёти шароитида корхонани бошқаришнинг тамойиллари, мақсад ва вазифалари

Жамият пайдо бўлгандан буён ва цивилизациялашган даражага ўтгандан бери иқтисодий ва ижтимоий тараққиёт тизимида, шу жумладан материалларни ва бошқа буюмларни ишлаб чиқариш ва қайта ишлашга таянган ҳолда ривожланган. Одамлар жамоасидан фарқли ўлароқ табиат ҳам, техника ҳам, онгли жараённи бошқариш бўйича ҳеч қандай иш олиб боролмайди.

Демак бошқарув – бу чуқур таҳлилни, ишланмаларни ва маълум мақсадларни тўғри қўйишга қаратилган, макон ва замонда тўхтовсиз амалга ошириладиган мақсадга йўналтирилган жараёндир. Лекин бошқарув бирор нарса ёки биров томонидан бошқарилсагина вужудга келади. Бу аснода бошқариш ҳақидаги фан, бошқарув субъекти ва объекти тушунчасини киритади.

Бошқарув субъекти - бу жисмоний ёки юридик шахс бўлиб, ҳукумат органлари томонидан ва амалдаги қонунчилик бўйича берилган ваколатлар бўйича таъсир ўтказиш имконитига эга бўлади.

Бошқарув объекти – бу бошқарув субъектининг таъсир ўтказиш (бошқарув таъсири) объекти бўлиб, ҳуқуқий ва жисмоний шахслар, ижтимоий-иқтисодий жараёнлар, ишлаб чиқариш ва хўжалик тизимлари бошқарув объекти бўла олади.

Кўриб турганингиздек, иккала ҳолатда ҳам бошқарув ҳақида, бир гуруҳ инсонларни бошқарув ваколатларига эга бўлган бошқа бир гуруҳ инсонлар томонидан бошқариш тўғрисида, гап борапти. Айнан инсонлар, уларнинг ишлаб чиқариш хўжалик ва бошқа жараёнлар билан боғлиқ бўлган

ҳаракатлари бошқарувнинг предмети ҳисобланади, яъни замонавий менежментнинг асосидир. Менежмент, бошқарув субъекти ва объектисиз, ҳам фан сифатида, ҳам ҳўжалик амалиётида ўзининг мазмуни ва моҳиятини йўқотади.

Қурилиш бошқа моддий ишлаб чиқариш соҳалар каби динамик (ўзгарувчан) ва очиқ тизим бўлиб, ташқи муҳит билан, яъни ҳар хил соҳадаги корхоналар ва ташкилотлар билан якуний қурилиш товарлари яратилишида тўғридан-тўғри ёки билвосита алоқага киришувчи тизимдир. Ўзгарувчанлик қурилишда бир пайтнинг ўзида функционал ва ривожланиш жараёнларининг боришида намоён бўлади. Бу эса ўз навбатида бир қатор қонуниятларга риоя этишни талаб қилади. Булар қаторига қўйидагиларни киритса бўлади:

а) бошқарувнинг объективлиги яъни бошқарув таъсири инсонларнинг иродаси ва тафаккурдан қатъий назар намоён бўлади.

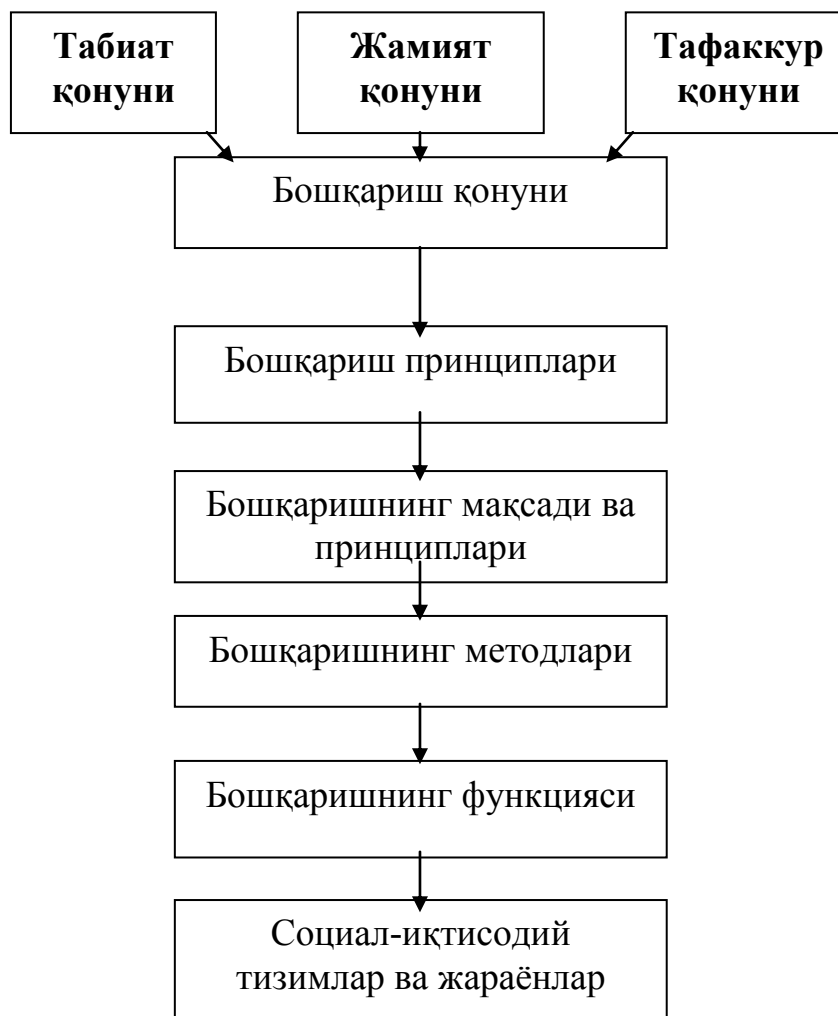
б) бошқарувнинг зарурийлиги – сабаб-оқибат муносабатларининг вужудга келиши. Бунда бир ҳодисанинг ўзгариши бошқа бир ҳодисанинг ўзгаришини келириб чиқариши мумкин ёки келтириб чиқаради.

в) Бошқариш жараёнида бошқариш таъсирининг вазифаси.

г) Бошқариш қонуни, табиат, жамият ва онг ривожланиш қонуни билан мослиги.

Олдин айтиб ўтишгандек, қурилиш – бу динамик система. Бу системанинг фаолият кўрсатиши ва ривожланиши ҳам ички имкониятлар ва ресурсларга, ҳам ташқи муҳитга боғлиқ. Амалиётда ташқи муҳит ва авваламбор қурилиш ташкилотларининг буюртмасилар маблағларига боғлиқлиги тизим сифатида бошқариш самарадорлигига жиддий таъсир қилади. Бу эса ўз навбатида, кўпинча қурилишдаги бошқариш мақсад функцияларига жиддий таъсир кўрсатади в кўп ҳолларда бошқаришнинг олдиндан берилган параметрларига маълум ўзгаришлар киритишни талаб қилади. Лекин бу билан мақсад функциялари ўзгармайди. Табиийки, мақсад ва вазифаларсиз бошқариш бўлмайди. Бошқариш, доим фан хусусиятларига эга бўлади.

Охиргиси қуйидаги схема тарзида тасвирлаш мумкин.



Бундан келиб чиқиб, бошқариш мақсади деганда, нафақат қурилиш балки, бугун жамоат амалиётида, эришилиши зарур бўлган қандайдир идеал, олдиндан берилган натижани тушуниш керак. Қурилишда – бу объектни эксплуатацияга бериш, уни буюртмачи (инвестор)га топшириш ва кўзланган фойдани олиш. Бу мақсад эса биз ҳоҳдаганимиздек осон, тез ва муаммоларсиз ҳам бўлмайди.

Гап шундаки, бу мақсаддан ташқари ишчиларга иш ҳақи тўлаш, қурилиш материаллари ва қурилмалар ҳаражатларини тўлаш, солиқларни тўлаш, қурилишнинг юқори сифатини таъминлаш ва бошқа шу каби масалалар ҳам ҳал қилинади. Шунинг учун қурилишда бошқариш кўп мақсадли хусусиятга эга бўлади.

Ҳар бир мақсадга маълум талаблар қўйилади, уларга қуйидагиларни киритиш мумкин:

- Мақсаднинг илмий ва амалий асосланганлиги;
- Мақсаднинг аниқланганлиги, ифодаланганлиги ва йўналтирилганлиги;
- Амалга ошириш имкониятлари ва шароитларини ҳисобга олиниши, яъни қўйилган мақсад амалга оширилиги даражаси.

Амалиётда қўйилган мақсад уни бажариш усуллари сифатида намоён бўладиган масалалар билан аниқлаштирилади. Шунинг учун бошқарув ечимларини аниқлашда мақсад ва масалалар ёнма-ён келади, бир бирини тўлдиради. Ўз моҳиятига кўра эса масала (масалалар) – бу ечилиши керак бўлган масалалар, шунингдек бу ечим учун зарур бўлган шароитлар тўпламидир.

Қурилишда бошқаришнинг асосий масалалари қуйидагилар:

- Илмий-техник прогрессни тезлаштириш ва ишлаб чиқаришга маҳаллий ва хорижий қурилиш амалиётининг замонавий ютуқларини тадбиқ қилиш;
- Машина техникаси ва замонавий технологияларни кенг қўллаш ва шу асосда қурилишда қўл меҳнати ҳиссасини қисқартириш;
- қурилаётган бинолар индустриал даражасини ошириш, улар сифатини ошириш ва қурилиш муддатларини қисқартириш;
- ресурслар тежамкорлигини таъминлаш ва ҳар қандай йўқотиш ва ноишлаб чиқариш ҳаражатларини камайтириш;
- капитал қурилишнинг техник-иқтисодий кўрсаткичларини яхшилаш.

Бошқариш мақсад ва масалалардан унинг вазифаларини фарқлаш керак. Бошқариш вазифалари бошқариш механизмининг тақсимланиши жараёнидаги бошқариш фаолияти турларидан иборатдир. Бошқача қилиб айтганда, бошқариш, тизим сифатида, фақат бошқариш вазифалари бажарилган ҳолдагина муваффақиятли амал қилади.

Илмий таснифлашга мувофиқ қурилишдаги бошқариш вазифаларига қуйидагилар киради:

1. Режалаштириш қ қурилиш ишлаб чиқаришни ривожлантириш мақсади ва масалалари тизимини аниқлаб олиш;
2. Прогнозлаштириш - қурилиш амал фаолияти ва ривожланишнинг эҳтимолий мақсадларини аниқлаш;
3. Тартиблаш - қурилиш саноати корхоналари ва ташкилотлари фаолиятидаги четланишларни йўқотиш жараёни;
4. Ташкиллаштириш – бошқарувчи ва бошқарилувчи тизим элементларини асослаш ва танлаб олиш, шунингдек улар орасида мутаносибликни ўрнатиш;
5. Назорат – фаолиятнинг жорий кўрсаткичлари ва ўрганилган масала ва дастурларнинг мос келиш даражасини аниқлаш;
6. Ҳисоб ва таҳлил – маълумотларни йиғиш, сақлаш ва қайта ишлаш, шунингдек, хулосалар чиқариш ва ишлаб чиқариш тизими фаолиятини баҳолаш.
7. Ижобий ютуқларни қўллаб-қувватлаш.

Юқоридаги умумий вазифалардан ташқари қурилишда ишлаб чиқариш цикллари, қурилиш жараёнлари, йўналганлиги – фаолият кўрсатиш ва перспектив ривожланишга қаратилган, алоқалар – ички ва ташқи ва бошқа қурилишни бошқаришнинг махсус функциялари умумийларини тўлдиради ва ривожлантиради.

Ҳозирги шароитда қурилишни бошқариш тахминан қуйидаги схема бўйича боради: қурилиш бошқармаси - қурилиш трести - қурилиш бирлашмаси ёки вазирлик. Ҳозирги қурилиш вазирликлари ва идоралари бошқариш сахнасидан чиқиб кечаётган бир даврда, қурилиш саноатининг асосий бўғинлари бўлиб, Ўзбекистон Республикасининг «Корхоналар тўғрисида»ги қонунга мувофиқ фаолият юритувчи қурилиш трестлари ва фирмалари бўлиб бормоқда.

Фирма, табиийки, тижорат ташкилоти ҳисобланади ва ҳўжалик шерикчилиги ёки жамияти, ишлаб чиқариш кооперативи ёки Ўзбекистон Республикаси қонунчилиқда кўрсатилган бошқа шаклда тузилиши мумкин. У ўз номидан контракт тузиши, мулкый ва номулкый ҳуқуқларга эга бўлиши, мажбуриятлар олиши, судларда даъвогар ёки жавобгар бўлиши мумкин. Фирма ўз балансига эга бўлади, молиявий ва валюта томондан ўзини тўлиқ қоплаш асосида фаолият кўрсатади.

Қурилиш фирмасининг асосий масалалари қуйидагилардир:

- қурилиш хизматчилари бозори маркетингни
- бизнес-плани тайёрлаш ва қурилиш талабларини қондириш учун ресурс етказиб берувчилар билан келишувлар тузиш;
- ржа ва ҳисоб ҳужжатларини олиб бориш ва ишчилар меҳнاتини рағбатлантириш;
- бутун қурилиш маҳсулот бўйича ва қилинадиган ишларда юқори сифат ва рақобатбардошлиқни таъминлаш;
- фойда олиш ва ишлаб чиқариш рентабеллигини таъминлаш.

Фирма ўз фаолиятини мустақил равишда режалаштиради ва ривожланиш истиқболларини белгилайди, зарурий фондлар – меҳнат ривожланиш, суғурта ва бошқа ўз ҳоҳишига биноан ташкил қилади.

Қурилиш фирмаси мулки шаклланишининг манбалари қуйидагилар ҳисобланади:

- асосчиларнинг пул ва материал қўшилмалари;
- маҳсулот, иш ва хизматлар, шунингдек Уставда кўрсатилган бошқа иш турларини сотишдан олинган даромадлар;
- банклар кредитлари ва бошқа заём маблағлари;
- амалдаги қонунчилик томонидан таъқиқланмаган бошқа манбалар.

Фирма молиявий ресурслари шаклланиши манбаси бўлиб фойда, амортизацион чегирмалар, қимматли қоғозларни сотишдан келадиган фойда ва асосчиларнинг таъқиқланмаган бошқа тушумлар ҳисобланади.

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

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

Корхонани **бошқаришнинг мақсадларини** қуйидаги турларга бўлиб таснифлашимиз мумкин:

- * амалга ошириш муддатига кўра - жорий ва истиқболли;
- * аҳамият даражасига кўра - асосий (стратегик) ва иккинчи даражали (тактик);
- * бошқарув объектига муносабатига кўра - хусусий ва умумий;
- * натижага эришиш даражасига кўра - якуний ва оралиқ ёки босқичли.

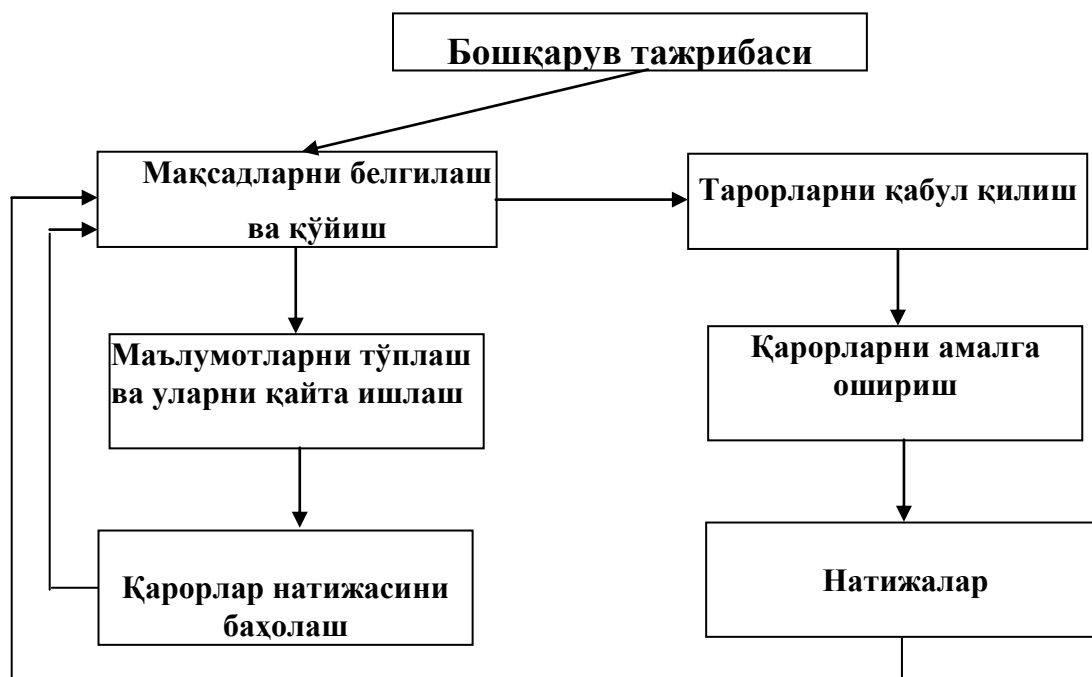
Бошқарув жараёнида жорий мақсадларни истиқболдаги мақсадларга, хусусий мақсадларни умумий мақсадларга, оралиқ мақсадларни якуний мақсадларга мос келиши ва бўйсинишини таъминлаш зарур. Асосий мақсадларни амалга оширишга кўпроқ эътибор қаратиш керак. Корхона ёки унга тенглаштирилган хўжалик субъектларини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

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

Амалиётда турли хил сабабларга кўра, ишлаб чиқариш белгиланган параметрлардан четга оғиши, бошқарув эса қўйилган мақсадга эришмаслиги мумкин. Бундай ҳолларда оператив тартибга солиш йўли билан четга оғишлар олиб ташланади ва ишлаб чиқариш жараёнининг меъёрий тарзда фаолият юритиши таъминланади. Умуман олганда, бошқарув циклини - мақсад ва вазифаларни белгилашдан то натижаларга эришишгача қуйидаги чизма шаклида кўрсатиш мумкин (4.2.-расм)

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

оширишни оқилона ташкил қилиш бўйича ташкилий-техникавий чоратadbирлар мажмуасини қўллаш ҳисобига эришилади.



1.2.-чизма. Бошқарув цикли

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

Бошқарув қарори - бошқарув фаолияти технологиясидаги муҳим бўғиндир. Бошқарувнинг мақсад ва вазифаларини амалга ошириш кўп жиҳатдан қарорларнинг тўғри қабул қилинишига боғлиқ бўлади. Бошқарув қарори бир томондан асосан корхонанинг раҳбарлари томонидан амалга

оширилувчи мантикий-фикрий фаолият бўлса, иккинчи томондан, эмоционал-психологик хатти-ҳаракатдир. У инсоннинг бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнида тўплаган тажрибаси, билими ва фикрлаш доирасининг чуқурлигига боғлиқ бўлади.

Бошқарув қарорлари қуйидаги белгилар бўйича таснифланади:

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

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

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

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

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

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

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

Бошқарувнинг **илмийлик** тамойили ўзакларнинг ўзагидир. Амалда бу тамойил, аввало жамият ривожланишининг объектив қонунлари ва фан-техника ютуқларидан хабардор бўлишни талаб қилади. Унинг ёрдами билан ишлаб чиқариш ва бошқарувнинг зарурий мутаносиблиги таъминланади, бошқарув қарорларидаги хатолар камайтирилади, оғирлик маркази энг катта сифат ва миқдор ютуқларига эришишга ўтказилади.

Илмийлик тамойили ишлаб чиқариш масалаларини ҳал қилишда иқтисодий-математик усуллардан кенг фойдаланиш, бошқарувнинг

мақсадли-дастурий усуллари амалга киритиш, замонавий электрон-хисоблаш техникаси ва бошқарувнинг автоматлаштирилган тизимларидан фойдаланишни кўзда тутди.

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

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

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

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

Тартиб ва адолат – бу, бошқарувнинг ҳар бир қадамда ўзини эслатиб турувчи тамойилидир. Кўп ҳолларда айнан шу тамойилга кўра корхона ва унинг раҳбарига тавсифнома берилади. Корхона раҳбари қанчалик билимли

ва тажрибали, унинг касб маҳорати ва маданияти қанчалик юқори бўлса ҳамда у жамоа тўғрисида қанчалик кўп қайғурса, тартиб ва адолат кўрсаткичлари шунчалик юқори бўлади. Қисқароқ қилиб айтганда, тартиб – бу, ҳар бир киши ва ҳамма нарса ўз жойида бўлишини, адолат эса раҳмдиллик ва одилликнинг уйғунлигини англатади. Бошқарувнинг тартиб ва адолат тамойили кадрлар тез-тез алмашишини олдининг олиб, корхона обрўсининг ўсишига ҳамда бунга корхона жамосини қизиқтиришга хизмат қилади.

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

Тежамкорлик ва самарадорлик тамойили – бу, корхона бошқарувининг барча бўғинларида амалга оширилиши лозим бўлган тамойилдир. Бу тамойилнинг моҳияти моддий ва меҳнат ресурсларидан тежамкорлик билан фойдаланиш, энг кам харажатлар билан энг кўп натижаларга эришиш, ишлаб чиқариш заҳираларидан тўлиқ фойдаланишда ифодаланади. Бироқ бу тамойил истисно тариқасида қўлланмай, фақат корхона раҳбарининг эмас, балки бутун жамоа ва биринчи ўринда хом ашё ва материаллардан тайёр масулот яратувчи ишчиларнинг меҳнат қондасига айланган тақдирдагина ҳақиқий тасдиғини топади.

Ташаббускорлик ва корпоратив руҳият бошқарувнинг муҳим тамойили бўлиш билан бирга, корхонанинг бозор тизимида муваффақиятли фаолият юритишига туртки ҳамдир. Умуман олганда, бошқарув

ташаббускорликсиз, истиқболни кўрмасдан, ижодий ёндашувсиз муваффақиятларга эришиши амримаҳолдир. Бошқарув ижодий негизни, ташаббускорликни корпоративлик билан боғлаган ҳолда бойитади.

Агар корпоратив руҳият ишлаб чиқариш билан шуғулланувчи жамоа уйғунлигининг натижаси, иттифоқи бўлса, **ташаббускорлик** фаол ҳаракатларни англантиб, корхона жамоасига ва ҳар бир ходимга ишлаб чиқаришни ривожлантиришнинг турли хил дастурларини ишлаб чиқиш ва амалга оширишда қўшимча куч-қувват бахш этади.

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

Юқорида кўрсатилган тамойиллар ҳам алоҳида, ҳам биргаликда бошқарув тизимининг ишончлилигига ва корхона раҳбари ҳамда ҳар бир бошқарув тузилмасининг обрўсини ўстиришга хизмат қилиши лозим. Бундан ташқари, улар доимий равишда мукаммаллаштириб борилиши ҳамда замон руҳи ва ҳўжалик юритиш механизми талабларига жавоб берувчи янги тамойиллар билан тўлдирилиши зарур. Бу эса бошқарув тизими ва жараёнларининг янги шакл ва усулларини ривожлантиришга имкон яратади.

1.2. Бошқарувнинг ташкилий тузилмалари ва функциялари

Ташкилий тузилма деганда корхона бошқаруви функцияларини бажарувчи турли хил бўлим, хизмат ва бўлинмалар таркиби, ўзаро муносабатлари ва бир-бирига бўйсинишини тушуниш лозим. Ташкилий

тузилма бошқарувнинг тизим ва алоҳида фаолият тури сифатидаги бир бутунлигини ифодалайди. У бошқарув органларининг маълум бир тартибини, ҳокимият ва бўйсиниш алоқаларини, вертикал ва горизонтал меҳнат тақсимотининг интеграциялашувини этади.

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

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

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

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

Чизиқли тузилма бошқарув тузилмасининг энг кўп тарқалган тури бўлиб, унга кўра бошқарувнинг ҳар бир бўғини ўзидан юқори турувчи фақат битта бошқармага эга бўлади ва барча масалалар битта алоқа канали орқали ҳал этилади. Бундай тузилмада бошқарув бўғинлари тизими тўлалигича ишлаб чиқариш бўғинлари тизими билан мос тушади. Ҳар бир ишлаб

чиқариш жамоаси тепасида раҳбар туради ва корхона ходимлари унга бевосита бўйсинадилар. Барча бошқарув функциялари раҳбар қўлида мужассамланади.

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

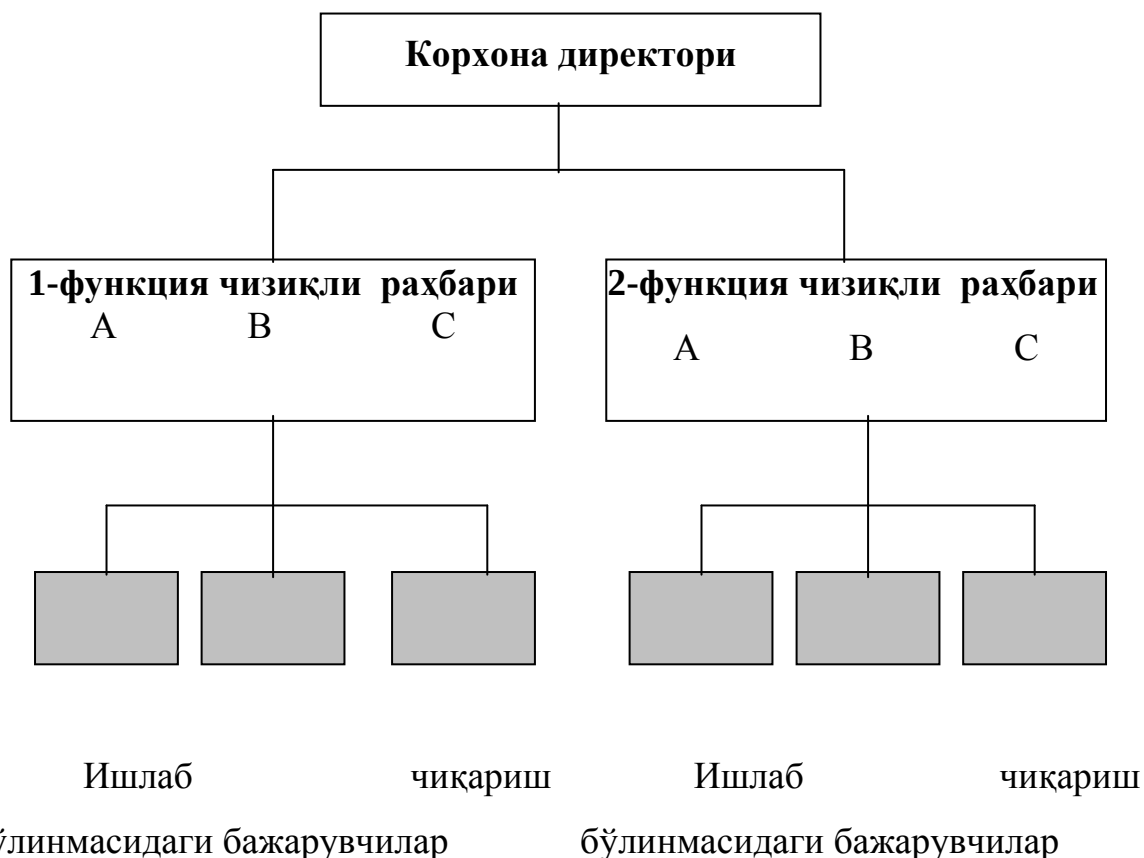
- бошқарувнинг ҳар бир бўғини учун раҳбар тайинлашнинг нисбатан осонлиги
- бошқарув қарорларини тайёрлаш ва бажаришнинг тезкор (оператив) амалга оширилиши
- бошқарув функцияларини бажаришнинг нисбатан осонлиги.

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

Бошқарувнинг чизиқли тизими қуйидаги ҳолларда қўлланади:

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

Бошқарувнинг мазкур структураси тавсифистикасини қуйидаги схема шаклида кўрсатиш мумкин:

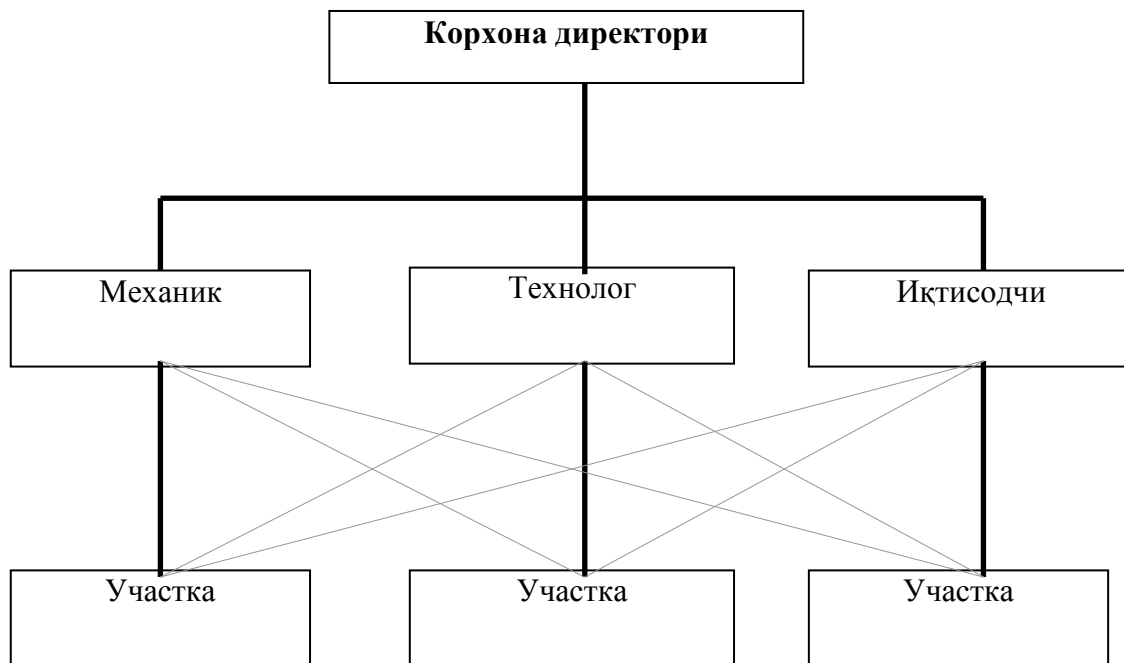


1.3.-чизма. Корхона бошқарувини чизиқли ташкил этиш тузилмаси

Бошқарувнинг функционал тузилмаси учун бошқарув ва объект функциялари бўйича бошқарув ячейкалари яратиш тавсифлидир. Бу ячейкалар бажарилиши шарт бўлган қарорларни бошқарувнинг қуйи поғонасига ёки бевосита ишлаб чиқариш бўғинларига етказиб беради. Демак, бошқарув функциялар бўйича тақсимланади ва функционал бўғинлар томонидан амалга оширилади, улар томонидан тайёрланувчи бошқарув қарорлари эса бажарувчиларга кесишувчан алоқа каналлари бўйича етказилади. Бошқарувнинг функционал тузилмасига мисол қилиб бош мутахассисларнинг, яъни бош иқтисодчи, бош механик, бош технолог, бош металлург, бош конструктор хизматлари(бўлимлари, гуруҳлари), шунингдек, корхона бош бухгалтериясини кўрсатиш мумкин.

Бошқарувнинг функционал тузилмаси амалда чизиқли тузилма билан кесишиб ўтади. Бундай синтез чизиқли ёки функционал тузилмага қараганда **бошқарувнинг чизиқли-функционал тузилмасини** самаралироқ

бўлиши ва кенг тарқалишига сабаб бўлади. Бу ҳолда бошқарув ҳам чизиқли, ҳам функционал раҳбарлар томонидан амалга оширилади. Бошқарувнинг функционал структурасини қуйидаги чизма орқали акс эттириш мумкин:



1.4.-чизма. Бошқарувнинг функционал тузилмаси

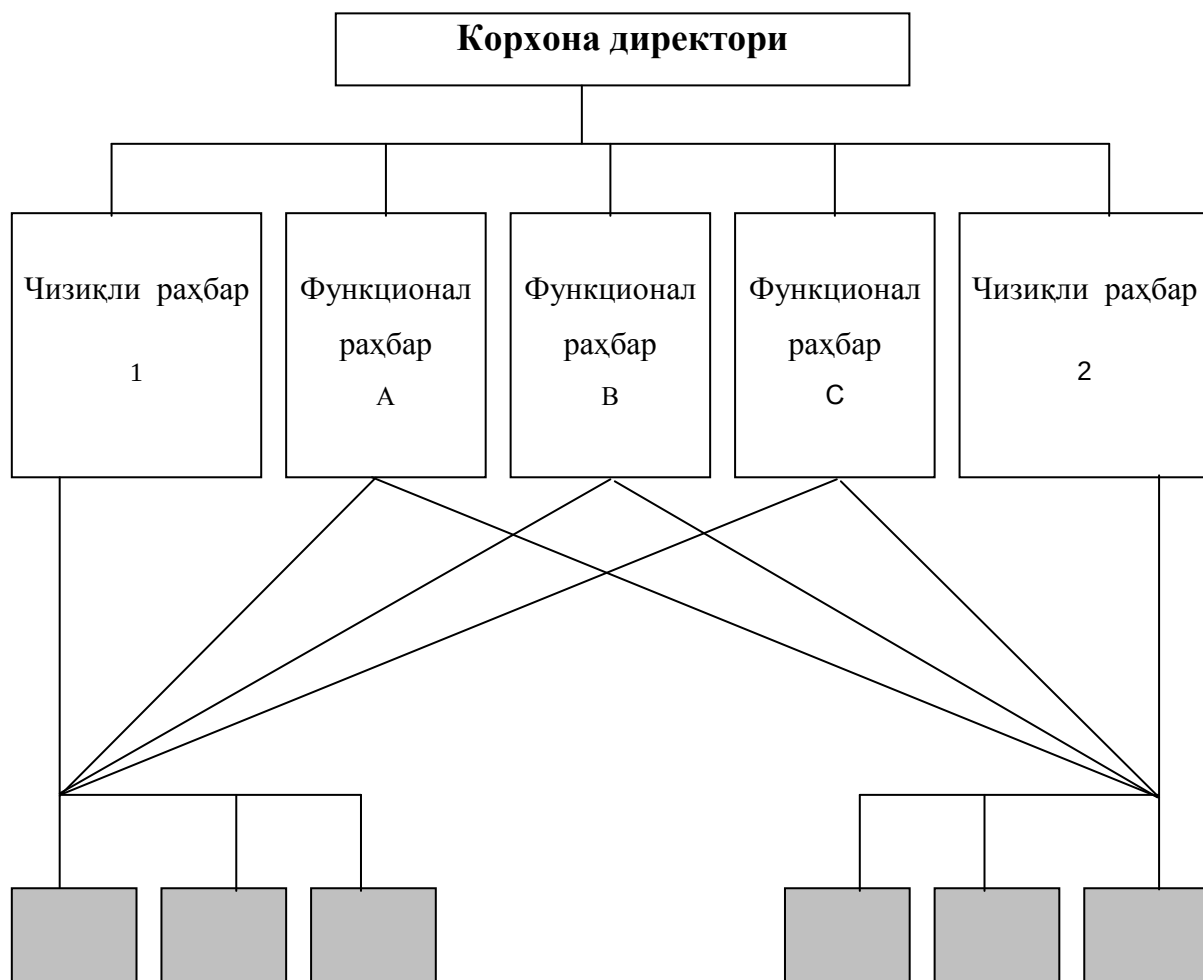
Бошқарувнинг ушбу тузилмаси афзалликлари қуйидагилар:

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

Унинг камчиликлари қаторига эса қуйидагиларни киритиш мумкин:

- яккахокимлик тамойилининг бузилиши;

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



----- Шартли белгилар:
 ----- чизиқли раҳбарият муносабатлари
 ----- функционал муносабатлар

1.5-чизма. Бошқарувнинг чизиқли-функционал тузилмаси

Чизиқли-штабли тузилма бошқарув аралаш тузилмасининг бир кўриниши бўлиб, унга чизиқли структура асос қилиб олинган. Бошқарувнинг ҳар бир бўғинида штаблар тузилиб, унинг таркибига муаммоларни ечиш учун малакали мутахассислар таклиф этилади. Масалан, штабли тузилмалар табиий офат, ҳалокат ва кулфатларнинг оқибатларини бартараф қилиш, янги

маҳсулот ёки технологияни ўзлаштириш, тўсатдан юзага келган, одатий бўлмаган вазифаларни ечишда тузилиши мумкин. Бундай ҳолларда бошқарув штабига раҳбарларнинг ваколатларидан кам бўлмаган ҳақ-ҳуқуқлар, ваколатлар берилади.

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

Бошқарувнинг матрицали тузилмалари раҳбарлардан жуда юқори бошқарув ваколатини талаб қилади. Бундай тузилмадан фойдаланганда юзага келувчи муаммо ва вазифаларни ечиш учун вақтинчалик ижодий гуруҳларни тузиш мумкин. Тўғри, бунинг учун жамоа олдида юзага келувчи лойиҳа топшириқларни бажариш учун қўшимча харажатлар талаб қилиниши мумкин.

Бошқарувнинг исталган ташкилий тузилмасини лойиҳалаштиришда ҳамда амалиётда қўллашда тезкорлик, оптималлик, ишончлилиқ ва тежамкорлик каби асосий талабларга жавоб бера олишига эътибор қаратилиш лозим. Бу талаблар қанчалик тўлиқ ва яхши бажарилса, корхонани бошқариш тизимининг сифат кўрсаткичлари шунчалик юқори бўлади.

Амалиёт шуни кўрсатадики, бошқарув объекти ва бошқарувчи тизим (бошқарув аппарати) ўртасида, бошқарув функциялари ёрдамида тартибга солинувчи маълум бир муносабатлар юзага келади.

Бошқарув функциялари объектив жиҳатдан зарур ва албатта қайтариловчи хатти-ҳаракатлар мажмуаси бўлиб, мазмуни ва йўналиш мақсадларининг бир хиллиги туфайли бирлашиб туради. Бошқарув функциялари бутун бошқарув жараёни давомида узлуксиз тарзда амалга

оширилади ҳамда бошқарув қарорларини қабул қилиш ва бажаришнинг турли босқичларида турли хил салмоққа эга бўлади.

Амалдаги таснифга асосан бошқарувнинг қуйидаги функцияларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

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

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

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

4. *Ташкиллаштириш* – куч-қувват ва воситаларни ишлаб чиқариш дастурини минимал харажатлар асосида ва бу харажатларнинг юқори самарадорлиги орқали амалга оширишга йўналтириш, амалдаги ташкилотчилик тизимини янги ютуқларга эришиш ва янги вазифаларни бажаришга йўналтириш.

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

6. *Ҳисобга олиш* – корхонанинг маълум бир вақт давомида бажарган ишларига яқун ясаш.

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

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

1.3. Қурилиш корхонаси фаолиятини ташкил этиш ва режалаштириш

Аввал айтиб ўтилганидек, пудрат ташкилотлари - қурилиш тармоғининг асосий ишлаб чиқариш бўғинларидир. Бугунги бозор шароитларида, қурилиш монополиядан чиқарилиб, қурилиш вазирликлари тугатилиб, қурилиш ишлаб чиқаришини режалаштириш ва бошқариш соҳасида қурилиш ташкилотларига кенг ҳуқуқлар ва имкониятлар берилган. Бугунги кунда “юқоридан” тасдиқлаб бериладиган кўрсатмалар, буйруқлар рўйхати энди йўқ, аммо бу юқоридаги ёки бошқа бошқарув органари томонидан назорат қилинадиган ва айрим ҳолларда талаб қилинадиган кўрсаткичлар мутлақо йўқ дегани эмас.

Бугунги кундаги амалиётда пудрат ташкилотларининг фаолиятида режалаштиришнинг икки хил тури мавжуд:

- 1) техник-иқтисодий ёки йиллик режалаштириш;
- 2) оператив-ишлаб чиқариш ёки жорий режалаштириш.

Режалаштиришнинг биринчи тури ташкилотнинг иқтисодий ва ижтимоий ривожланишининг йиллик режаси, яъни авваллари қурилишнинг молиявий режаси, яъни “стройфинплан” деб аталган режани ишлаб чиқишдан иборат. Унда пудрат ташкилотларининг ишлаб чиқариш фаолиятидаги энг муҳим кўрсаткичлар акс эттирилади. қуйида улар санаб ўтилган:

- ишга туширилган қувватлар ва объектлар натурал ўлчов бирликларида;
- корхоналарнинг бошпудрат бўйича ва ўз кучлари билан бажараётган қурилиш-монтаж ишлари ҳажми, пуллик ўлчовда;
- иш ҳақи фонди;
- ишлаб чиқариш харажатлари;
- фойда суммаси;
- бюджетга тўловлар ва бюджетдан ажратиладиган маблағлар;
- ишчиларнинг сони ва бошқалар.

Оператив-ишлаб чиқариш режалаштиришда йиллик режадаги вазифаларни нисбатан қисқароқ иш муддатлари учун аниқлаштирилади. У қурилиш ишлаб чиқаришининг маромини йўлга қўяди, салбий нуқталарни ўз вақтида аниқлаб, уларни батараф қилиш чораларини кўради.

Оператив-ишлаб чиқариш режалаштиришнинг яна бир муҳим хусусияти унинг қурилиш участкалари бошлиқлари, прораблар, қурилиш ишлаб чиқариши мастерлари ёки бригадирлари билан ишлашга қаратилганлигидир. Оператив режалардаги вазифаларга кўра ойлик, ўн кунлик ва кунлик ишларнинг жадваллари ишлаб чиқилади. Улар қурилиш майдончаларида ишларни бир маромда ташкил қилиш учун ўзига хос ориентир бўлиб хизмат қилади.

Бозор иқтисодиёти шароитида, ишлаб чиқаришни режалаштириш ва бошқаришнинг хорижий тажрибасини ҳисобга олган ҳолда, қурилиш ташкилотлари саноат ва бошқа корхоналарнинг тажрибасига кўра тобора **бизнес-режалаштиришдан** кўпроқ фойдаланмоқдалар. Бизнес-режалаштириш хўжалик фаолиятини бозор талаблари ва керакли ресурслар ва фойда олиш имкониятларига мос равишда олиб боришга имкон беради. Бизнес-режа қурилиш ташкилотларининг (фирмаларининг) ишлаб чиқариш фаолиятини тадбиркорлик фаолияти билан уйғунлаштиришга имкон беради. Шунинг учун уни қурилиш корхонасининг яқин ва ўзоқ истиқболдаги ривожланиш стратегиясини белгилаб берувчи муҳим ҳужжат сифатида қабулқилиш керак.

Бизнес-режани ишлаб чиқиш қуйидагиларга асосланади:

- ташкилотнинг ишлаб чиқариш-хўжалик фаолиятини атрофлича таҳлил қилиш, унинг кучли ва заиф жиҳатларини ва хатарларини аниқлаш;
- муайян иқтисодий вазифаларни амалга оширишда фойдаланиладиган муайян молиявий, техник-иқтисодий ва ташкилий механизмларни ўрганиш;

- таннарх ва фойдани таҳлил қилиш, барча турдаги харажатларни, солқларни ва ишлаб чиқаришни ривожлантирувчи бошқа омилларни ҳисобга олиш;

- бозордаги вазиятларни баҳолаш, потенциал инвесторларни (буюртмачиларни) танлаш, қурилиш ташкилотининг фаолиятини барқарорлаштирувчи асосли ва ўзоқ муддатли битимлар тузиш.

Бизнес-режанинг таркиби ва унинг тафсилот даражаси ишлаб чиқариш ҳажмлариган, қуриладиган объектларнинг характериға, қурилиш ташкилотининг қуввати ва бошқа кўрсаткичларига боғлиқдир. Бизнес-режанинг асосланганлиги унинг қанчалик реал ва ҳаётийлигини белгилаб беради.

Бизнес-режанинг умумий кўриниши қуйидаги бўлимладан иборат:

- ташкилотнинг имкониятлари (резюме);
- товарларнинг (иш ва хизматларнинг) турлари;
- сотиш бозор ури;
- рақобат;
- маркетинг режаси;
- ишлаб чиқариш режаси;
- ташкилий режа;
- ташкилот фаолиятининг ҳуқуқий таъминоти;
- таваккалчилик (хатарлар)ни баҳолаш ва суғурта;
- молиявий режа;
- молиялаштириш стратегияси.

Бизнес-режанинг аҳамияти шундан иборатки, у қурилиш ташкилотининг, айниқса реал рақобат шароитларидаги барқарорлигини аниқлашга имкон беради, келгуси ривожланиш йўналишини белгилайди ва айни пайтда ташқи инвесторлардан молиявий ёрдам олишнинг муҳим воситаси ҳисобланади.

Бизнес-режа ички ва ташқи фойдаланиш учун тузилиши мумкин. Аммо кўпинча у бўлғуси ҳомийлар, инвесторлар учун, улар билан

инвестициялар ва кредитлар, лицензия шартномалари ёки опционлар тўғрисида битим тузиш учун, яъни мазкур қурилиш корхонаси (ташкilotи, фирмаси) учун бегона бўлган жисмоний ва ҳуқуқий шахслар учун ишлаб чиқилади.

Бизнес-режани ишлаб чиқишдан аввал корхонанинг ривожланиш стратегиясини аниқлаш юзасидан катта ишларни амалга ошириш лозим. Бизнес-режани ишлаб чиқишда қуйидаги талаблар қўйилади:

- корхонадаги вазиятнинг ҳаққоний, реал баҳоланганлиги;
- ишлаб чиқилаётган чора-тадбирларнинг аниқ йўналганлиги;
- бизнес-режанинг ўз вақтида ишлаб чиқилганлиги;
- селективлик (ахборотнинг танлаб олиниши);
- ахборотнинг очиқлиги, етарлилиги, лўнда ва содда баён қилиниши,

икки хил маънода тушуниш имкониятининг йўқлиги.

Айтиб ўтилган талаблардан ташқари, бизнес-режа қуйидаги талабларга ҳам жавоб бериши лозим:

- аниқлик ва мантиқий изчиллик;
- далилларнинг ишончлилиги, муайянлиги ва лўндалиги;
- барча моддаларнинг асосланганлиги ва уларнинг реклама учун

жозибадорлиги.

Бизнес-режани фақат тадбиркорлик соҳасидаги янги фаолият турларини асослаш учун эмас, балки қуйидаги ҳоллар учун ҳам тузиш мумкин:

- янгиликларни жорий қилиш;
- корхонанинг янги ва мавжуд маҳсулот билан янги бозорга чиқиши;
- инвесторларни жалб қилиш;
- валюта ёки пул кредити олиш;
- молиявий фаолият режаларини тузиш;
- ишлаб чиқариш ҳажмларини ошириш.

Бир сўз билан айтганда, бизнес-режа - бу чўққига кўтарилмоқчи бўлган альпинистлар учун йўналишлар кўрсатилган ўзига хос ҳарита бўлиб, уларнинг машқларини кадрлар тайёрлаш тизимига, уларнинг асбоб-анжомлари ва кийим-бошларини эса ишлаб чиқариш фондларига ўхшатиш мумкин. Чўққининг забт этилиши альпинистларнинг ўзига ва экспедиция учун қулай бўлган ва гўёки тадбиркорликдаги таваккалчиликнинг модели бўлган об-ҳаво шароитларига боғлиқдир.

Бизнес-режани тузишда корхона раҳбарининг шахсан иштироқ этиши жуда муҳимдир. Хорижий тажрибадан маълум бўлишича, барча банклар, инвестиция фирмалари ва уларга тенглаштирилган органлар бизнес-режа бошдан-оёқ четдан таклиф қилинган маслаҳатчи томонидан тайёрланиб, раҳбар томонидан фақат имзоланганлиги маълум бўлиб қолса, маблағ ажратиш сўралган аризаларни кўриб чиқишдан бош тортар эканлар.

Аммо бу маслаҳатчиларнинг хизматларидан мутлақо фойдаланиш керак дегани эмас, аксинча экспертларни жалб қилиш жуда яхши бўлади. Гап бу ерда бизнес-режани тузишда корхона (фирма) раҳбарининг, яъни янги бизнес фаолиятини ташкил қилувчи ёки ўз корхонасини ривожлантиришни истаётган кишининг шахсан иштироқ этиши жуда муҳимлиги ҳақида бормоқда.

II-БОБ. “NEOINTEGRALHIMOYA” МЧЖНИНГ ХЎЖАЛИК ФАОЛИЯТИ ВА УНИ БОШҚАРИШ ТАҲЛИЛИ (2008-2010й.)

2.1. Корхонанинг асосий техник – иқтисодий кўрсаткичлари ва бошқарув структураси таҳлили

“Neointegralhimoya” масъулияти чекланган жамияти Андижон вилояти фаолият юритаётган қурилиш-монтаж ишлари билан шуғулланувчи кичик бизнес субъектларидан бири ҳисобланади. “NEOINTEGRALHIMOYA” масъулияти чекланган жамияти Тошкент шаҳри Сергели тумани ҳокимининг 2003 йил 11 апрелдаги К-4/614 сонли қарори билан ташкил этилган. Масъулияти чекланган жамиятининг таъсисчиси бўлиб жисмоний шахслар ҳисобланади. Жамият хўжалик ҳисоби, ўз-ўзини бошқариш, молиялаштириш ва қоплаш принциплари асосида ишлайди. Жамиятнинг мақсади – жамияти ва меҳнат жамоаси қизиқишларини таъминлаш учун зарур бўлган фойда олишга қаратилган. Жамият фаолиятининг асосий турлари:

- қурилиш конструкцияларини гидроизоляция қилиш;
- қурилиш ва қурилиш-таъмирлаш, қурилиш-монтаж ишлари (электромонтаж, газ монтаж, сув қувурларини монтаж қилиш);
- иссиқлик ўтказмайдиган материаллар билан қоплаш ишлари;
- аҳолига пуллик хизматлар кўрсатиш ва бошқалар.

Жамият юридик шахс бўлмаган 5 та цех ва ишлаб чиқариш бўлинмаларини ўз ичига олади. 5 кишидан ташкил топган бошқарув аъзолари жамиятни бошқаради. Бошқарув раиси таъсисчилар кенгаши билан тайинланади ва у ишончномасиз фаолият юритади. Бошқарув аъзолари бошқарув раиси томонидан тайинланади ва таъсисчилар кенгашида тасдиқланади.

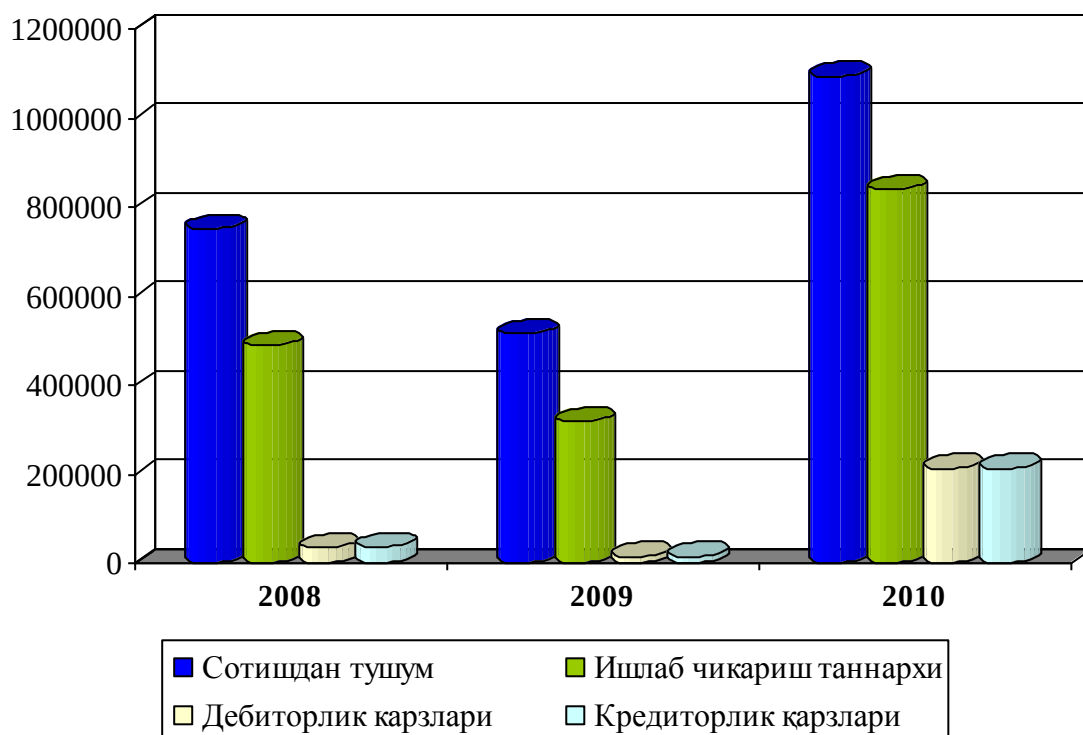
Жамият Тошкент шаҳри Сергели тумани 4-даха 26 уйида жойлашган.

**2.1- Жадвал. «Neointegralhimoya» МЧЖ нинг 2008-2010 йиллардаги
асосий техник-иқтисодий кўрсаткичлари таҳлили**

№	Кўрсаткичлар	Ўл. бир.	2008 Йил	2009 йил	2010 йил	Фарқ (+;-)	Ўзг. нис. %
1	Сотишдан тушум	минг сўм	750980	516506	1095100	+ 578594	212
2	Бажарилган ишларнинг ишлаб чиқариш таннари	минг сўм	489469	318675	839357	+520682	263,4
3	Ялпи фойда	минг сўм	261511	197831	255742	+57911	129
4	Фойдадан солиқ	минг сўм	96577	67146	109510	+42364	163
5	Ишчиларни ўртача сони	киши	118	125	133	+8	106
6	Бир ишчига тўғри келадиган маҳсулот	минг сўм	6364,24	4132,05	8233,83	+4101.78	199
7	Соф фойда	минг сўм	137312	109045	26392	-82653	24
8	Дебиторлик қарзлари	минг сўм	35650	119906	418255	+298349	349
9	Кредиторлик қарзлари	минг сўм	36062	14421	212670	+198249	1474
10	Рентабеллик	фоиз	53	62	30	-32	48

1.1-жадвалда “Neointegralhimoya” масъулияти чекланган жамиятининг асосий техник-иқтисодий кўрсаткичлари ёритиб берилиган. Жадвалдан

кўриниб турибдики, сотишдан тушум 2008 йилда 750980 минг сўмни, 2009 йилда 516506 минг сўмни, 2010 йилда эса 1095100 минг сўмни ташкил қилиб, 578594 минг сўмга, яъни 112 фоизга ошган. Бажарилган қурилиш монтаж ишлари таннари 2008 йил 489469 минг сўмни, 2009 йилда 318675 минг сўмни, 2010 йилда эса 839357 минг сўмни ташкил қилган.



2.1-расм «Neointegralhimoya» МЧЖ нинг 2008-2010 йиллардаги асосий техник-иқтисодий кўрсаткичлари диаграммаси

Ялпи фойда 2008 йилда 261511 минг сўмни, 2009 йилда 197831 минг сўмни, 2010 йилга келиб эса, 255742 минг сўмни ташкил қилган. Соф фойда эса 2008 йилда 137312 минг сўмни, 2009 йилда 109045 минг сўмни, 2010 йилга келиб 26392 минг сўмни ташкил қилган. Дебиторлик қарзларини ҳам йилдан йилга ошганлигини кўриши мумкин. 2008 йилда дебиторлик қарзлари 35650 минг сўмни, 2009 йилда 119906 минг сўмни, 2010 йилда 418255 минг сўмни ташкил қилган. Кредиторлик қарзларининг ҳам ошганлигини кўриш мумкин. Жумладан, 2008 йилда

36062 минг сўмни ташкил қилган бўлса, 2009 йилга келиб 14421 минг сўмни бўлган. 2010 йилда ҳам бу кўрсаткич ошганлигини кўриш мумкин. 2009 йилга нисбатан 198249 минг сўмга ошиб, 212670 минг сўмни ташкил қилган.

2.2. “Neointegralhimoya” МЧЖнинг мулкӣ ҳолати таҳлили

“NEOINTEGRALHIMOYA” МЧЖнинг молиявий ҳолатини таҳлил қилишда бухгалтерия балансининг биринчи шаклидан фойдаланамиз. Баланс маълумотлари асосида корхона активларининг ҳолатини ўрганишда уларнинг пулга айланувчанлигига баҳо бериш таҳлилнинг муҳим вазифаси ҳисобланади. Ликвидлик деганда, аввало, маблағларнинг жойланиши, уларнинг пулга айланиш даражаси, яқин ва узоқ даврийликдаги тўлов мажбуриятларнинг ўзаро фарқланишидаги зарурий шартларнинг сақланишига айтилади.

Корхонада пул айланиш тезлигига қараб, уларнинг активларини қуйидаги гуруҳларга ажратиш мумкин:

- доимий ҳаракатдаги активлар;
- тез сотилувчи активлар;
- секин сотилувчи активлар;
- қийин сотилувчи активлар.

Ўз номидан маълумки, доимий ҳаракатдаги активлар гуруҳига балансдаги барча пул маблағлари ва қисқа муддатли молиявий қўйилмалар, яъни қимматли қоғозлар киради. Бундай активлар қарз мажбуриятларни тўлаш учун тайёр турган маблағ ҳисобланади. Лекин корхона фаолиятига унинг ўз мажбуриятларини қоплаш бўйича нақд пул маблағларнинг тўлиқ мавжудлиги билан баҳо бериб бўлмайди. Шу жиҳатдан ушбу қаторда тўлов мажбуриятларининг ҳар сўмига тўғри келадиган пул маблағларининг мавжудлиги 0,25-0,35 тийин даражасида белгиланиши ҳам бунинг ёрқин ифодасидир.

Шунингдек, тез сотилувчи активларга баланснинг 2- бўлим активидаги дебиторлик мажбуриятларини ва бошқа мажбуриятларни киритиш мумкин. Бу маблағлар ҳам зарур бўлган ҳолларда тўлов воситаси бўлиб хизмат қилади. Пул маблағлари ва мажбуриятларнинг ҳолати бўйича назорат рақамлари берилмайди. Яъни нормативлар белгиланмайди. Дебиторлик мажбуриятларининг тўлов мажбуриятларини қоплашга йўналтирилишини эса ўзаро қарздор бўлган ва бир таркибга кирувчи корхоналар ўртасидаги ўзаро ҳисоб-китобларда кўриш мумкин. Секин сотилувчи активлар деганда баланснинг “Заҳиралар ва ҳаражатлар” қисми тушунилиб, улар нақд пул маблағлари етишмаган ҳолларда тўлов мажбуриятларни қоплашга сарфланиши мумкин. Моддий заҳираларнинг тўлов мажбуриятларини қоплашга йўналтирилишини бевосита бартер операцияларида ҳам кўриш мумкин. Қийин сотилувчи активларга “Асосий воситалар ва бошқа оборотдан ташқари активлар киради. Бу мулк ишлаб чиқариш жараёнида узоқ вақт қатнашиб, ўз қийматини ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларга ўтказиб боради.

Асосий воситаларнинг пулга айланиши узоқ даврни ташкил этади ва уларнинг тўлов мажбуриятларини қоплашга йўналтирилишини фақат ортиқча асосий воситалар ёки очиқ биржа орқали сотишларда ҳамда ҳаракатчан активларга айланишида кўриш мумкин. Бундай имкониятлар корхонада кам бўлади. Корхона бонкрот деб эълон қилинган ҳолдагина асосий воситаларни тўлов мажбуриятларини қоплашга йўналтириш мумкин.

Корхона активлари, албатта, ўз қарз капитали ҳисобига манбаланганлиги боис унинг пассив томони ҳам тўлов мажбуриятларининг муддати ва шартидан келиб чиққан ҳолда таркибий ўрганишни талаб этади. Шу маънода ликвидлик шарти бўйича пассивлар қуйидаги моддалар бўйича туркумлаб чиқилади:

- муддати келган тўлов мажбурияти;
- қисқа муддатли тўлов мажбуриятлари;
- узоқ муддатли тўлов мажбуриятлари;

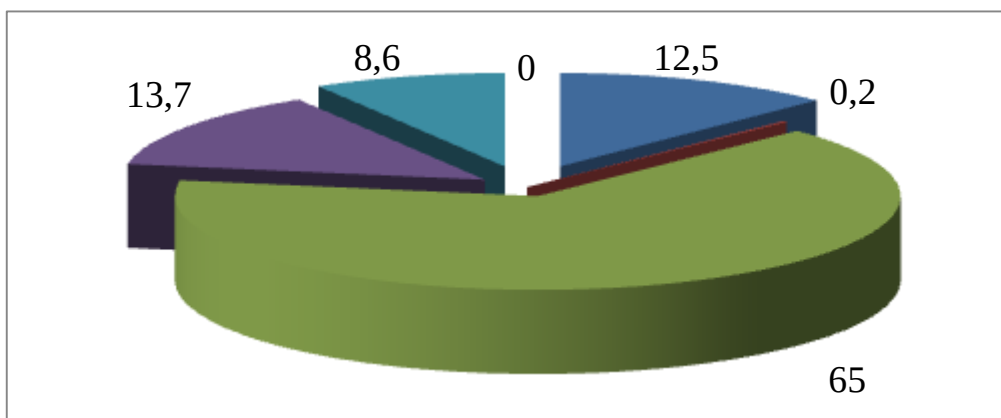
-доимий пассивлар ёки ўз маблағлари.

Корхонанинг биринчи гуруҳ бўйича тўлов мажбуриятларига баланснинг 2- бўлим пассивидаги кредиторлар билан ҳисоб-китоблар ва ўз вақтида қайтарилмаган ссудалари киради. 2- бўлим пассивидаги қолган бандлар, яъни, банкнинг қисқа муддатли кредитлари, корхона хизматчилари учун банк кредитлари, қисқа муддатли қарзларга келгуси давр ҳаражатлари ва тўловлар заҳираси, даргумон қарзлар бўйича заҳиралари ҳамда бошқа қисқа муддатли пассивлар киради. Ўрта ва узоқ муддатли пассивлар дейилганда узоқ муддатли юанк кредитлари ва узоқ муддатли қарзлар тушунилади. 1-бўлим

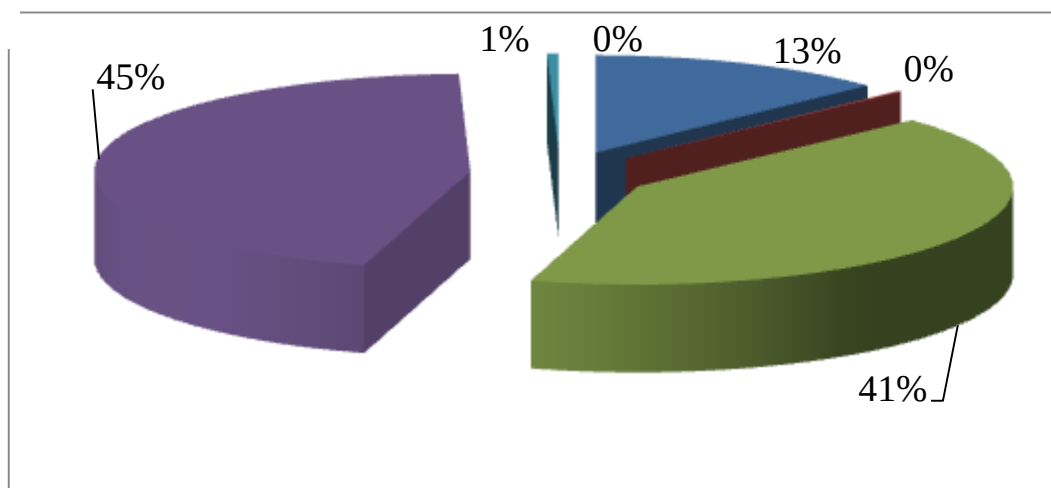
**2.2-жадвал. “Neointegralhimoya” МЧЖнинг 2008-2010 йиллардаги
активи таркиби таҳлили**

Баланс таркиби	2008 йил		2009 йил		2010 йил		Ўзг. нис,%
	Минг сўм	%	Минг сўм	%	Минг сўм	%	
1	4	4	4	5	6	7	8
Актив бўйича жами	258585	100	266492	100	754758	100	283
<i>Асосий воситалар</i>							
Шу жумладан: Бошланғич қиймати	32600	х	34570	х	37890	х	110
Эскириш суммаси	65	х	87	х	650	х	747
Қолдиқ қиймати	32535	12,5	34483	12,9	37240	5	108
Қимматли қоғозлар	500	0,2	500	0,19	500	0,1	100
Товар –моддий заҳиралари	167600	65	110484	41,5	298735	39,6	270
Дебиторлар	35650	13,7	119906	45	418255	55,4	348
Пул маблағлари	22300	8,6	1120	0,4	28	0,01	2,5
Қисқа муддатли инвестициялар	0	0	0	0	0	0	0

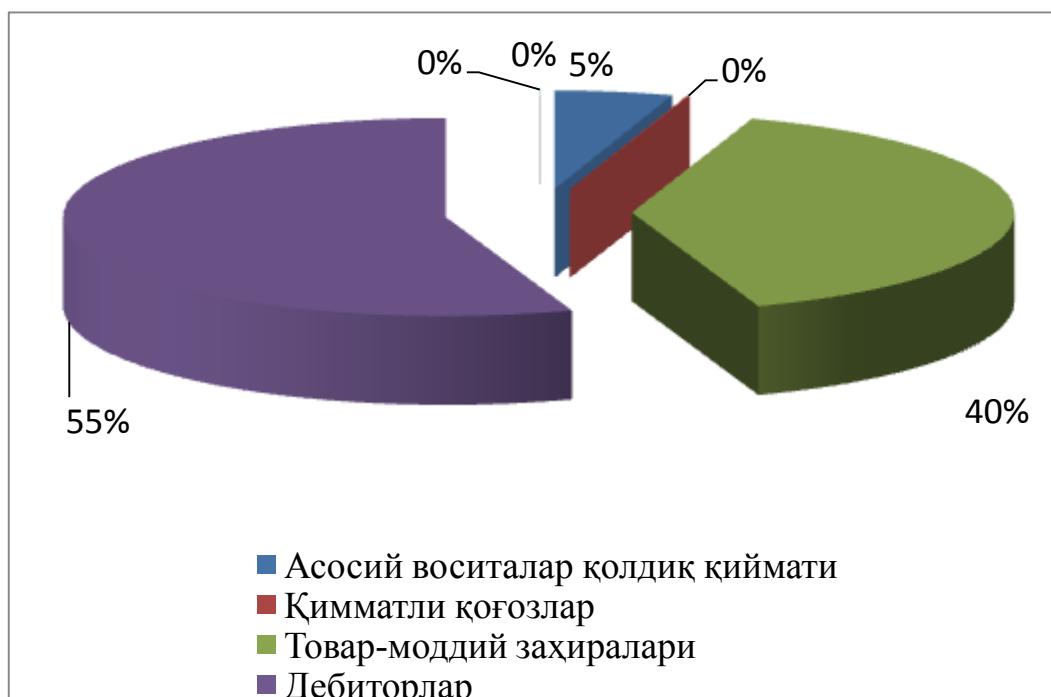
2008 йил



2009 йил



2010 йил



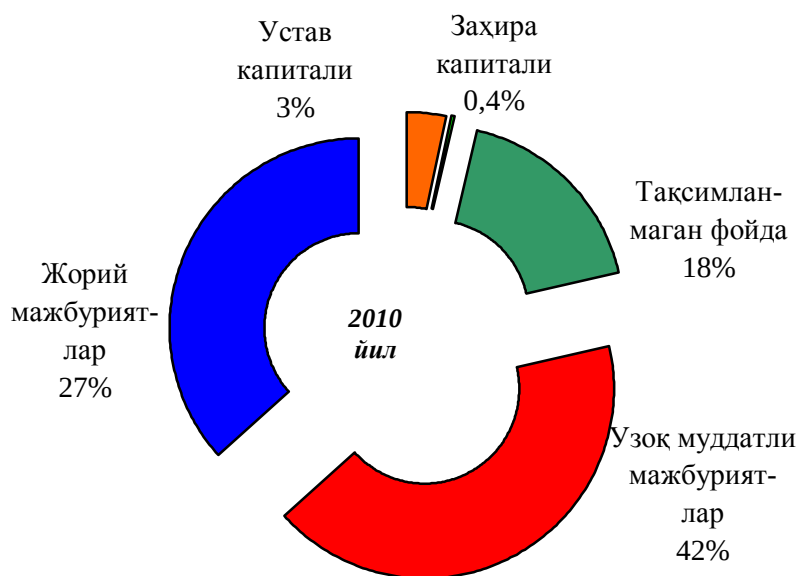
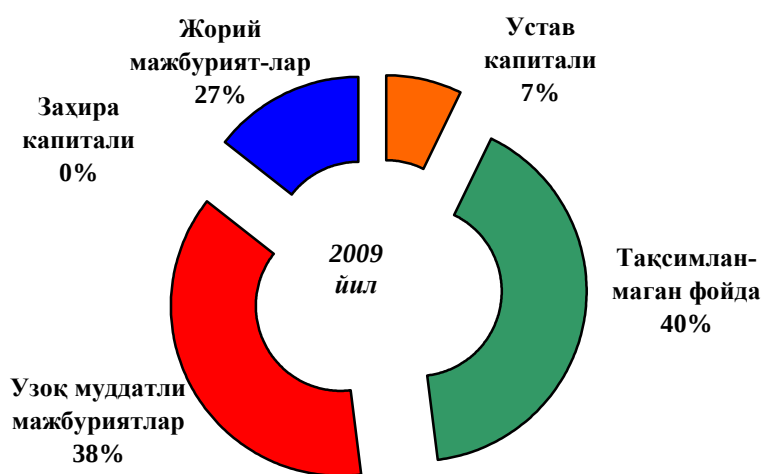
2.2 – расм. “Neointegralhimoya” МЧЖ нинг 2008-2010 йиллардаги бухгалтерия баланси активи таркиби

пассивидаги барча бандлар, яъни, “Устав капитали”, “Захира капитали”, “Қўшилган капитал”, Махсус мақсадларга мўлжалланган фондлар”, Мақсадли молиялаштириш ва тушумлар”, “Ижара мажбуриятлари”, Тақсимланмаган фойда (қопланмаган зарар)” ва бошқа ўз маблағлари киради. (2.2-жадвал.)

Жадвал маълумотларидан кўриниб турибдики, баланс активи йилдан йилга ошиб бораётганлигини кўриш мумкин. Жумладан, 2008 йил 258585 минг сўми, 2009 йил 266492 минг сўми, 2010 йилга келиб 183 фоизга ошиб, 754758 минг сўми ташкил қилган. Асосий воситаларнинг қолдиқ қиймати 2008 йил 32535 минг сўми, активдаги улуши 12,5 фоизни, 2009 йил 34483 минг сўми, активдаги улуши 12,9 фоизни, 2010 йилга келиб, ўтган йилга нисбатан 8 фоизга ошиб, 37240 минг сўми, активдаги улуши 5 фоизни ташкил қилган. Қиматли қоғозлар 2008 йилдан 2010 йилгача бўлган даврда ўзгаришсиз, 500 минг сўми ташкил қилган. Буни юқоридаги диаграммаларда ҳам кўриш мумкин.

2.3-жадвал. “Neointegralhimoya” МЧЖ нинг 2008-2010 йиллардаги бухгалтерия баланси пасиви таркиби таҳлили

Баланс таркиби	2008 йил		2009 йил		2010 йил		Ўзг. нис, %
	Минг сўм	%	Минг сўм	%	Минг сўм	%	
1	4	4	4	5	6	7	8
Пассив бўйича жами	258585	100	266492	100	754758	100	283
Устав капитали	18800	7,3	18800	7,1	24300	3,2	129
Захира капитали	0	0	0	0	2670	0,4	100
Тақсимланмаган фойда	137312	53,1	109045	40,9	135437	17,9	124
Узоқ муддатли мажбуриятлар	0	0	100000	37,5	316670	41,9	316
Жорий мажбуриятлар	102473	39,6	38647	14,5	275681	36,6	7,1



2.3- расм. “Neointegralhimoya” МЧЖнинг 2008-2010 йиллардаги бухгалтерия баланси пасиви таркиби диаграммаси.

Жадвал маълумотларидан кўриниб турибдики, устав капитал 2008 йилдан 2009 йилгача бўлган даврда ўзгаришсиз, 18800 минг сўмни ташкил қилиб келган. 2010 йилга келиб 24300 минг сўмга оширилган. Захира капитали 2008 йилдан 2009 йилгача қайд этилмаган. 2010 йилда эса 2670 минг сўмни, пассивдаги улуши 0,4 фоизни ташкил қилган.

Тақсимланмаган фойда эса йилдан йилга нисбатан тушиб бораётганини кўриш мумкин, жумладан, 2008 йилда 137312 минг сўмни, 2009 йилда 109045 минг сўмни, 2010 йилда 135437 минг сўмни ташкил қилган. Бу эса жамиятнинг устав капиталидан самарасиз фойдаланилаётганидан далолат беради. Натижада таъсисчилар ишончсизлигига олиб келиши мумкин. Шунингдек, узоқ муддатли мажбуриятлар ошиб бораётганини кўриш мумкин. 2008 йилда узоқ муддатли мажбуриятлар қайд этилмаган. 2009 йилда эса 100 миллион сўм кредит жалб қилинганлиги сабабли, 2009 йилда узоқ муддатли мажбуриятлар 100 000 минг сўмни, 2010 йилда эса ўтган йилга нисбатан, 216670 минг сўмга ошиб, 316670 минг сўмни ташкил қилган. Жорий мажбуриятлар эса ошганлигини кўриш мумкин. 2008 йилда жорий мажбуриятлар 102473 минг сўмни, 2009 йилда 38647 минг сўмни, 2010 йилда эса ўтган йилга нисбатан, 237034 минг сўмга ошиб, 275681 минг сўмни ташкил қилган.

2.3. “NEOINTEGRALHIMOYA” МЧЖнинг молиявий натижалари таҳлили

Бозор иқтисодиёти шароитида ҳар бир хўжалик юритувчи субъектнинг олдида қўйган асосий мақсади бу фойда олишдир. Молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот ва уни тўлдириш тартиби Ўзбекистон Республикаси Молия Вазирлигининг 2002 йил 27 декабрдаги 140-сонли Йўриқномаси асосида белгиланади.

Молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот шаклининг асосий кўрсаткичларига қуйидагилар киради:

1. Маҳсулот сотишдан олинган ялпи тушум.
2. Маҳсулот сотишдан олинган ялпи фойда
3. Асосий фаолиятдан олинган фойда (зарар)
4. Умумхўжалик фаолиятидан олинган фойда
5. Фавқулодда фойда (зарар)
6. Солиқ тўлагунга қадар фойда (зарар)
7. Соф фойда(зарар)

Даромад ва ҳаражатларга бу таркиб туркумланиши қуйидагиларга имкон беради:

- Ишлаб чиқариш ҳаражатларини бошқа ҳаражатлардан фарқлаш ва корхона ишлаб чиқариш фаолияти самарадорлигига баҳо бериш;
- Молиявий бошқарув юзасидан операцион ҳаражатларни бошқа ҳаражатлардан фарқлаш;
- Корхона томонидан оилнадиган даромадларни уларнинг юзага келиши ва шаклланиши бўйича алоҳида таркиблаш.

Молиявий ҳисоботлардаги маълумотларда ҳеч қачон бир туркум ахборот фойдаланувчилар фойдасига , бошқа туркум зарари ҳисобига акс эттиришлар бўлмаслиги талаб этилади. Мазкур молиявий ҳисоботларни тузишдаги бетарафлик қондаси Ўзбекистон Республикасининг “Бухгалтерия ҳисоби тўғрисидаги” Қонунининг 6 моддасида ҳам бериб ўтилган.

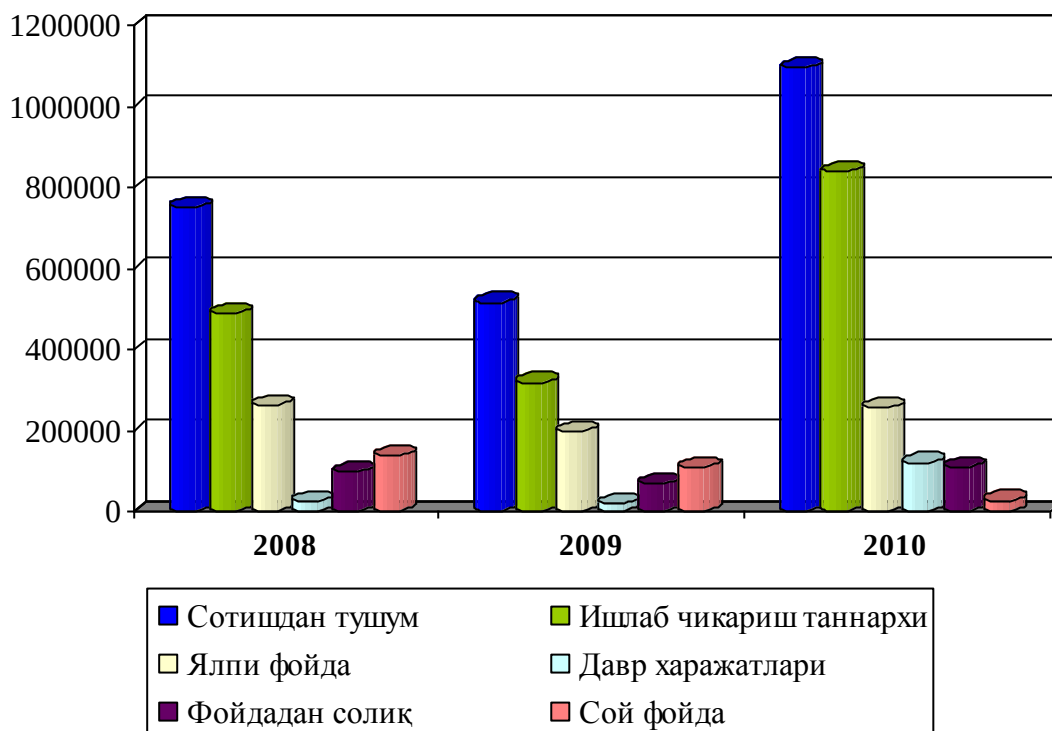
Жадвалдан кўриниб турибдики, сотишдан тушум 2008 йилда 750980 минг сўмни, 2009 йилда 516506 минг сўмни, 2010 йилда эса 1095100 минг сўмни ташкил қилиб, 578594 минг сўмга, яъни 112 фоизга ошган (2.4-жадвал). Бажарилган қурилиш монтаж ишлари таннархи 2008 йил 489469 минг сўмни, 2009 йилда 318675 минг сўмни, 2010 йилда эса 839357 минг сўмни ташкил қилган. Ялпи фойда 2008 йилда 261511 минг сўмни, 2009 йилда 197831 минг сўмни, 2010 йилга келиб эса, 255742 минг сўмни

ташкил қилган. Давр харажатлари 2008 йилда 24262 минг сўми, 2009 йилда 18765 минг сўми, 2010 йилга келиб эса, 119840 минг сўми ташкил қилган. Кўриниб турибдики, 2010 йилда давр харажатлари кескин ошган. Шу жумладан, маъмурий харажатлар 2008 йилда 24262 минг сўми, 2009 йилда 18765 минг сўми, 2010 йилга келиб эса, 90491,5 минг сўми ташкил қилган.

**2.4- Жадвал. «Neointegralhimoya» МЧЖ нинг 2008-2010 йиллардаги
молиявий натижалари таҳлили**

№	Кўрсаткичлар	Ўл. бир.	2008 йил	2009 йил	2010 йил	Фарқ (+;-)	Ўзг. нис. %
1	Сотишдан тушум	минг сўм	750980	516506	1095100	+ 578594	212
2	Бажарилган ишларнинг ишлаб чиқариш таннарихи	минг сўм	489469	318675	839357	+520682	263,4
3	Ялпи фойда	минг сўм	261511	197831	255742	+57911	129
4	Давр харажатлари	минг сўм	24262	18765	119840	+101075	638
5	Маъмурий харажатлар	киши	24262	18765	90491,5	+71726,5	482
6	Асосий фаолиятдан олинган фойда	минг сўм	237249	179066	135902	+4101.78	199
7	Молиявий фаолият бўйича харажатлар	минг сўм	3360	2875	0	+2875	100
8	Умумхўжалик фаолиятидан олинган фойда	минг сўм	233889	176191	135902	-40289	77
9	Даромад (фойда) солиғи тўлани- шига қадар фойда	минг сўм	233889	176191	135902	-40289	77
10	Даромад (фойда) солиғи	минг сўм	96577	67146	109510	+42364	163
11	Соф фойда	минг сўм	137312	109045	26392	-82653	24

Асосий фаолиятдан олинган фойда 2008 йилда 237249 минг сўмни, 2009 йилда 179066 минг сўмни, 2010 йилда 135902 минг сўмни ташкил

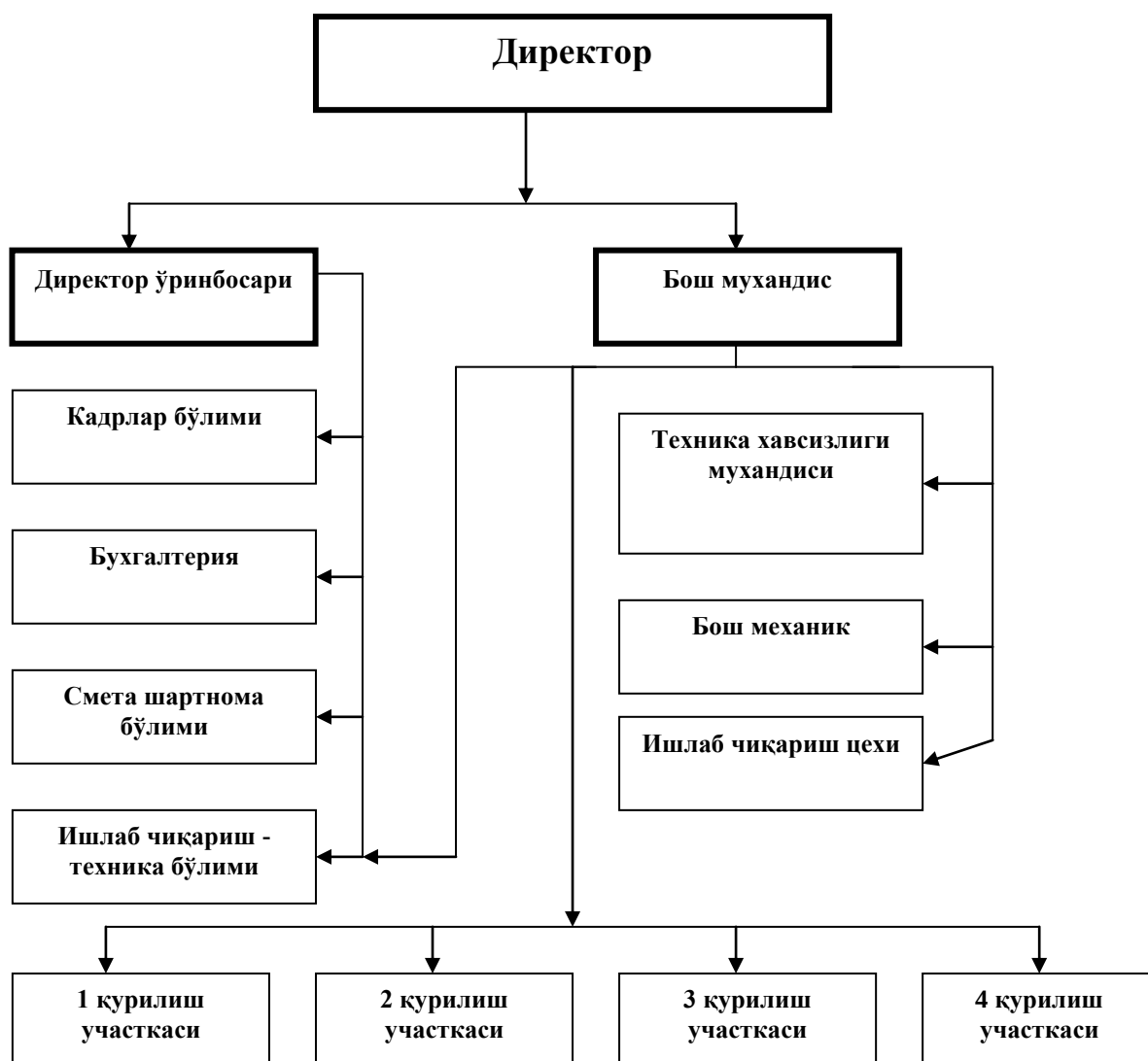


2.4-расм. «Neointegralhimoya» МЧЖ нинг 2008-2010 йиллардаги молиявий натижалари таҳлили

қилган. Молиявий фаолият бўйича харажатлар 2008 йилда 3360 минг сўмни, 2008 йилда 2875 минг сўмни ташкил қилган. 2010 йилда молиявий харажатлар кузатилмаган. Умумхўжалик фаолиятидан олинган фойда 2008 йилда 233889 минг сўмини, 2009 йилда 176191 минг сўмни, 2010 йилда минг сўмни ташкил қилган. Бюджетга даромад (фойда)дан 2008 йилда солиқ 96577 минг сўм, 2009 йилда 67146 минг сўм, 2010 йилда 109510 минг сўм солиқ тўланган. Соф фойда эса 2008 йилда 137312 минг сўмни, 2009 йилда 109045 минг сўмни, 2010 йилга келиб 26392 минг сўмни ташкил қилган.

2.4. Корхонани бошқариш тузилмаси ва бошқаришнинг самарадорлик кўрсаткичлари таҳлили

«NEOINTEGRALHIMOYA» масъулияти чекланган жамияти хўжалик фаолиятини бошқариш бошқарувнинг функционал тузилмаси, ҳамда чизиқли тузилмалари асосида ташкил қилинади. Бундай синтез чизиқли ёки функционал тузилмага қараганда **бошқарувнинг чизиқли-функционал тузилмасини** самаралироқ бўлиши ва кенг тарқалишига сабаб бўлади. Бу ҳолда бошқарув ҳам чизиқли, ҳам функционал раҳбарлар томонидан амалга оширилади. Бошқарувнинг функционал структурасини қуйидаги чизма орқали акс эттириш мумкин:



2.5-расм. «Neointegralhimoya» МЧЖнинг ташкилий бошқарув тузилмаси

Корхонанинг айланма маблағларининг кўрсаткичлари ва уларнинг ўзгаришлари таҳлили шуни кўрсатадики, 2009 йилда айланма маблағларнинг товар моддий захиралари 2008 йилда 167600 минг сўмни, 2009 йилда 110484 минг сўмни, 2010 йилда эса ўтган йилга нисбатан 188251 минг сўмга ошиб, 298735 минг сўмни ташкил этган.

2.5-жадвал. «Neointegralhimoya» МЧЖнинг 2008-2010 йиллардаги айланма маблағлари ҳолатининг таҳлили.

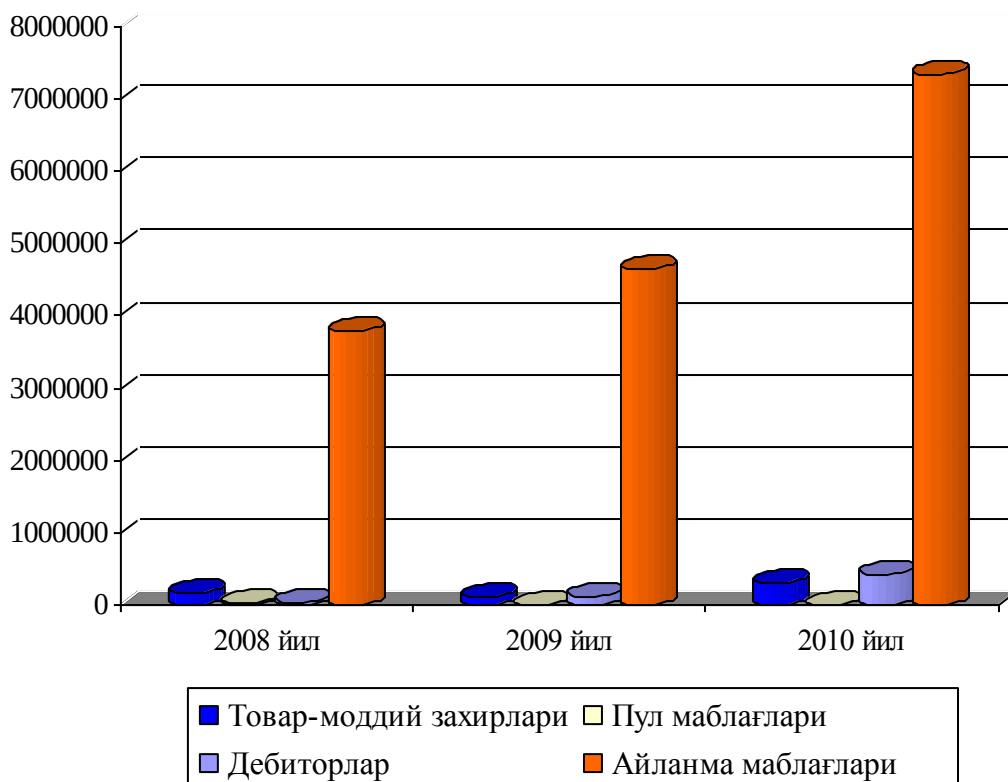
Кўрсаткичлар	Ўлч.б.	2008 йил	2009 йил	2010 йил	Фарқ (+,-)	Ўзгар. суръати
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Товар-моддий захиралари	м. с.	167600	110484	298735	188251	270
Пул маблағлари	м. с.	22300	1120	28	-1092	2,5
Дебиторлар	м. с.	35650	119906	418255	298349	348
Айланма маблағларнинг қиймати	м. с.	225550	231510	717018	485508	309,7
Соф фойда	м. с.	137312	109045	26392	-82653	24
Айланма маблағлар рентабеллиги	%	60,8	47,1	3,6	43,5	х

Пул маблағлари 2008 йилда 22300 минг сўмни, 2009 йилда 1120 минг сўмни, 2010 йилда 28 минг сўмни ташкил этди. 2010 йилнинг 2009 йилга нисбатан ўзгариш суръати -97,5% га тўғри келди.

Соф фойда миқдори 2010 йилда 26392 минг сўмни, 2009 йилда 109045 минг сўмни, 2008 йилда 137312 минг сўмни ташкил этган. Энг паст кўрсаткич 2010 йилга тўғри келади, корхона соф ойдаси кескин тушиб кетган.

Айланма маблағлар рентабеллиги 2008 йилда 60,8 фоизга, 2009 йилда 47,1 фоизга ва 2010 йилда 3,6 фоизга тўғри келган.

«Neointegralhimoya» МЧЖнинг айланма маблағларининг 2008 - 2010 йиллардаги ҳолатини диаграммасини қуйидаги кўринишда тасвирлаш мумкин.



2.6-расм. «Neointegralhimoya» МЧЖнинг 2008-2010 йилларда айланма маблағлардан фойдаланиш самарадорлиги диаграммаси

Ишлаб чиқаришнинг самарадорлик даражаси кўп жиҳатдан асосий фондлардан фойдаланиш даражасига боғлиқ бўлади. Асосий фондлардан қанчалик яхши фойдаланилса, маҳсулот ишлаб чиқариш шунчалик кўп, меҳнат унумдорлиги шунчалик юқори, чиқарилаётган маҳсулот таннархи кам, фойда ва рентабеллик юқори бўлади.

Асосий фондлардан фойдаланиш самарадорлиги фонд самарадорлиги, кўп фойда талаб қилиниши, рентабеллик, шунингдек, маҳсулот ҳажми ва асосий фондларни такрорий ишлаб чиқаришга ҳаражатларнинг камайиши, меҳнат воситалари хизмат муддатларининг узайиши билан тавсифланади.

Фонд самарадорлиги-шу даврдаги асосий фондлар ўртача қийматининг 1 сўмига сотилган маҳсулот ҳажмидир. Бу ишлаб чиқариш асосий фондларидан фойдаланишнинг умумлаштирувчи кўрсаткичидир. Фонд самарадорлигининг миқдори ва ўзгаришига корхонага боғлиқ бўлган ва бўлмаган кўпдан-кўп омиллар таъсир кўрсатади.

Асосий фондлардан фойдаланиш самарадорлигига таъсир кўрсатувчи энг муҳим омиллардан бири корхона ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланишини яхшилашдан иборат.

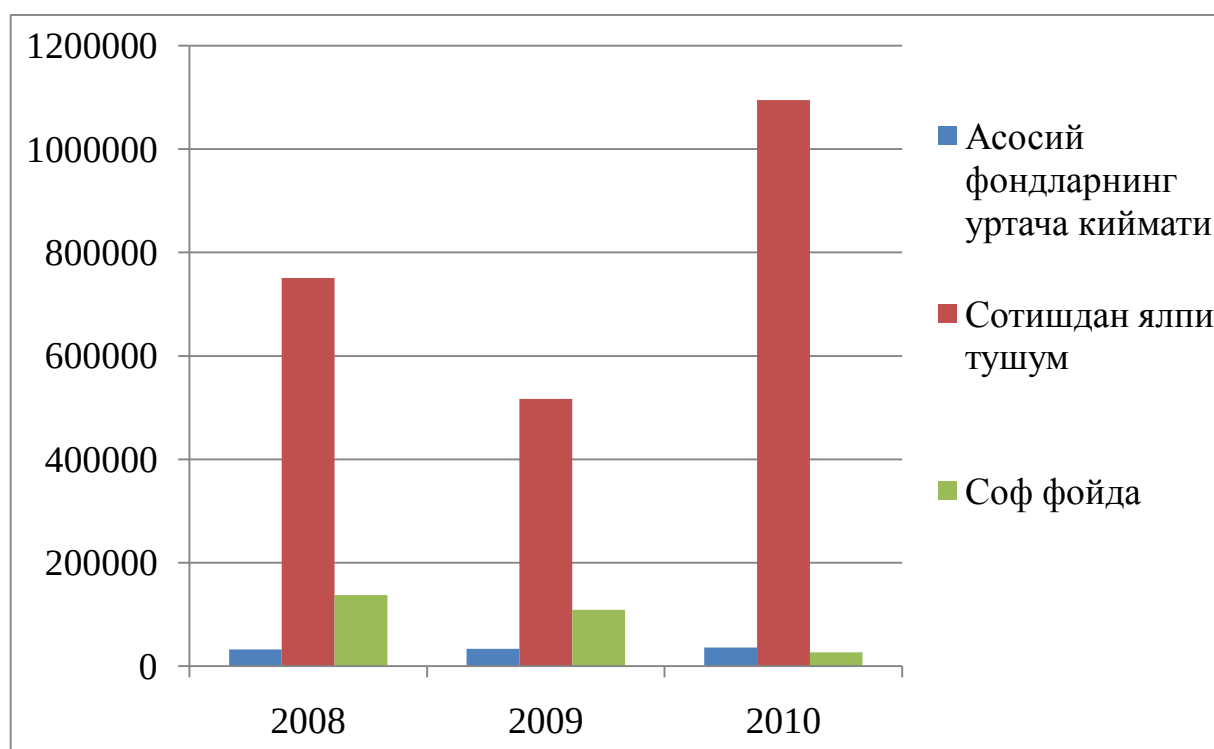
Асосий воситалар рентабеллиги соф фойданинг шу даврдаги асосий воситалар ўртача қийматига нисбати сифатида белгиланади.

2.6 - Жадвал. «Neointegralhimoya» МЧЖнинг 2008-2010 йиллардаги асосий фондларининг ҳолати ва улардан фойдаланиш таҳлили

(минг сўм)						
№	Кўрсаткичлар	2008 йил	2009 йил	2010 йил	Фарқ (+;-)	Ўзг. нис,%
	1	2	3	4	5	6
1	Асосий фондлар-нинг ўртача йиллик қиймати, минг сўм	32030	33 509	35861,5	2352,5	107
2	Сотишдан тушган тушим, минг сўм	750980	516506	1095100	+ 578594	212
3	Соф фойда, минг сўм	137312	109045	26392	-82653	24
4	Асосий воситалар самарадорлиги, минг сўм	23,446	15,413	30,536	15,123	198
5	Фонд сифими, сўм	42	64	32	-32	50
5	АВ рентабеллиги, фоизда	429	307	73,5	-233	х

2.6-жадвалда «NEOINTEGRALHIMOYA» МЧЖнинг 2008-2010 йилларда асосий фондларнинг ҳолати ва улардан фойдаланиш таҳлил қилинган. Асосий фондларнинг ўртача йиллик қиймати 2008 йилда 32030 минг сўмни, 2009 йилда 33509 минг сўмни, 2010 йилда 33861,5 минг сўмни ташкил қилган, яъни 2352,5 минг сўмга ошган. Маҳсулот сотишдан тушган

тушум 2008 йилда 750980 минг сўмни, 2009 йилда 516506 минг сўмни, 2010 йилда эса 1095100 минг сўмни ташкил қилиб, 578594 минг сўмга, яъни 112 фоизга ошган. Соф фойда эса 2008 йилда 137312 минг сўмни, 2009 йилда 109045 минг сўмни, 2010 йилга келиб 26392 минг сўмни ташкил қилган. Асосий воситаларнинг фонд самарадорлиги 2008 йилда 23,446 минг сўмни, 2009 йилда 15,413 минг сўмни, 2010 йилда 30,536 минг сўмни ташкил қилган, яъни 15,123 минг сўмга ошган. Фонди сиғими ижобий кўрсакичларга эга. Жумладан, 2008 йил 42 сўмни ташкил этган бўлса, бу кўрсаткич 2009 йилда яна ошган 64 сўмни ташкил қилган. 2010 йилда ўтган йилга нисбатан 32 сўмга, яъни 50 фоизга тушиб, 32 сўмни ташкил қилган. Асосий воситалар рентабеллиги 2008 йилда 429%ни, 2009 йилда 307%ни, 2010 йилда 73,5%ни ташкил қилган, яъни 233 фоизга камайган.



2.7-расм. «Neointegralhimoya» МЧЖнинг 2008-2010 йилларда асосий фондларнинг ҳолати ва улардан фойдаланиш диаграммаси

“Ҳамма нарсани кадрлар ҳал қилади” қоидаси иқтисодий ислохотлар амалга оширилаётган ҳозирги кунларда ҳам ўз долзарблигини йўқотгани йўқ. Президент И.Каримов айтганидек: “Бугунги кунда биз олдимизга қандай вазифаларни қўймайлик, бизнинг олдимизда қандай муаммолар мавжуд

бўлмасин, уларнинг барчаси пировардида кадрлар ва фақат кадрларга бориб тақалади.”

Замонавий корхоналар фаолиятида меҳнат куруллари ва меҳнат предметларидан ташқари кадрлар ҳам катта аҳамиятига эга. Айнан кадрлар ишлаб чиқаришни бошқариб, жорий ва истиқболдаги режалаштиришни амалга оширадилар ҳамда ишлаб чиқариш воситаларини фойдаланишга киритадилар. Кадрларнинг касбий малакаси қанчалик юқори бўлса, корхоналарнинг иқтисодий ва ишлаб чиқариш кўрсаткичлари шунчалик яхши бўлади

Корхонанинг “меҳнат ресурслари”, “кадрлар”, “персонал” тушунчаларини, гарчи улар ўртасида маъжозий маънода айтганда “хитой девори” йўқ бўлса ва улар кадрлар салоҳиятини шакллантириш ва улардан фойдаланишда бир хилда қўллансада, бир-биридан фарқлаш лозим.

Салоҳият (потенциал) тушунчасининг ўзи латин тилидан олинган бўлиб (potentia), имконият, куч-қувват, яшириш имконият маъносини англатади. Луғат ва қўлланмаларда у мавжуд ва ҳаракатга келтирилиши, маълум бир мақсадларга эришиш учун фойдаланиш мумкин бўлган восита, захира, манба деб кўрсатилган.

Кадрлар салоҳияти - меҳнат ресурсларининг умумий сони ва жинси, ёши, маълумоти, касбий кўникмалари, корхонанинг у ёки бу бўғинларида ва жамоатчилик ишлаб чиқаришида қатнашиши билан ифодаланувчи меҳнат ресурслари ёки имкониятларини ифодалайди. Кадрлар салоҳияти жамият меҳнат салоҳиятининг таркибий қисмидир.

Кадрлар корхонада меҳнат билан банд бўлган ҳамда корхона шахсий таркибига кирувчи турли касбий–малакавий гуруҳлардаги ходимлар мажмуасидир. Корхонанинг меҳнат ресурслари унинг ишчи кучини тавсифлайди. Корхона персонали доимий ва ёлланиб ишловчи, малакали ва малакасиз барча ходимлардан иборат бўлган шахсий таркибни изоҳлайди.

Меҳнатга лаёқатли аҳолининг катта қисми (моддий ишлаб чиқариш соҳасида банд бўлганларнинг тахминан 8-10 фоизи) бугунги кунда қурилиш

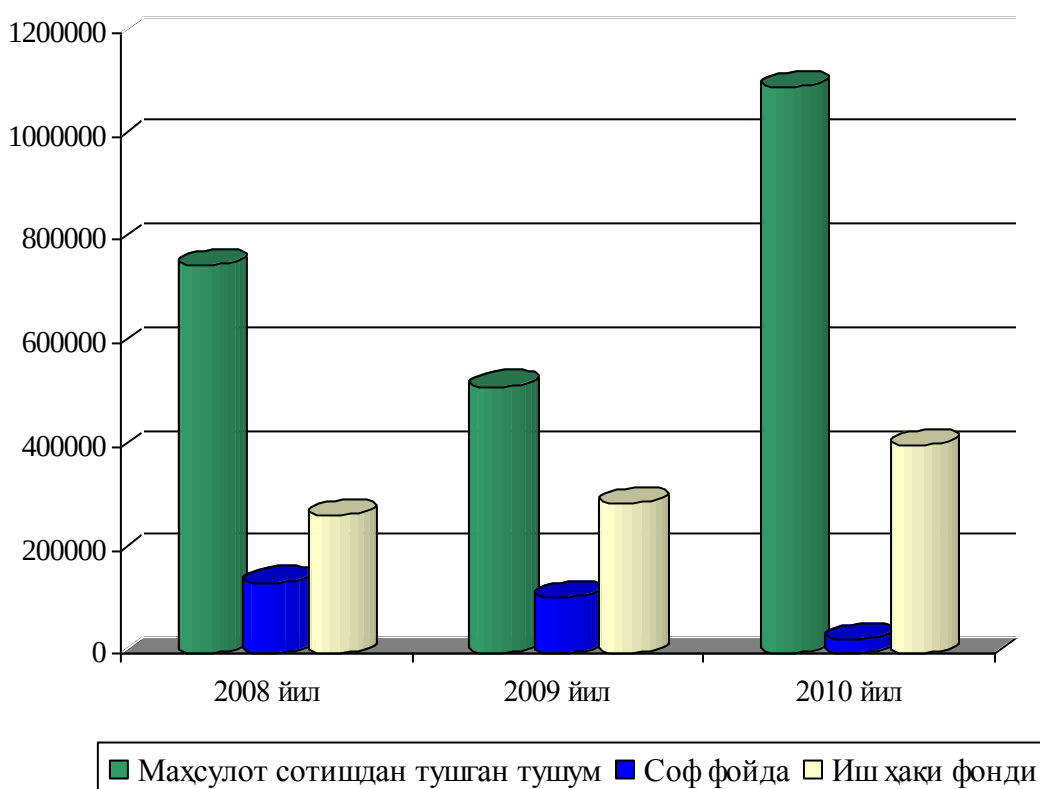
соҳасида ишламоқда. Айнан улар қурилишнинг асосий фондларини ҳам, айланма фондларини ҳам ҳаракатга келтирадилар, халқ хўжалиги ва аҳоли учун керакли объектларни вужудга келтирадилар.

2.7-жадвал. «Neointegralhimoya» МЧЖнинг 2008-2010 йилларда меҳнат ресурсларидан фойдаланиш кўрсаткичлари

Кўрсаткичлар	2008 йил	2009 йил	2010 йил	Ўзгариши	
				Бир-ликда	фоизда
1	2	3	4	5	6
Мутлоқ кўрсаткичлар					
Маҳсулотни сотишдан тушум, минг сўм	750980	516506	1095100	+ 578594	212
Соф фойда	137312	109045	26392	-82653	24
Иш ҳақи фонди, миинг сўм	267517,8	290750,0	403655,0	112905	138,8
Ходимлар сони	118	125	133	+8	106
Нисбий кўрсаткичлар					
Меҳнат унумдорлиги	6364,24	4132,05	8233,83	+4101.78	199
Меҳнат ресурслари рентабеллиги	1 163,66	872,360	198,436	672,9	22,7
Бир ишчига тўғри келадиган ўртача иш ҳақи	2 267,1	2 326	3 035	709	130,5

«Neointegralhimoya» МЧЖнинг 2008-2010 йиллардаги асосий иқтисодий натижалари шуни кўрсатадики, сотишдан соф тушум 2008 йилда 750980 минг сўм, 2009 йилда 516506 сўмни, 2010 йилда эса олдинги йилга нисбатан 112% га ортиқроқ, 1095100 минг сўмга тўғри келди. (2.7-жадвал.)

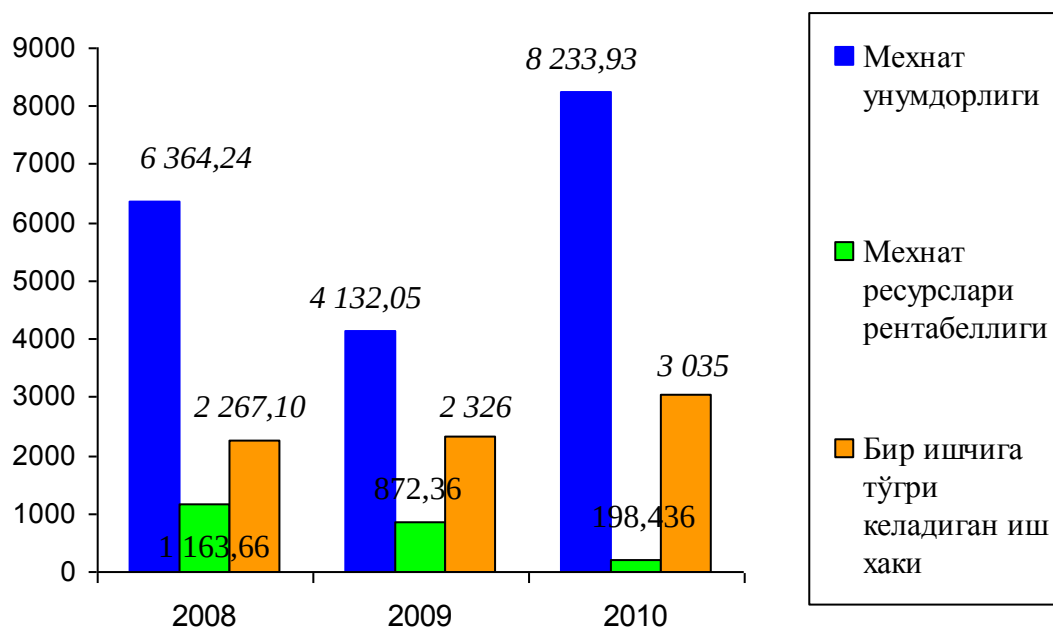
Соф фойда 2008 йилда 137312 минг сўмни ташкил қилди. 2009 йилда эса кам қийматга эга бўлиб, 109045 минг сўмни, 2010 йилда эса 76% га камайди ва 26392 минг сўмга тенг бўлди.



2.8-расм. Меҳнат ресурсларининг натижавий кўрсаткичлари диаграммаси

Иш ҳақи фондининг йилма йил ошиб бораётганини кўриши мумкин. 2008 йилда 267517,8 минг сўмни ташкил қилди. 2009 йилда 290750,0 минг сўмни, 2010 йилда эса 38,8 % га, яъни 112905 минг сўмга ортди ва 403655,0 минг сўмга тенг бўлди.

Шунга мос равишда ишчилар сонининг ҳам ошишини кузатишимиз мумкин. Жумладан, 2008 йилда ишчилар сони 118 кишини, 2009 йилда 125 кишини, 2010 йилда эса 2009 йилга нисбатан 8 кишига кўп бўлиб, 133 кишини ташкил қилган.



2.9-расм. Мехнат ресурсларининг самарадорлик кўрсаткичлари диаграммаси

Лекин самарадорлик кўрсаткичлари ишчилар сонига мувофиқ равишда ошмаган. Шунингдек сой фойда ҳам ишчилар сонига нисбатан тушиб борган. Яна бир ҳолат, бир ишчига тўғри келадиган иш ҳақи фонди ҳам ишчилар сонига муносиб равишда ошиб борган. 2008 йилда бир ишчига ўртача иш ҳақи 2267,10 минг сўм, 2009 йилда 2326 минг сўм, 2010 йилда 3035 минг сўм тўғри келган.

Юқоридан меҳнат ресурсларидан фойдаланиш кўрсаткичларига ижобий баҳо бериб бўлмайди. Чунки меҳнат ресурсларидан фойдаланиш кўрсаткичлари йилдан йилга пасайиб келган.

III БОБ. ИҚТИСОДИЁТНИ МОДЕРНИЗАЦИЯЛАШ ШАРОИТИДА ҚУРИЛИШ КОРХОНАСИ ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ ВА БОШҚАРИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ЙЎНАЛИШЛАРИ

3.1. Корхонани бошқаришни такомиллаштиришнинг асосий йўналишлари

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

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

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

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

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

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

Айтиб ўтиш керакки, корхона жамоаси ва ишлаб чиқаришни бошқаришни такомиллаштириш соҳасида барча учун бир хил йўл мавжуд эмас.

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

Амалиётдан шу нарса маълумки, корхоналарни бошқаришнинг цехсиз тузилмаси юқори даражада самарали бўлиб, бошқарувни марказлаштиришни қисқартириш ҳамда кичик ва ўрта корхоналарнинг ижтимоий ишлаб чиқаришни ривожлантиришдаги аҳамиятини оширишда муҳим аҳамият касб этади.

Бошқарув тизимини такомиллаштиришнинг муҳим йўналишларидан бири - корхонанинг функционал хизматлари ва бўлимлари фаолиятини ортқча тузилмавий бўлинмаларни тугатиш, хизмат кўрсатувчи бўлимларни оптималлаштириш, бирламчи ҳисобга олиш ҳамда ҳисоб-китоб ва бошқа бошқарув амалларини соддалаштириш йўли орқали мувофиқлаштиришдир.

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

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

Замонавий техника воситалари ва янги усуллардан ташқари корхоналарни бошқаришда ишлаб чиқариш жамоаларида зарур бўлган **ижтимоий-психологик муҳитни** шакллантириш ҳам катта аҳамиятга эга. Амалиёт кўрсатадики, ижтимоий-психологик муҳит бошқарувнинг натижалари ва амалийлигини йўққа чиқариши ёки аксинча кучайтириши мумкин.

Психологик муҳит нодир ва қайтарилмас ҳолатдир. Иккита бир хил жамоа бўлмагани каби, бир-бирига мос келувчи психологик муҳитнинг ҳам мавжуд бўлиши мумкин эмас: жамоадаги ҳар бир шахс жамоани бойитади ва бир вақтда ўзи ҳам бойиб, унга нодирлик ва қайтарилмасликни бахш этади. Психологик муҳит орқали зарур бўлган ишлаб чиқариш руҳияти шаклланади ва бошқарувнинг мақсадли функциялари муваффақиятли амалга оширилади.

3.2. Корхоналарда бошқарув тизими самарадорлигини ошириш йўллари

Самарадорлик изланишлари. Агар шундай тушунча мавжуд бўлса, яъни кўп инсонлар менежментни шу тушунча билан ифода этишаётганда, у ҳолда буни бир сўз билан, "самарадорлик" деб айтишади. Иқтисодиётда ва бошқарувда самарадорлик тушунчаси "маҳсулотни тайёрлаш учун минимал харажатлар билан максимал маҳсулот ишлаб чиқариш" тушунилади .

Бошқача айтганда, самарадорликнинг умумий мақсади (ғояси) куйидагича ифодаланиши мумкин: ишлаб чиқаришни шундай мукаммаллаштириш керакки, бунда одамлар уринмасдан, юқори самарадорлик билан ишлайдилар.

Самарадорлик ва унумдорлик-синонимлар. Унумдорликда туриб қолиш (ушланиб қолиш)-самарасизликнинг асосий сабабидир. Самарадорликни ошириш учун ишлаб чиқаришнинг кўпгина омилларини ҳисобга олиш зарур, ундан энг асосийлари-бу сифат ва рақобатбардошлик. Унумдорлик ва улар ўртасидаги ўзаро боғлиқлик (алоқа)-самарадорликнинг энг асосий муаммосидир ҳамда самарадорликни аниқлаш ва ўлчаш усуллари қидириш; самарадорликни таъминловчи мақсадлар рўйхати (постановка) ва бошқалар.

Самарадорликни унумдорликнинг функцияси сифатида таҳлил қилиб, самарадорлик бутун бошқарув жараёнини инсон ресурсларига

бевосита ишлаб чиқариш жараёни орқали таъсир этиш ёрдами билан бошқаради. Унумдорлик бевосита самарадорлик билан ва чекланган ресурсларни маҳсулотга ёки хизматга айлантиришни иқтисод қилиш билан боғлиқ. Ишлаб чиқаришни бошқаришга бўлган аҳамиятнинг ошганлиги менежердан унумдорликни оширишга эътибор қаратишни талаб этади, чунки унинг ўсиши ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ошишига ва бошқа ўзаро боғлиқ иқтисодий омиллар, яъни ташкилотнинг бозордаги ҳолатидан то унинг маҳсулотининг нархи ва ишчиларнинг қониқишигача ижобий таъсир этади; бозорларни, савдо-ҳажмини, фойдалиликни, рақобатбардошликни кўпайтиради (оширади), солиштирма харажатларни пасайтиради (туширади).

Сифат - самарадорликнинг энг муҳим омилларидан бири. Бошқарувчилар биринчи навбатда ишлаб чиқаришнинг фойда даражаси ва харажатлари кўрсаткичларига ўз эътиборини қаратадилар, бироқ ривожланган ташкилотлар малакаси шуни кўрсатадики, сифат-самарадорликнинг энг муҳим стратегик элементиدير.

Маҳсулотнинг юқори сифати ишлаб чиқаришнинг харажатларини пасайтиради, рақобатбардошликни оширади, бозор талабларига тулиқроқ мос келади, маҳсулотнинг истеъмол қадри (қиймати), ташкилотнинг қиёфасини, образини яратиш.

Ташқи муҳит омиллари ҳам самарадорликка таъсир этади, ва бозордаги аҳволни сақлаб қолиш учун бошқарувчи уларни таъсирини олдиндан кўра билиши ва иложи борича уларнинг таъсирини бартараф этиши лозим. Уларга қуйидагилар киради: энергоресурсларнинг қимматлиги, экологиянинг бузилишига ижтимоий жавобгарлик, меҳнат муҳофазаси, соғлиқни сақлаш, инфляция, солиқлар, хизматлар соҳасининг ўсиши, жамиятдаги ижтимоий ўзгаришлар, халқаро рақобат ва бошқалар.

Кўрсатилган принципларнинг пайдо бўлишининг бошида менежмент қадимий анъаналари туради: интуиция (сезиш), билиш, смекалка ва теран фикр хисси, замонавий аҳволни ҳисобга олувчи, яъни бозорга ва

истеъмолчига йўналтирилган бизнес (ишбилармонлик) фалсафасининг қабул қилиниши, олдин мавжуд бўлган маҳсулотга йўналтирилган фалсафанинг ўрнига. Бу принциплар қуйидагилар:

1. Олдиндан кўра биладиган етакчини (лидер) танланг. Етакчилар жамоани қайта ташкил қиладилар ва енгилайдилар, улар бошқалар кўра олмайдиган имкониятларни олдиндан кўра оладилар. Шундан келиб чиқиб, улар ташкилотнинг нима бўлишини ва қандай ривожланиши ҳақида концепция ишлаб чиқадиладар (кўрадиладар). Етакчилар концепцияни ҳаётга -тадбиқ этадиладар, ишчиларнинг ижодий энергиясини бўшатиш (озод қилиш), ишчилар (имкони) иложи бор ва бўлмаган ҳамма ишларни қиладилар.

2. Концепцияни ташкилотнинг мазмуни қилиш, керакли одамларни топиб ва ҳар бирининг вазифасини (миссия) аниқлаш. Етакчилар ўзи кетгандан кейин ҳам ишлашни давом эттирадиган ташкилотлар ташкил қиладилар (барпо этадиладар). Бу компаниянинг концепциясини намоён қилувчи, унинг кадриятлар тизимини, бизнеснинг мақсад ва вазифаларни намоён қилувчи ташкилий тузилишнинг (пайдо бўлиши) яратилиши ҳисобга содир бўлади.

Бу тузилишлар (структура) қобилиятли, мустақил инсонларни бириктиради. Керакли одамларни керакли жойларга қўйиб, ҳар бирига аниқ майдон (поле) ва фаолият йўналишини ажратиб, етакчилар ишчиларнинг рақобат ишга аралашмайдилар.

3. Ишчиларга ҳуқуқ, эркинлик (полномочия) бериш одамлар ташкилотларни юргизадиладар. Бунинг учун ишчиларга ўз мустақил фикрлар билан ҳаракат қилишга, ижрочиларга ҳуқуқ, эркинлик (ресурслар ва ҳокимлик) бериш керак. Ишчининг инструменти, қуроли қанча яхши бўлса, у ҳам шунча яхши бўлади, техник таъмирланганлиги вазифага мос бўлиши керак. Бу тажрибанинг бўлиши, билим ва янги технологиялар, ҳамда уларни мотивлаштириш, одамларни қизиқтира олиш стимулларни ва руҳлантиришни ишлатиб, одамларни қизиқтира олишни англатади.

4. Кўп функцияли гуруҳлашган ёндашувни ишлатинг. Ҳар бир бошқарув функцияси - режалаш, ташкил этиш, ишлаб чиқаришни лойиҳалаш, сотиш ва хизмат кўрсатиш ўзи-ўзидан ишлайдиган вақтлар ўтди. Бугунги дунёда ҳар бир функция масаласининг комплекс (йиғинди, тўплаш) ташкил этувчиси бўлиб ва мақсадга эришишда бебаҳо (уникальный) ва катта ҳисса қўшмоқда. Агарда ташкил этувчилардан бирон-бири эътиборга олинмаса, ҳар қандай ҳаракат омадсиз тугайди. Ҳамма фаолият соҳаларининг эгаларидан ташкил топган гуруҳлар ёрдамида масалани ҳал қилинг.

5. Бозорни сегментларга бўлинг, улардан энг мосларини танланг. Бозорни сегментларга ажратиб, ўз кучингизни сарфлайдиганига диққатингизни қаратмоқчи бўлгангизни танланг, рақобатчилар қаторидан маҳсулот ажратиб олинг, унинг афзалликлари ва харидорнинг нуқтаи назаридан ажралиб турувчи тарафларини формировка қилинг.

6. Бозор ва бизнесингизни ўрнатиб чиқинг ва моделлаштиринг. Бизнес бу санъат ва илмдир. Кимнинг фикрига таяниб бўлмайди. Ахборотни йиғиб, таҳлил қилиш ва қайта ишлашда турли ҳолатларнинг ривожланиши ва унинг оқибатларини олдиндан кўра билишни моделировка қилишга имкон берувчи тегишли ёндашувни ишлатиш керак. Тадқиқот ва моделировка қилиш турли ахборотни билишга айланишида ҳал қилувчи аҳамиятга эга.

7. Воситаларнинг устувор томонларини аниқлаш йўли билан тақсимлаш. Ноёб бошқарув чекланмаган захираларга эга бўлиши мумкин. Деярли ҳар доим фирма кам харажатлар билан кўпроқ нарса қилишга ҳаракат қилади.

Танлаб олишнинг энг яхши йўли бу мақсад ва вазифалардан келиб чиққан ҳолда устувор йўналишини таналашдир. Мақсад ва вазифаларни аниқланг. Бозор ва керакли қўйилмаларни баҳоланг. Буни систематически

килинг ва шу билан бутун ташкилотнинг қизиқишларини эътибордан чиқариш керак эмас.

8. Бир вақтнинг ўзида бир неча йўналишларда ишлаб, биринчи мартадан хатога йўл қўймасдан вақт тўсиғини енгиб ўтинг. Ҳозирги кунда ҳамма нарса тезроқ бажарилиши шарт. Рақобатли курашда вақт омили катта аҳамият касб этмоқда, эски ва кетма-кет тартибда қилинадиган ишдан воз кечинг. Вақтни тежаш мақсадида лойиҳанинг бир неча томонлари бир вақтнинг ўзида қараб чиқиши керак ва бошиданоқ хатога йўл қўймасликка ҳаракат қилиши керак. Вақтни тежанг, биринчи галданоқ хато қилмасликни қонун қилиб олинг. Лойиҳанинг амалга оширишнинг ҳамма босқичида хатога йўл қўймасликка ҳаракат қилинг.

9. Айниқса, истеъмолчиларнинг ичидан ташқи ҳамкорларни топинг. Дунё кийинлашиб бормоқда. Кўпинча ҳатто катта ташкилотларларга ҳам захиралар етишмаяпти. Ташкилотингиз ташқарисидан сизни тушунувчи ва мустақил баҳо берувчиларни қидиринг. Сизнинг бизнесингизни ташкил этувчи ташки асосий ҳамкорларингизни аниқлаш - харидорлар, дистрибьютерлар, келтириб турувчилар-уларни иложи борица ишларингиз билан таништириб чиқинг. Улар билан режаларингиз ҳақида суҳбат олиб боринг. Кўпчилик одамларнинг фикри вақт ва маблағларни иқтисод қилади ва сифатини оширади.

10. Истеъмолчиларнинг талабини амалга оширинг ва ҳамма вақт уларнинг истакларини олдиндан аниқланг. Ҳозирги кунда бозорда маҳсулот тушунчаси критик вақтлардан биридир. Лекин маҳсулот тушунчаси бу бир куннинг ҳодисаси эмас, бу жараён унга тайёргарликни лойиҳанинг бошланиши билан бир вақтда бошлаш керак. Истеъмолчининг қабул қилиши ва кутаётган натижаларига таъсир этувчи

ва улардан узиб кетиши мумкин бўлган ҳамма воситаларни ишга солинг. Бошқарув аниқ фаолият даражасига айланмоқда, у аниқ эффект келтирмоқда, натижалари эса ўлчанган ва баҳоланган бўлиши керак. Бунинг учун ташкилотда бошқарувчининг фаолиятини умумқабул қилинган тажрибада таҳлил ва назорат қилиш ва эффективлигини текшириб туриш лозим. Ҳозир бу фаолиятни ишлаб чиқаришни бошқариш давомида баҳоланиши амалга оширилмаяпти. Бу баҳолашнинг критерияси - реал даромад. Олинган натижа ва режалар ўртасидаги алоқани тесқари алоқа сифатида таъминлаш бошқарув фаолиятини тезлиги баҳолаш йўлидаги биринчи қадам деб ҳисоблаш мумкин. Бу ишларни амалга оширишда бошқарувчининг сифатини ва унга қандай куч сарфланганлиги ҳақида фикр юритиш мумкин. Кейинги кузатув режасининг элементини тузиш бошқарувчи ва назоратчига уларнинг тахминлари қандай амалга ошаётган ҳамма вақт кузатиб туришга ва керакли жойда туғирлашлар киритишга имкон беради. Иккинчи қадам ҳамма бошқарувчилик фаолиятини критик таҳлили 2-3 йилда 1 марта олиб борилиши; ҳамма поғонадаги бошқарувчилар ўз фаолиятларини таҳлил қилиб, керакли хулосалар чиқарилиши керак. Учинчи қадам-бутун ташкилотда бошқарувчилик фаолиятининг олиб борилиши ҳақида хулосалар ва менежернинг лидерлик роли.

Хулоса

Қурилиш корхоналарида хўжалик юритишнинг асосий муаммоларидан бири-бу бозор иқтисодиётига тўлиқ мос келадиган бошқариш механизмини яратиш ҳисобланади. Қурилиш корхоналарида хўжалик фаолиятининг самарадорлигини ошириш айнан шу нуқтаи-назардан кўриб чиқилмоғи зарур. Қурилиш корхонаси хўжалик фаолиятининг самарадорлигини оширишга таъсир қилувчи омиллар якка ҳолда эмас, балки ўзаро боғлиқ ҳолда қаралиши керак.

Қатъий тежамкорлик тизимини жорий этиш, ишлаб чиқариш харажатлари ва маҳсулот таннархини камайтиришни рағбатлантириш ҳисобидан корхоналарнинг рақобатдошлигини ошириш масаласи бугунги куннинг муҳим вазифаларидан ҳисобланади. Яъни корхонада менежмент самарадорлигига эриши бевосита қурилиш монтаж ишлари таннархини пасайтириш ҳисобига унинг рақобатбардошлигини оширишга бевосита боғлиқ.

Зеро Президентимиз И.Каримов таъкидлаганларидек “2010 йил, моҳият эътиборига кўра, аввало, эски маъмурий-буйруқбозлик, тақсимлаш тизимидан бозор муносабатларига асосланган бошқарув тизимига ўтиш бўйича биз танлаган, машҳур беш тамойилни ўз ичига олган ўзбек модели, давлатимиз ва иқтисодиётимизни босқичма-босқич, изчил ислоҳ этиш ва тадрижий ривожлантириш стратегияси учун том маънода синов йили бўлди, деб айтишга барча асосларимиз бор”².

Бозор муносабатларига асосланган бошқарув тизимига ўтиш корхоналаримиз хўжалик юритувчи субъектларга кенг имкониятлар очиб беради. Ҳозирги кунда кичик бизнес субъектлари ялпи ички маҳсулотнинг қарийб 50 фоизини ишлаб чиқармоқда. Ҳолбуки, 2000 йилда бу кўрсаткич 30 фоизни ташкил этган эди. Бундай натижа биринчи навбатда кичик бизнес ва

² Асосий вазифамиз – Ватанимиз тараккиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир. – Президент Ислам Каримовнинг 2009 йилнинг асосий якунлари ва 2010 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2010 йил 30 январь.

хусусий тадбиркорлик давлат томонидан доимий қўллаб-қувватланаётгани самарасидир. 2010 йилда кичик саноат корхоналари учун ягона солиқ тўлови 8 фоиздан 7 фоизга пасайтирилди, якка тартибдаги тадбиркорлар учун эса қайд этилган солиқ миқдори ўртача 1,3 баробар камайтирилди.

Битирув малкавий иши доирасида, “Neointegralhimoya” масъулияти чекланган жамияти мисолида корхона фаолиятини ташкил этиш ва бошқарув тизими самарадорлиги бўйича таҳлиллар олиб борилди. Таҳлиллар шуни кўрсатдики, корхонада маҳсулот сотишдан тушган тушум 2008 йилда 750980 минг сўмни, 2009 йилда 516506 минг сўмни, 2010 йилда эса 1095100 минг сўмни ташкил қилиб, 578594 минг сўмга, яъни 112 фоизга ошган. Бажарилган қурилиш монтаж ишлари таннари 2008 йил 489469 минг сўмни, 2009 йилда 318675 минг сўмни, 2010 йилда эса 839357 минг сўмни ташкил қилган. Ялпи фойда 2008 йилда 261511 минг сўмни, 2009 йилда 197831 минг сўмни, 2010 йилга келиб эса, 255742 минг сўмни ташкил қилган. Соф фойда эса 2008 йилда 137312 минг сўмни, 2009 йилда 109045 минг сўмни, 2010 йилга келиб 26392 минг сўмни ташкил қилган. Дебиторлик қарзларини ҳам йилдан йилга ошганлигини кўриши мумкин. 2008 йилда дебиторлик қарзлари 35650 минг сўмни, 2009 йилда 119906 минг сўмни, 2010 йилда 418255 минг сўмни ташкил қилган.

Шуннингдек, таҳлиллар натижасига кўра меҳнат ресурсларидан фойдаланиш кўрсаткичларига ижобий баҳо бериб бўлмайди. Чунки меҳнат ресурсларидан фойдаланиш кўрсаткичлари йилдан йилга пасайиб келган.

Битирув малакавий ишининг тадқиқот натижаларига асосланиб “Neointegralhimoya” масъулияти чекланган жамиятида мавжуд муаммоларни ва камчиликларни бартараф этиш борасида қуйидаги таклифларни беришни мақсадга мувофиқ деб топдик:

- янги техника ва технологияларни лизинг шартномалари асосида харид қилиш ишларини жонлантириш ва қурилиш монтаж ишларини бажаришда кўпроқ маҳаллий хом ашё ва товарлардан фойдаланиш;

- курилишда менежмент самарадорлигини ошириш мақсадида курилиш-монтаж ишлари ҳажмининг ўсишини таъминлаш, энг кўп миқдорда соф маҳсулот ва фойда олиш, курилиш муддатларини қисқартириш ва чегараланган ёки энг кам меҳнат ҳаражатлари билан ишлаш, айланма маблағлар, асосий ишлаб чиқариш фондлари ва моддий ресурслар сифатини ошириш;

- ҳозирги бозор иқтисодиёти шароитида рентабеллик даражаларининг ўсиши ва ишлаб чиқариш фойдалигини таъминлаш ҳар қандай курилиш ташкилотининг муҳим вазифаси ҳисобланади, ваҳоланки, эндиликда унинг кўплаб масалалари давлат маблағлари ҳисобига эмас, балки ўзи қўлга киритган маблағлар ҳисобига ҳал қилинади. Шунинг учун ҳам улар бозор иқтисодиёти шароитида нафақат кўп «пул топиш», фойдани кўпайтириш ва рентабелликни оширишга интилиши эмас, балки ўзлари ишлаб топган маблағларини иқтисод қилишни ва улардан оқилона фойдаланишни ҳам билишлари керак.

- давр ҳаражатларини қисқартириш ва жамият тасарруфида қоладиган фойдани қайта инвестициялаш борасидаги стратегияларни мукамаллаштириш (тўланадиган дивидентлар миқдорининг камлиги ёки уларнинг умуман тўланмасли муаммосини ечиш);

- курилиш материаллари бозорининг ўзгаришларини ўрганиш, корхонанинг мазкур бозорнинг янги сегментларига чиқиш имкониятларини аниқлаш (масалан, янги турдаги курилиш материаллари, маҳсулотлари ва конструкциялари ишлаб чиқариш) мақсадларида маркетинг хизматини яратиш;

- корхонада кадрлар салоҳияти фойдаланиш самарадорлигини ошириш, бунда нафақат улар сонини ошириш, балки иш вақтидан унумли фойдаланиш, улар малакалик даражасини ошириш ва персонални бошқаришининг замонавий усулларида фойдаланиш.

Фикримизча, юқоридаги таъкидлаб ўтилган таклифлардан корхонани бошқаришда қўлланса, менежмент самарадорлиги, яъни “Neointegralhimoya”

масъулияти чекланган жамияти фаолятининг самарадорлигини ошиши ва
натижада иқтисодий мустаҳкам фаолият юритишига эришиш мумкин.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. Президент Ислон Каримовнинг 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2011 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишланган ўзбекистон республикаси вазирлар маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси. Халқ сўзи. 2011 йил 22 январь.

2. Мамлакатимизни модернизация қилиш ва кучли фуқаролик жамияти барпо этиш – устувор мақсадимиздир. – Президент Ислон Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2010 йил 28 январь.

3. Ўзбекистон Конституцияси – биз учун демократик тараққиёт йўлида ва фуқаролик жамиятини барпо этишда мустаҳкам пойдевордир. – Президент Ислон Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 17 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси // Халқ сўзи, 2010 йил 6 декабрь.

4. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари / И.А.Каримов. – Т: Ўзбекистон, 2010. – 56 б.

5. Мамлакатимизни модернизация қилиш ва янгилашни изчил давом эттириш – давр талаби. Президент Ислон Каримовнинг 2009 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2010 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамаси мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2010 йил 14 февраль.

6. Каримов И.А. Энг асосий мезон – ҳаёт ҳақиқатини акс эттириш. Т.: Ўзбекистон, 2010. – 24 б.

7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони. Иқтисодиёт реал сектори корхоналарининг молиявий барқарорлигини янада ошириш чора-тадбирлари тўғрисида. 2009 йил 18 ноябрь, ПФ-4053-сон.

8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Қарори. Ишлаб чиқариш ва ижтимоий инфратузилмани янада ривожлантириш юзасидан қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида. 2010 йил 20 январь, ПҚ-1041-сон.

9. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислом Каримовнинг «Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари» номли асарини ўрганиш бўйича ўқув қўлланма. – Т.: Иқтисодиёт, 2010. – 120 б.

10. Ўзбекистон – иқтисодиётни модернизациялаш ҳамда ислохотларни чуқурлаштиришнинг янги ва юксак босқичи йўлида. (Бекмуродов А.Ш., Ғафуров У.В.) Т.: Иқтисодиёт, 2009. – 126 б. (электрон версияси билан).

11. Степанов П. С. “Экономика строительства” М., “Юрайт”, 2005.

12. Степанов П. С. “Менежмент в строительстве” М., Экономика, 2002.

13. Семенов С. М., Березин В. П. “Совершенствование методологических основ управления деятельностью строительного комплекса” Ж. “Экономика строительства ” , №2. М. Стройинформация, 2001.

14. П. А. Стоун “Экономика и организация строительства”. М., Экономика, 1999.

15. Хамраев Б. Ш. Формирование рыночных отношений в строительном комплексе Узбекистана. Дис. канд. экон. наук. –Ташкент: 1996. 173 с.

16. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Учеб. пособ. 11-изд. - М., 2005. -800 б.

17. Пардаев М.К., Абдукаримов И.Т., Исроилов Б.И. Молиявий таҳлил Т.: Меҳнат, 2004

18. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Тошкент 2001 йил.

19. Зайнутдинов Ш. Н. ва бошқалар. Менежмент асослари. Дарслик - Т: Молия, 2001

20. www.gov.uz. (Ўзбекистон Республикаси ҳукуматининг расмий сайти)
21. www.gkas.uz (Ўзбекистон Республикаси Давлат Архитектура ва қурилиш Қўмитаси сайти)
22. www.soliq.uz (Ўзбекистон Республикаси Давлат солиқ қўмитаси)
23. www.stat.uz (Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси)
24. www.ser.uz (Экономическое обозрение журналы сайти)
25. www.yahoo.com (Yahoo қидирув портали)
26. www.yandex.ru (Yandex қидирув портали)