

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

**TOSHKENT ARXITEKTURA-QURILISH INSTITUTI**

**“QURILISHNI BOSHQARISH” FAKUL'TETI**

**“MENEJMENT” KAFEDRASI**

**NIZOMOV AMRIDDIN ILYOSOVICHNING**

# **BITIRUV MALAKAVIY ISHI**

**Mavzu: Korhona faoliyatini strategiK boshqarish va  
rejalashtirish samaradorligini oshirish.  
 (“SADOQAT” qurilish firmasi misolida)**

**Bitiruv malakaviy ishi rahbari: k.o'qt. Mahmudova L.L.**

**Toshkent-2013y.**

## **MUNDARIJA:**

|                                                                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>KIRISH.....</b>                                                                                                            | <b>3</b>  |
| <b>1-BOB. KORXONA FAOLIYATINI STRATEGIK BOSHQARISH<br/>VA REJALASHTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI.....</b>                        | <b>8</b>  |
| 1.1. Strategik boshqarishning nazariyasi .....                                                                                | 8         |
| 1.2. Bozor sharoitlarida strategik rejalashtirish jarayoni.....                                                               | 11        |
| 1.3. Korxonani strategik boshqarish va rejalashtirish samaradorligini<br>oshirish .....                                       | 18        |
| <b>2-BOB. “SADOQAT”MCHJNING 2010-2012 YILLARDAGI<br/>FAOLIYATI TAHLILI.....</b>                                               | <b>28</b> |
| 2.1. Korxonaning tavsifi, tashkiliy tuzilmasi va boshqaruv faoliyati<br>tahlili.....                                          | 28        |
| 2.2. Korxonaning asosiy texnik-iqtisodiy ko`rsatkichlari tahlili.....                                                         | 30        |
| 2.3. Korxonaning moliyaviy natijalari tahlili.....                                                                            | 33        |
| <b>3-BOB. “SADOQAT”MCHJ FAOLIYATINI STRATEGIK<br/>BOSHQARISH VA REJALASHTIRISH<br/>SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO`LLARI.....</b> | <b>44</b> |
| 3.1. Korxona faoliyatini strategik boshqarish yo`nalishlari.....                                                              | 44        |
| 3.2. Korxona faoliyatini SWOT-tahlil qilish asosida rejalashtirish<br>samaradorligini oshirish yo`llari .....                 | 51        |
| <b>XULOSA .....</b>                                                                                                           | <b>57</b> |
| <b>FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO`YXATI .....</b>                                                                               | <b>59</b> |
| <b>ILOVALAR .....</b>                                                                                                         | <b>61</b> |

## Kirish

**Mavzuning dolzarbligi.** Respublikamizda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlarning samarali amalga oshirilishi uchun boshqarishning turli sohalarida o'zgarishlar bo'lishi o'ta muhim. Bozor munosabatlarining shakllanishi natijasida korxonalarni boshqarishda yangi talablar paydo bo'lmoqda. O'zbekiston iqtisodiyotining zamonaviy o'tish bosqichi tadbirkorlik faoliyatining rivojlanishi va turli xil mulkchilik shakllariga o'tish bilan tavsiflanadi. Bu o'z navbatida samarali boshqarishning zarurligini taqozo etadi. Samarali boshqarish o'z navbatida ishlab chiqariladigan mahsulot raqobatbardoshligini va buning natijasida iqtisodiyotning raqobatbardoshligini ta'minlashda muhim ahamiyat kasb etadi.

Korxonalarda boshqarish tizimini barpo qilish ishlab chiqarishni tashkil qilish va uning turiga to'la mos keluvchi boshqaruv yaratishdan va bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvning har bir bo'g'inining ishlab chiqarish texnika, xo'jalik ijtimoiy va moliyaviy faoliyatini boshqarish bo'yicha hamma funktsiyalarning bajarilishi zaruratidan kelib chiqadi. Bu muammolarning yechimi boshqaruvni isloh qilish boshqaruv funksiyalarini samarali taqsimlash boshqaruv maqsadini aniq belgilash bo'yicha bir qator tadbirlarni o'tkazish orqali amalga oshiriladi.

Lekin hozirgi bozor sharoitida ko'pgina korxona va tashkilotlarda, xususan loyihlar tashkilotlarida hamon boshqaruv tuzilmasida ortiqcha bo'g'inlar mavjud bo'lib, bular o'z navbatida yuqorida ta'kidlaganimizdek, mehnat unumdorligining pasayishiga va pirovard natijada korxonaning yakuniy faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Shu sababli bozor iqtisodiyotini erkinlashtirish sharoitida korxonalarda boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini bozor talablariga moslashtirish, ya'ni takomillashtirish bugungi kunning muhim vazifalaridan biri hisoblanganligi ham mazkur bitiruv malakaviy ishi mavzusining dolzarbligini tasdiqlaydi.

Yuqorida ta'kidlab o'tganimizdek, mamlakatimizda olib borilayotgan tub iqtisodiy islohotlar natijasida oxirgi o'n besh yilda barqaror iqtisodiy o'sish kuzatilmoqda. 2012 yilda respublikada erishilgan yutuqlarga e'tibor qaratadigan

bo'lsak, mamlakatimizda yalpi ichki mahsulotning o'sishi 8,3 foizni, sanoat mahsulotlarini ishlab chiqarish hajmi 6,3 foizni tashkil etgan holda uning mamlakat YAIM mahsulotidagi ulushi 24 foizni tashkil etdi. Qishloq xo'jaligi mahsulotlarini yetishtirish hajmi oldingi yilga nisbatan 6,6 foizga, chakana savdo aylanmasi 16,4 foizga, aholiga pullik xizmatlar ko'rsatish esa 16,1 foizga ortdi. 2012 yil davomida iqtisodiyotimizga kiritilgan investitsiyalarning umumiy hajmi 11,2 foizga ortdi Shunisi diqqatga sazovorki, jami investitsiyalarning 70 foizdan ortig'i ishlab chiqarish ob'ektlari qurilishiga, jumladan, salkam 50 foizi korxonalarni texnik va texnologik modernizatsiya qilishga yo'naltirildi Korxonaning barcha faoliyati maqsadli ko'rsatkichlarga (foydalilik, sotuvning o'sishi va boshqalar) erishishga mo'ljallangan bo'lishi zarur. Buning uchun ishlab chiqarish faoliyatida boshqarish va rejalashtirishning zamonaviy tamoyillaridan foydalanish lozim<sup>1</sup>.

Respublikamiz korxonalaridagi shakllanayotgan erkinlik xodimlarning ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarishda iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarning tajribalarini o'rganishga bo'lgan qiziqishlarini oshirmoqda. Rivojlangan davlatlarda va o'zimizda ishlab chiqarish sohasini boshqarish va tashkil etishdagi to'plangan boy tajribalardan mahalliy sharoitlarga mos holda samarali foydalanish ko'zlagan natijalarga erishishda muhim omil bo'lishi mumkin. Boshqaruv tizimi-iqtisodiyotning turli darajalaridagi xo'jalik faoliyatini amalga oshirish jarayonlarini maqsadga muvofiq tashkil qilish, nazorat qilish va takomillashtirish uchun tegishli o'zgartirishlar kiritib borish bilan shug'ullanuvchi turli idora va muassasalar faoliyati tizimi. Hozirgi paytda mahalliy loyiha tashkilotlarini boshqarish amaliyotida ko'pgina muammolar kelib chiqmoqda. Bularning ba'zilar korxonaning haqiqiy mulk egalari va boshqaruvchilar(menejerlar)ning o'zaro munosabatlardagi o'zgarishlar bilan bog'liqdir. Sababi oldingi korxonaning bitta mulk egasi o'rniga endilikda bir nechta paydo bo'lmoqda. Korxona menejerlarining korxonaning yangi mulk egalari oldida yechishi lozim bo'lgan va

---

<sup>1</sup> Prezident I.A.Karimovning O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "2012 yilda respublikani ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2013 yil iqtisodiy dasturlarning eng muhim ustuvor vazifalariga bag'ishlangan majlisidagi ma'ruzasidan // Xalq so'zi 18.01.2013

javob berishi talab etiladigan vazifalarining doirasi tubdan o'zgardi. Oxirgi yillarda loyiha tashkilotlari xodimlari orasida yoshlar ulashining kamayib ketishi, yosh mutaxassislarining o'z ixtisosliklari bo'yicha ishlashi va shu kabi boshqa muammolar o'z yechimi kutib turibdi. Ma'lumki, bozor munosabatlariga o'tish ishlab chiqarish va bozorning samarali o'zaro ta'sirini, davlat boshqaruvi va korxonalarning o'z-o'zini boshqarishning mutanosib nisbatda bo'lishini ta'minlovchi takomillashgan xo'jalik mexanizmini yaratishga yo'naltirilgandir. Yuqorida fikrlarning o'ziyam bitiruv malakaviy ishi mavzusining dolzarbligidan dalolatdir.

Mamlakat Prezidenti shunday degandi: **"Barcha xalqimiz mehnatkashlariga ularning mardligi va matonati, mamlakatimizning taraqqiyoti va ravnaqiga qo'shayotgan ulkan hissasi uchun o'zimning chuqur hurmatim va samimiy minnatdorligimni bildirish menga katta mamnuniyat bag'ishlaydi"**<sup>2</sup>. O'zbekiston iqtisodiyotining hozirgi rivojlanish holatida, hamda kichik va xususiy biznes salohiyatining kundan-kunga oshib borayotganligini inobatga olib, tovar mahsulotlari ishlab chiqarishni ko'paytirish, aholi bandligini ta'minlash va mulkdorlar sinfini shakllantirishni tezlashtirish uchun mahalliy xom-ashyo negizida buyumlar va materiallar ishlab chiqarishni mahalliyashtirish yirik va kichik korxonalar o'rtasidagi kooperatsiya aloqalarini kengaytirish muhim ahamiyat kasb etadi. Xorijiy davlatlarning yirik va kichik korxonalar hamkorligini rivojlantirishga oid tajribalarini o'rganish bugungi kunda kichik biznesni ishlab chiqarish maydonlari bilan ta'minlash, mahsulotni sotish jarayoni va marketing xizmatini tashkil etishdagi muammolarni xalq etishda muhim ahamiyatga egadir. Hozirgi kunda dunyoda 10 mingga yaqin moliya-sanoat va transmilliy korporatsiyalar mavjud bo'lib, ular tarmoq korxonalari bilan birga moliya, sug'urta va boshqa infratuzilma sub'ektlaridan iborat zamonaviy ishlab chiqarish sohalaridan tashkil topgan. Ular dunyoning 150 ta mamlakatida 180 mingga yaqin filiallarga ega bo'lib, jahon sanoat ishlab chiqarishning va tashqi iqtisodiy

---

<sup>2</sup>Prezident I.A.Karimovning O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "2012 yilda respublikani ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2013 yil iqtisodiy dasturlarning eng muhim ustuvor vazifalariga bag'ishlangan majlisidagi ma'ruzasi. //Xalq so'zi. 2013 yil 22 yanvar.

operatsiyalarning yarmiga yaqinini hamda yangi zamonaviy texnika, texnologiya va "nou-xau"larga patentlar va litsenziyalarning 80 foizga yaqinini tashkil etadi. Boshqa tomondan esa, rivojlangan davlatlarda ishlab chiqarish, savdo va xizmat ko'rsatish sohasida kichik biznesning ulushi o'smoqda, Buning asosiy sababi kichik korxonalarning yirik korxonalarga nisbatan tez egiluvchanlik xususiyatlariga ega ekanligidir. Lekin, kichik firmalar yuqori texnologiyalarga asoslangan ishlab chiqarishga ega bo'lmaydi, balki yirik korxonalarning korporativ xizmatiga kiradi va ularning faoliyati doirasida xizmat ko'rsatadi. Eng muhimi, yirik va kichik korxonalar o'rtasidagi munosabatlar nafaqat bozor raqobatlari asosida balki barqaror hamkorlikka asoslanadi.. Masalan, Yaponiyada yirik va kichik biznes o'rtasidagi hamkorlik vertikal integratsiyaga asoslangan. Bunda barcha texnologik bosqichlar, xomashyoga dastlabki ishlov berishdan to tayyor mahsulot ishlab chiqarishgacha bo'lgan jarayon bitta monopolistik guruh doirasida mujassamlashgan. Ushbu jarayon shunday tashkil etilganki, korxonaga kiruvchi barcha sub'ektlar bir-birlari bilan ishlab chiqarish jarayonida o'zaro mustahkam aloqada bo'lib, mahsulot ishlab chiqarishning ma'lum bosqichida bevosita ishtirok etadi va uning uchun javobgardir. Bu esa, nafaqat ishtirokchilar faoliyatining davomiyligini ta'minlaydi, balki ularning bir-biriga bog'liqligini yanada kuchaytiradi. O'zbekistonda yirik va kichik biznesning kooperatsiya aloqalari asosan, yirik korxonalarning xom-ashyo, material, butlovchi jihozlar va turli xizmatlarni amalga oshirishga qaratilgan lekin, O'zbekistonda ushbu usulga kichik biznes sub'ektlari kam jalb etilgan. Buning o'ziga xos ob'yektiv va sub'ektiv sabablari mavjud. Jumladan, yirik korxonalar texnologik xususiyatlari nuqtai-nazaridan kichik biznesni jalb qilish imkoniyatiga ega bo'lmasa, o'zlarining yuqori malakali xodimlarini ish bilan band qilish uchun kichik korxonalar boshqarishi lozim bo'lgan ishlarni ham ular zimmasiga yuklashga majbur bo'lmoqda. Respublika savdo va sanoat palatasi tomonidan ushbu muammoning muhimligini hisobga olingan holda, hududiy palatalar yordamida lokalizatsiya dasturini amalga oshirishda kichik biznes sub'ektlarining imkoniyatlari o'rganib chiqildi. Monitoring natijasida, hozirgi kunda mamlakatimizda minglab raqobatbardosh

mahsulotlar ishlab chiqarish imkoniyatiga ega bo'lgan kichik biznes korxonalari mavjudligi aniqlandi.

**Bitiruv malakaviy ishining maqsadi.** “Sadoqat” MChJ misolida qurilish korxonasi faoliyatini strategik boshqarish va rejalashtirish samaradorligini oshirish borasida taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

**Bitiruv malakaviy ishining vazifalari:**

- Korxona faoliyatini strategik boshqarish va rejalashtirishning ilmiy va uslubiy asoslarini o'rganish;
- “Sadoqat” MCHJ korxonasining moliyaviy-iqtisodiy va boshqaruv faoliyatini tahlil qilish;
- “Sadoqat” MChJ faoliyatini strategik boshqarish va rejalashtirish samaradorligini oshirish uchun taklif va tavsiyalar ishlab chiqish.

**Tadqiqot ob'yekti.** Navoiy viloyati Navoiy shahrida faoliyat yurituvchi “Sadoqat” MCHJ (Qurilish va ta'mirlash).

**Bitiruv oldi amaliyoti hisobotining ilmiy-uslubiy asoslari.** Bitiruv oldi amaliyoti hisobotida O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I. Karimov asarlari, nutqlari va maqolalaridagi iqtisodiy munosabatlarni rivojlantirish, mamlakat iqtisodida qurilish korxonalari o'rnini belgilash, mohiyatini ochish va ularda boshqaruv tuzilmasini zamon va xalqaro mezonlar talabi darajasida tashkil qilishga oid xulosa va tavsiyalaridan muhim manba sifatida foydalanilgan.

Bitiruv oldi amaliyoti hisobotida mamlakatimiz va xorijda chop etilgan menejmentga oid adabiyotlar, shu jumladan, iqtisodchi olimlarning boshqaruv samaradorligiga oid ilmiy ishlari, tavsiyalari va ularda qo'llanilgan metodologik tamoyillardan ham foydalanilgan.

**Bitiruv malakaviy ishining tarkibi va tuzilishi:** bitiruv malakaviy ishi tarkibiy jihatdan kirish, uch bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar hamda ilovalardan iborat.

# **1-BOB . KORXONA FAOLIYATINI STRATEGIK BOSHQARISH VA REJALASHTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI**

## **1.1.Strategik boshqarishning nazariyasi**

Strategik rejalashtirish - bu boshqaruv jarayoni bo`lib, kompaniyani rivojlantirish maqsadlari va ularga erishish yo`llarini ishlab chiqishga qaratilgan. Strategik rejalashtirish korxona menejmenti uchun asosni yaratadi, butun kompaniyani birlashtiradi hamda uning barcha darajalarini qamrab oladi. Strategik rejalashtirish faqat rahbariyatning vazifasi emas, unga kompaniyaning barcha darajalaridagi xodimlar jalb etilishi kerak. Strategik rejalashtirishning asosiy tushunchalari kompaniya missiyasi (kompaniya vazifasining ta`rifi), qadriyatlari, asosiy kompetentsiyalari (kompaniya nimani yaxshiroq uddalaydi), kelajak tasavvuri (kompaniyaning bir-ikki yil uchun kelajakdagi obrazi), strategik muammolar (maqsadlarga erishishga to`sqinlik qiladigan tizimli muammolar), strategik muammolarni yengishga qaratilgan maqsadlar vazifalar va ularga erishish yo`llarini o`z ichiga oladi.

Rejalashtirish bozor bilan umuman mos kelmaydi, deb hisoblagan bozor munosabatlari tarafdorlari ham bugungi kunda o`zlarining avvalgi fikrlarida qattiq turmayptilar. Vaqt va hayotning o`zi, xususan, ko`plab xorijiy kompaniya, firma va korxonalar tajribalari rejalashtirish va bashorat qilishning muhim ahamiyat kasb etishini tasdiqlaydilar. Masalan, Rossiyada islohotlar boshida qabul qilingan «tadbirkorlar Rossiyani qutqaradilar» shiori garchi nafaqat Rossiya, balki barcha sobiq ittifoq mamlakatlarining barchasida ham biznes va tadbirkorlik sohasi iqtisodiyotning ustivor yo`nalishiga aylangan bo`lsada, yumshoq qilib aytganda o`z tasdig`ini topdi.

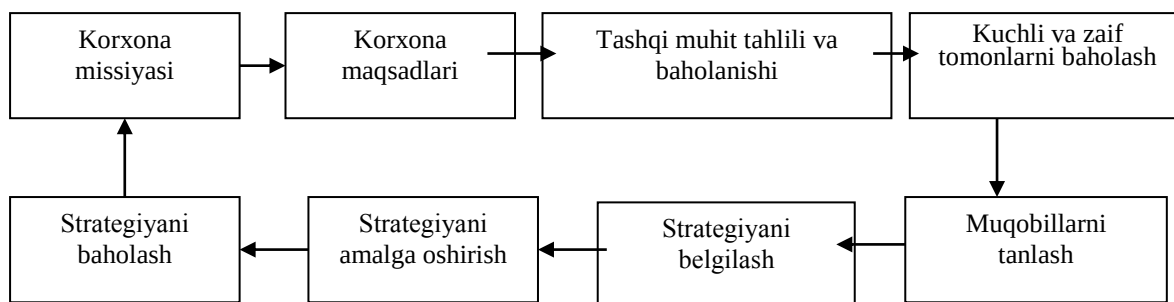
Gap shundaki korxona bu nafaqat bozor subyektidir, u shu bilan bir paytda davlat tizimining elementi ham hisoblanadi. U davlat boshqaruv tizimi va siyosatidan to`liq mustaqil bo`la olmaydi. Markazlashgan iqtisodiyotga asoslangan mamlakatlarda bozor munosabatlarini erkinlashtirish yo`nalishida amalga oshirilgan islohotlar ishlab chiqarish jarayonini chetlab o`tib, shu bilan bir paytda



mulkchilik shaklidan qat'iy nazar korxonalarda mehnat motivatsiyasi va rejalashtirish tizimini sezilarli ravishda o'zgartirib yubordi. Menejment sohasi mutaxassislarining ta'kidlashicha, butun rejalashtirish va boshqaruv tizimi xodimlarning ish sifati va samaradorligini oshirishdan manfaatdorligiga yo'naltirilishi lozim bo'lib, bu firma rivojlanishining muhim sharti hisoblanadi. Biroq bu xuddi boshqa muvaffaqitlar kabi o'zidan-o'zi kelmaydi. Buning uchun resurslar asoslaridan tashqari mohir tashkilotchilik, ilmiy asoslangan rejalashtirish va boshqaruvni talab qilinadi. Ayniqsa kishilarning ishlab chiqarish mehnatidan moddiy manfaatdorligi muhim ahamiyat kasb etib, bugungi kunda buni mehnat hayotining sifati deb nomlanadi. Masalan, Janubiy Koreyaning «DEU» transmilliy firmasi rahbari Kim U Jung ta'kidlashicha: «biznesda odam boshqa hech qayerda bo'lmagan ahamiyatga ega. Inson - hamma narsadan yuqori. U buyuk kuchdir. Shu sababli kompaniyalar tobora ko'proq kadrlar bilan bog'liq masalalarga e'tibor qaratmoqdalar. Chunki umuman olganda odamlar ishlaydilar. Firmaning gullab-yashnashi yoki inqirozga uchrashi ularga bog'liq». Shu sababli bo'lsa kerak, Yaponiya firmasi «Matsusita» quyidagi shiorni tanlab olgan: «narsalarni yaratishdan avval «Matsusita» kadrlarni yaratadi». Bugungi kunda O'zbekistonda turli mulkchilik shaklidagi, turli soha va tarmoqlarga taaluqli 300 mingdan ortiq korxona mavjud bo'lib, ulardan 280 mingtasi kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlari hisoblanadi. Ularning ishlab chiqarish faoliyati, shubhasizki, rejalashtirish va boshqarish obyekti bo'lib, bozorga va iste'molchilar talabini qondirishga yo'naltiriladi. Amaliyotning ko'rsatishicha, ishlab chiqarish faoliyatini rejalashtirishda har bir korxona o'zining bugungi kundagi va kelajak uchun strategiyasini belgilab oladi. Shu sababli rejalashtirish korxonani rivojlantirish strategiyasidan ajralmas bo'lib, buni quyidagi sxema yordamida aks ettirish mumkin (1.1-rasm)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Sharifxo'jaev M. Abdullaev YO. "Menejment". Toshkent -2001 yil.



1.1-rasm Strategik rejalashtirish jarayoni

Mazkur holatda strategiya kelajak uchun umumiy g`oyani shakllantirishga imkon berdi. Rejalashtirish jarayonining o`zi va bevosita strategik reja esa korxonaga aniqlik, individuallik hadya etib, bu unga ma`lum turdagi xodimlarni jalb qilish va boshqa turdagi xodimlarni jalb qilmaslikka imkon beradi. Bu reja korxona uchun istiqbollar ochib berib, yangi xodimlarni jalb qiladi, mahsulot ishlab chiqarishdan tashqari uni sotishga ko`maklashadi.

Rejalar shunday tuzilishi kerakki, ular uzoq vaqt davomida buzilmasligi, shu bilan bir paytda zarur hollarda yo`nalishni o`zgartirishga moslashgan bo`lishi lozim. Amalda rejalashtirish jarayonida ikkita muhim savolga javob topish zarur:

- 1) korxona uchun bozordagi vaziyat bilan bog`liq joriy vazifalarni bajarishda to`siqlar yaratmaydigan strategik maqsadni qanday tanlash;
- 2) strategik maqsadlarga tayangan holda eng murakkab va kutilmagan hodisa va tashqi tendentsiyalarga munosib va samarali javob qaytarishi uchun moddiy, moliyaviy va mehnat resurslarini qanday shakllantirish lozim.

Avvalgi buyruqbozlik tizimidagidan farqli o`laroq ko`plab korxonalarda, ayniqsa, mikrofirma va kichik korxonalarda rejalar mustaqil ravishda ishlab chiqiladi va tasdiqlanadi. Biroq korxonaning ishlab chiqarish faoliyatini rejalashtirish xuddi avvaldagi kabi ko`rsatkichlar tizimi yordamida amalga oshirilib, bu ko`rsatkichlar sifat va miqdor, hajm va solishtirma turlarga taqsimlanadi.

**Miqdor ko`rsatkichlari** – absolyut ko`rsatkichlar bo`lib, bu qatorga yalpi va tovar mahsulotlar hajmi, sotuv hajmi, xodimlar soni, ish haqi fondi, foyda yoki daromad miqdori, ishlab chiqarish resurslarining sarflanishini kiritish mumkin.

**Sifat ko`rsatkichlari** -nisbiy kattalik hisoblanadi. Ular ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorligini, uning ayrim omillarini aks ettiradi. Bu mehnat

mahsuldorligining o`shishi, mahsulot tannarxining pasayishi va hokazolardir. Bu qatorga shuningdek, o`zaro miqdor ko`rsatkichlarini ifodalovchi ko`rsatkichlar, masalan, ishlab chiqarish rentabelligi, fond sig`imi, mahsulot sifati va boshqalarni ham kiritish mumkin.

**Hajm ko`rsatkichlari**- ishlab chiqarishning, uning ayrim jarayonlari va unda ishtirok etuvchi omillarning absolyut kattaligini belgilaydi. Bu qatorga masalan, yalpi, tovar va sotilgan mahsulot hajmi, mehnat xarajatlari hajmi, olingan foydaning umumiy hajmi va boshqalar kiritiladi.

**Solishtirma ko`rsatkichlar**- ikki yoki undan ortiq o`zaro bog`liq ko`rsatkichlar va mahsulot birligi xarajatlari salmog`ining nisbatlarini tavsiflaydi. Masalan, mahsulot birligiga metall, elektr energiyasi, yoqilg`i sarflanishi, ishlab chiqarish quvvati birligiga kapital qo`yilmalar, jami to`lovlar hajmida mukofotlarning salmog`i va hokazolar<sup>4</sup>.

Ushbu barcha ko`rsatkichlar o`rtasida o`zaro aloqalar mavjud. Bu ko`rsatkichlar rejalashtirish jarayonida ham, korxonaning xo`jalik faoliyatini tahlil qilishda ham qo`llanadi.

## 1.2 Bozor sharoitlarida strategik rejalashtirish jarayoni

Bozor munosabatlari sharoitlarida har bir korxona ishlab chiqarishning to`xtovsiz o`shishi, mahsulot sifatining oshirilishi va uning o`z vaqtida sotilishi, shuningdek, rejalashtirilgan foyda va daromadni o`z vaqtida olish asosida o`zining gullab-yashnashini ta`minlashga intiladi. Shu sababli korxona faoliyati ko`p maqsadli va dinamik xarakterga ega bo`ladi. Birinchidan, fan-texnika taraqqiyotiga yo`naltirilgan, ikkinchidan, ishlab chiqarish quvvatlari va resurslardan samarali foydalanishga erishuvchi, uchinchidan esa, bozor kon`yunkturasiga o`z vaqtida va tezkorlik bilan javob berishi mumkin bo`lgan korxona rivojlanadi va gullab-yashnaydi.

Istiqboldagi vaziyatni qat`iy rejalashtirish bu holda o`zini oqlamaydi. Bozor

---

<sup>4</sup> El.tfi.uz T.M.I ning rasmiy saytidan 2013-yil

kon'yunkturasi va raqobat, talabga mos ravishda chiqarilayotgan mahsulot tavsifnomasiga o'zgartirish kiritish imkoniyatlari bilan bog'liq bo'lgan uzoq muddatli dastur talab qilinadi. Bu vazifa odatda istiqbolga yo'naltirilgan korxona faoliyatini joriy rejalashtirish jarayonida aniqlangan ko'rsatkichlarni tartibga solish yo'li bilan bajariladi. Shu sababli ko'plab korxonalar bozor kon'yunkturasining o'zgarib turishini hisobga olgan holda ishlab chiqarish texnologiyasiga tezkor o'zgartirishlar kiritish hamda bunda asbob-uskuna va qurilmalarning imkoniyatlarni kengaytirish, butlovchi qismlar va materiallarni bir xillashtirish, mahsulot sifatini oshirish va assortimentini kengaytirishga majbur bo'ladilar.

Korxona faoliyatini rejalashtirish vazifalari qaysidir ma'noda ma'lum bo'lgani sababli uni rejalashtirish va ishlab chiqarishni tashkil etish jarayonida tartibga solish zamonaviy fan tomonidan nisbatan kam tadqiq etilgan va umumlashtirilgan. Bu erda amaliyot nazariyadan ancha ilgari ketgan. Shunday bo'lsada, korxona faoliyatining oldindan belgilab qo'yilgan ko'rsatkichlarini tartibga solishga to'g'ri keladi. Bu iste'molchilik talabining o'zgarishidan tashqari, korxona hayotida va iqtisodiy muhitda ro'y berayotgan yangi vaziyatlar, xom-ashyo va materiallar ta'minotchilari bilan aloqalar, siyosiy vaziyat va hokazolarga bog'liq bo'ladi.

Gap shundaki, bugun ishlab chiqarilayotgan narsa ertaga yoki indinga kerak bo'lmay qolishi mumkin. Shu sababli rejalashtirish nafaqat bugungi, balki ertangi kunga ham yo'naltirilgan bo'lishi loim. Hech qaysi korxona o'z faoliyatida istiqbolni ko'zdan qochira olmaydi. Bu bozor sharoitlarida korxona barqarorligining asosiy qoidasidir. Barcha xodimlar, ayniqsa, korxona rahbariyati shuni aniq bilishi kerakki, bugungi kunda oson bajarilayotgan har qanday ish 3-5 yildan so'ng qiyinlashishi yoki umuman imkoni bo'lmay qolishi mumkin. Demak, oldindan belgilab qo'yilgan reja (bashorat) ko'rsatkichlarini tartibga solish – korxona faoliyati va ishlab chiqarishni bashorat qilish va rejalashtirishning uzviy bir qismi hisoblanishi mumkin.

**Tartibga solish** bu hodisa va jarayonlarni yo'lga qo'yish, bir tartibga keltirish jarayonidir. Shuningdek u boshqaruv mexanizmi va ularning elementlarini normal va samarali ishlaydigan holatga keltirishni ham anglatadi.

Rejalashtirishga nisbatan bu erda gap shu haqda boradiki, oldindan ishlab chiqilgan reja va dasturlarni o`zgarib turuvchi sharoitlarga moslashtirish, ular rejali iqtisodiyotda bo`lgani kabi har qanday baho evaziga bajarilmasdan, bozor talablariga mos kelishi hamda korxona maqsadlariga erishish, ishlab chiqarishning daromadli va foydali bo`lishiga xizmat qilishi lozim. Har holda zamonaviy biznes va tadbirkorlik aynan shu tamoyillarga asosan faoliyat ko`rsatadi. Rejada belgilab qo`yilgan, kechagi kun ishlab chiqilgan va bugunda o`z ahamiyatini yo`qotgan mahsulot ishlab chiqarish, ish bajarish va xizmat ko`rsatish mumkin emas.

Gap shundaki, korxona faoliyatining oldindan belgilab qo`yilgan ko`rsatkichlarini tartibga solish malakasiz rejalashtirishning sababi va natijasi bo`lib, ishlab chiqarishni tashkil qilish va rejalashtirish jarayonlarida turli xato va kamchiliklar natijasida yuzaga keladi. Shu sababli ayrim korxonalarning, ayniqsa, biznes va tadbirkorlik sohasida hayotiylik davri yuqori bo`lmaydi, ular zarar keltiradigan korxonalarga aylanadilar va hatto bankrotga ham uchraydilar. Amaliyotning ko`rsatishicha, asoslangan rejalashtirish odatda obyektiv zarurat talab qilgan hollardan tashqari kelgusida tartibga solishni talab qilmaydi. Korxona joriy faoliyatini tartibga solishdan maqsad quyidagilardan iborat:

- barqaror ishlashni ta`minlash;
- minimal xarajatlar bilan maksimal natijalarga erishish;
- chiqarilayotgan mahsulotning sifat ko`rsatkichlarini yaxshilash;
- ishlab chiqarish rentabelligini oshirish va xarajatlarni kamaytirish.

Bugungi kunda, iqtisodiyotning nodavlat sektorini rivojlantirishga katta e`tibor qaratilayotgan bir paytda biznes va tadbirkorlik sohasi ustivor ahamiyat kasb etib, korxonalarning iqtisodiy faoliyatda erkinligi kuchaymoqda, rejalashtirish va tartibga solish jarayonlarini hech kim cheklab qo`ymayapti. Hozirda korxonalarga yuqoridan buyruq va ko`rsatmalar asosida topshiriqlarni belgilab beruvchi vazirlik va mahkamalar tizimi yo`q. Korxonalarning katta qismi ishlab chiqarishning borishi va natijalarini o`zlari rejalashtiradi va tartibga soladi.

Shu bilan bir paytda yuqorida aytib o`tilgan mustaqillik va iqtisodiy hatti-

harakatlar erkinligi korxonalar faoliyatining davlat tomonidan tartibga solinishini inkor qilmaydi. Masalan, AQSH, Yaponiya va boshqa baʼzi mamlakatlarda hukumat organlari asosan yirik korporatsiyalar bilan birgalikda ishlaydi. Bunda ular quyidagilarni aniqlaydi:

- 1) zarur investitsiyalar hajmi va tarkibi;
- 2) texnika darajasi, shuningdek, eng muhim mahsulot turlarining hajmi va proporsiyasi;
- 3) oylik ish haqi darajasi va korxona faoliyatining boshqa ayrim turlari.

Belgilangan umummilliy vazifalar iqtisodiy tartibga solish vositalari – soliqlar, kreditlar, subsidiyalar va kvotalar yordamida bajariladi. Shu sababli davlat bozor mexanizmiga aralashmasligi lozim va bozor toʻlaligicha oʻzini-oʻzi tartibga soluvchi, iqtisodiyotning bir tekisda proporsional rivojlanishini qoʻllab-quvvatlashga qodir tizim deb hisoblovchilar unchalik haq boʻlib chiqmaydilar. Davlat oʻta ehtiyotkorlik bilan bozor mexanizmiga aralashuvi, uning kamchiliklarini toʻgʻrilashi, raqobatning yakkahokimlikka aylanishining oldini olishi, biznes va tadbirkorlikning huquqiy asoslarini takomillashtirishi, baho diskriminatsiyasi va boshqa salbiy tendentsiyalarga qarshilik koʻrsatishi lozim.

Bozor mexanizmiga davlatning aralashuvi zarurligi jahonda va mamlakatimizda toʻplangan tajribalardan koʻrinib turibdi. Prezident I.Karimovning «Oʻzbekiston – bozor iqtisodiyotiga oʻtishning oʻz yoʻli» kitobida qayd etganidek «Bozor munosabatlariga oʻtish davrida davlat ijtimoiy hayot va iqtisodiyotning barcha sohalarini oʻzgartirishni ishlab chiqishi va ketma-ketlikda amalga oshirishi lozim. Oʻzini-oʻzi tartibga soluvchi bozor sof koʻrinishda umuman mavjud emas. Davlat har qachon ham oʻzining alohida ahamiyatga ega boʻlgan roli tufayli iqtisodiy jarayonlarga taʼsir koʻrsatib kelgan. Shu sababli zamonaviy bozor bu davlat tomonidan tartibga solinuvchi bozordir»<sup>5</sup>.

Quyidagilar davlat tomonidan tartibga solishning asosiy yoʻnalishlari hisoblanadi:

- maʼmuriy-huquqiy tartibga solish;
- iqtisodiyot va biznes uchun huquqiy asoslarni yaratish;

---

<sup>5</sup> Prezident I.Karimovning «Oʻzbekiston – bozor iqtisodiyotiga oʻtishning oʻz yoʻli» kitobi 2005-yil.

- qonunlarga rioya qilinishini ta`minlash;
- jamiyat hayotining eng muhim sohalarini boshqarish;
- davlat dasturlari va buyurtmalari;
- moliya va soliq siyosati;
- ijtimoiy siyosat.

O`zbekiston Respublikasi hukumati davlatning tartibga solish funksiyasini jahon xo`jalik amaliyotida ma`lum bo`lgan va tekshirib ko`rilgan iqtisodiy tartibga solish vositalari yordamida amalga oshiradi. Masalan, soliq siyosati davlat va mahalliy byudjetlarni shakllantirishning fiskal funksiyalarini bajarishdan tashqari ishlab chiqarish tuzilmasi, dinamikasi va joylashuviga iqtisodiy ta`sir ko`rsatish mexanizmi vazifasini ham bajaradi. Imtiyozli soliqqa tortish biznes va tadbirkorlikni rag`batlantirishning eng kuchli vositalarida hisoblanadi<sup>6</sup>.

Davlat tomonidan tartibga solish bozor mexanizmini to`ldirib, unga o`zgartishlar kiritadi, biznes va tadbirkorlikning oyoqqa turib olishiga ko`maklashadi. Bunda u maksimal darajada maksimal pog`onada, minimal darajada minimal pog`onada tarqaladi. Tartibga solish, qaysi miqyosda amalga oshirilishidan qat`iy nazar doimiy harakat, talab va taklif, daromad va xarajatlar o`rtasida muvozanatga intilish hisoblanadi.

Bu tenglik doim ham ta`minlanmasada, u ko`ngildagidek darajada bo`lavermaydi. Biroq barcha hollarda ham davlat tomonidan tartibga solish va korxonaning o`zini-o`zi tartibga solishi iqtisodiyot va biznesni boshqarishning muhim elementi bo`lib qolaveradi. «Ekonomiks» darsligi muallifi Samuelsonning fikricha, busiz «bir qo`l bilan qarsak chalganday» qolaveramiz.

Tashkilotni boshqarishning strategiyasi - bu tizimning turli bosqichi (pog`onasi)da joylashgan va tashkilotning ishlab chiqarish (xizmat ko`rsatish) tuzilmasi sifatida faoliyat ko`rsatishini ta`minlaydigan o`zaro bog`liq boshqaruv organlarining yig`indisidir. Tashkilotni boshqarish tuzilmasi nisbatan alohida qismlarga - boshqaruv organlari (bo`linmalar, bo`limlar, byurolar, sexlar, qismlar,

---

<sup>6</sup> Ziyo – net.uz saytidan 2013-yil

markazlar, filiallar, kichik korxonalar, ayrim rahbarlar)ga bo`linuvchi boshqaruv apparati (shtabi) dan iboratdir.

Tashkilot ichidagi boshqarish ishlab chiqarishni tashkil etish pog`onalariga mos boshqaruv bosqichlarining bo`lishini taqozo etadi. Har bir pog`ona navbatdagi, yuqori pog`onaga bo`ysunib, o`ziga xos «qavatlar»dan iborat bo`lgan boshqaruv «ierarxiya»si yuzaga keladi.

Tashkilotni boshqarishning quyidagi asosiy tashkiliy tuzilmalari ma`lum: chiziqli vakolat, chiziqli-shtabli vakolat, funksional va matritsali (mahsulot bo`yicha). Bu turdagi vakolatlarning har biri o`z afzalliklari va kamchiliklariga ega.

Tashkiliy tuzilmaga ko`ra eng oddiysi chiziqli vakolatli boshqarishda. Bunda boshqarishning hamma vazifalari bo`linma menejeriga topshirilgan barcha quyi rahbarlar va ishlab chiqarish bo`g`inlari unga bo`ysunadi. Rahbarlikning yagona vertikal chizig`i va bo`ysunuvchilarga ta`sir ko`rsatishning to`g`ridan-to`g`ri yo`li ochiladi. Bu hol bir-biriga zid va chalkash topshiriqlar bo`lishi hollarini kamaytiradi, yakka boshchilikni va shaxsiy javobgarlikni mustahkamlaydi. Bu toifa tuzilishning afzalligi uning oddiyligi, puxtaligi va tejamliligidadir. Shunday bo`lsada, uning katta kamchiligi bor: agar rahbar muayyan vazifalarni bajarishda ixtisoslashtirilgan bo`limlarning yordamisiz ish ko`rsa, u universal mutaxassis bo`lolmaydi va ishlab chiqarish (xizmat ko`rsatish) faoliyatining hamma tomonlarini qamrab ololmaydi.

Ishlab chiqarishning tobora murakkablashib, ko`lamining kengayib borishi boshqarish vazifalarini differensiyalashtirish (tabaqalashtirish)ni talab qiladi, boshqarishning chiziqli-shtab tuzilmasi tashkil etiladi. Chiziq rahbarlari ishlab chiqarish xo`jalik faoliyatining hamma tomonlarini qamray olmaganliklari sababli boshqaruv organlari tuziladi, ishlab chiqarishning borishini rejalashtirishni hisobga olish va nazorat qilish uchun, ishning ahvolini o`rganish va tegishli yechimlar qabul qilish uchun mutaxassislar jalb qilinadi. Lekin bu mutaxassislar yechim qabul qilish va ishlab chiqarish natijalari uchun to`g`ridan-to`g`ri javobgar emaslar.



Chiziqli shtab tuzilmasi rejalashtirish, hisobga olish, nazorat qilish masalalarini yanada malakaliroq, hal qilish imkonini beradi, lekin yechim qabul qilish paytida chiziqli rahbarlarining ishini bajarish xavfini tug`diradi.

Funksional tuzilmada rahbarlar faoliyatning muayyan bir sohasiga ixtisoslashadilar va tegishli funksiyani amalga oshirish uchun javob beradilar. Funksional bulimlar boshliqlarining har biri o`z kompetensiyasiga taalluqli masalalar bo`yicha ishlab chiqarish bo`linmalariga bevosita buyruq beradi. Bu tuzilmaning asosiy afzalligi shundaki, bunda mutaxassislar ishlab chiqarishga bevosita ta`sir ko`rsata oladilar, boshqaruvni ixtisoslashtirish darajasi yuksak bo`ladi hamda qabul qilinadigan yechimlar yaxshilab ishlab chiqiladi va asoslanadi. Funksional tuzilma ko`rsatmalar beriladigan ko`pdan-ko`p bo`limlar, chiziqlar yoki kanallar bo`lishini taqazo etadi. Bu esa uning asosiy kamchiligidir. Chiziqli, chiziqli-shtab va funksional tuzilma unsurlarini uyg`unlashtirilgan boshqaruv tuzilmasi amalda keng qo`llaniladi.

Hozirgi vaqtda chiziqli va funksional tizimlarning hamma ijobiy jihatlarining sintezi bo`lgan chiziqli-funksional boshqaruv tuzilmasi eng keng tarqalgan. «Mahsulot bo`yicha» (yoki qolipli tuzilma) buyicha boshqarish tuzilmasi ancha murakkab bo`lib, u ishlab chiqarishni boshqarishning avtomatlashtirish tuzilmasi (ASUP) sharoitidagi an`anaviy chiziqli-funksional tizimning rivojlangan shaklidir. Bu tuzilma korxonada gorizontal aloqalarni yo`lga qo`yishi va ularni axborot texnologiyalari yordamida murakkab buyurtmalarni bajaruvchi turli xil korxonalar faoliyati bilan bog`lashi, texnika sohasida yo`qori malakali xizmat ko`rsatishni va ekspertizani ta`minlashi lozim.

Yuqorida qayd qilingan korxonani boshqarishning asosiy tashkiliy tuzilmalari o`quvchi tasavvuriga qulaylik maqsadida ularning sxematik ifodalari keltirilgan. Korxona qancha bo`lim, bo`linma, byuroga bo`linmasini (departamentalizasiyalash), uning markaziy bug`ini korxona menejmenti yoki rahbaridir. Rahbar tashkilot faoliyatining asosiy, eng muhim masalalarini hal qilayotganda boshqaruv va ishlab chiqarish bo`linmalarining boshqarish hamda ularga rahbarlik qilishning ayrim vazifalari buyicha o`z o`rinbosarlariga vazifalar

taqsimlaydi va ularga tegishli huquqlar beradi. Shaxsni boshqarish boshqarmasi xodimlar bo`limi, yuridik va sertifikasiyalash bo`limi, mehnatni muhofaza qilish, texnika va harakat xavfsizligi, mehnat bo`limi va ish haqi, sotsiolog va psixolog, ma`muriy-xo`jalik qismi, kichik xizmat ko`rsatish xodimlari, kasaba va yoshlar uyushmalari, kasbiy tayyorlov va shu kabilar yordamida faoliyat ko`rsatadi. Iqtisodiy boshqarma marketing bo`limi, buxgalteriya, avto kolonnalar, tijorat bo`limi, reja bo`limi, tashqi iqtisodiy aloqa, mehnat, xodimlar, qurilish, ta`minotlar buyicha iqtisod, audit, standartlash, sifatni boshqarish va shu kabilardan iborat bo`ladi. Texnik vositalarni boshqarish boshqarmasi barcha ishlab chiqarish vositalari, ishlab chiqarish texnik bo`limi, avtomobillarni ta`mirlash ustaxonasi, bosh mexanik bo`limi, texnik ma`lumot bo`limi, texnik nazorat bo`limi, ishlab chiqarish qismlari, ishlab chiqarishni markaziy boshqarish va shu kabilarga rahbarlik qiladi.

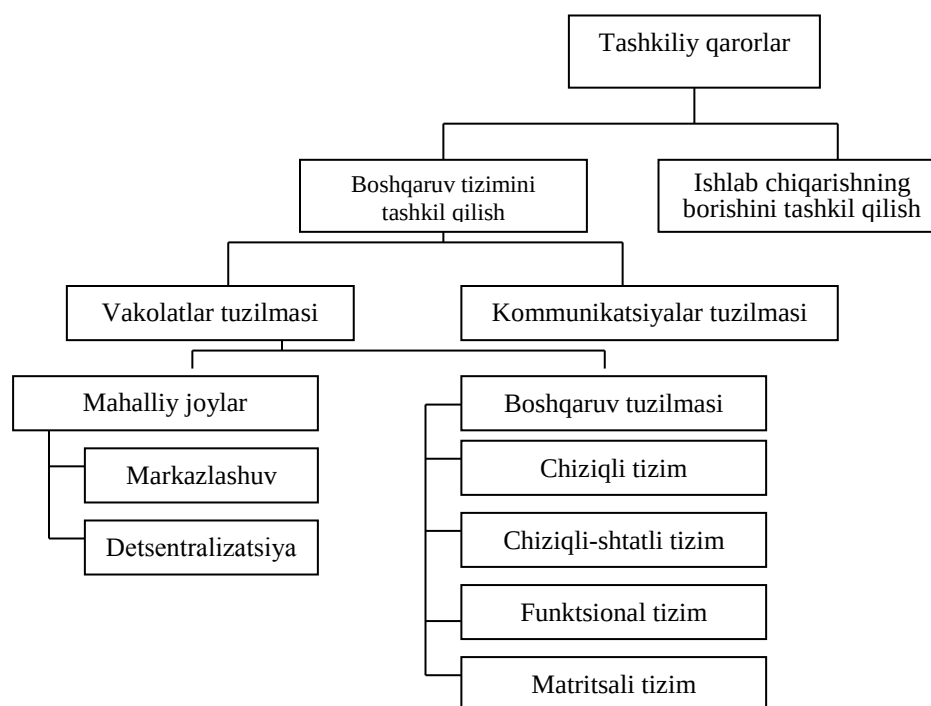
### **1.3.Korxonani strategik boshqarish va rejalashtirish samaradorligini oshirish.**

Korxonani strategik boshqarish va rejalashtirish samaradorligini oshirishda ko`zda tutilgan barcha tadbirlar, amaliyotning ko`rsatishicha, ishlab chiqarishni rivojlantirish vazifasi korxona rahbariyatidan tashqari xodimlar jamoasining ham zimmasida bo`lsa muvaffaqiyatli tuzilishi, kelgusida esa o`z vaqtida va samarali amalga oshirilishi mumkin. Xodimlar iqtisodiyotda boshqaruvning aktsiyadorlik shakllari yetakchilik qilayotgan, biznes va tadbirkorlik faqatgina biznes uchun tug`ilgan, tanlangan shaxslarning emas, balki har bir shaxs shug`ullanishi mumkin bo`lgan hozirgi sharoitlarda ko`plab xo`jalik subyektlarining xulq-atvori uchun qoidaga, deyarli zaruratga aylanib bormoqda. Biroq, korxona muvaffaqiyati yo`lidagi butun jamoaning, kollektivning harakatlari ilmiy menejment tamoyillari va talablariga zid kelmasligi kerak. Birinchidan, jamoaning har bir a`zosi – oddiy ishchidan to birinchi rahbargacha korxonada belgilangan qonun-qoidalarga asosan o`z vazifa va majburiyatlarini bajarishi, ikkinchidan, mansabdor shaxslar, bo`linma va xizmatlar o`rtasidagi o`zaro bo`ysinishning ta`minlanishi, uchinchidan esa,

boshqaruvni tashkil qilishda chuqur bilimga ega xodimlarni tanlash va samaradorlik ta'minlanishi lozim. Ma'lumki, har bir shaxs o'ziga yarasha alohida hususiyatlarga ega bo'ladi. Agar rahbar xodim, mutaxassis o'z salohiyatini to'liq ochib berishini istasa boshqaruv jarayonida har bir shaxsga o'ziga xos yondashishi zarur. Inson tabiatini yaxshi bilmagan rahbar muvaffaqiyatga umid qilishi qiyin, tashkiliy reja esa qog'ozda qolib ketadi. Tajribalarning ko'rsatishicha, ko'plab qo'l ostidagi xodimlar faoliyati ko'p jihatdan rahbariyat bilan munosabatlar xarakteriga bog'liq bo'ladi. Aynan rahbariyat kimning nima ish qilishi va kim nima uchun javobgar bo'lishini belgilab beradi. Boshqaruv san'atidan yaxshi xabardor bo'lish rahbariyatning turli xil ichki va tashqi vaziyat omillarini oldindan ko'ra bilish qobiliyatini anglatadi. Bu jarayonning asosini rejada kutilayotgan natijalarni beradigan darajada odamlar faoliyati va ishni tashkil qilish hisoblanadi. Bu esa ko'p jihatdan to'plangan ish tajribasidan tashqari, boshqaruv usullariga, asosiy vazifalarni ikkinchi darajali vazifalardan ajrata olish, jamoaning va har bir shaxsning hatti-harakatlarini baholash va rag'batlantirish qobiliyatiga bog'liq bo'ladi. Ko'rinib turganidek, boshqaruvni tashkil qilish ko'p qirrali jarayon bo'lib, o'z mazmuniga ko'ra oddiy boshqaruvdan ko'proq ma'noni anglatadi. U odatda, avvalo, korxona rahbariyati tomonidan boshqaruv tuzilmasi va kommunikatsiya tizimini shakllantirish, ishlab chiqarishning borishini nazorat qilish bo'yicha belgilangan boshqaruv qarorlarining qabul qilinishi bilan bog'liq bo'ladi. Boshqacha qilib aytganda, boshqaruvni tashkil qilish ikki xil jihatga ega: ishlab chiqarishni tashkil qilish va ishlab chiqarishni boshqarishni tashkil qilish (1.2-rasm). Tashkil qilish jarayonida korxonaning tanlangan rivojlanish strategiyasi bilan uning boshqaruvi tashkiliy tuzilmasi o'rtasidagi munosabat muhim ahamiyat kasb etadi. Ko'plab olim va mutaxassislar fikriga ko'ra boshqaruv tuzilmasining rivojlanish strategiyasiga mos kelishi eng yuqori iqtisodiy samaradorlikka erishishdan tashqari, ortiqcha boshqaruv xarajatlarini kamaytirish, boshqaruvning tizim sifatida moslashuvchanligi hamda korxonaning raqobatli muhitda yashovchanligi va uning o'sishida ham katta ahamiyatga ega. Bunday mutanosiblikka erishi korxonada boshqaruvni tashkil qilishning asosiy

vazifalaridan biridir. Biroq bu erda ko`p narsa korxona hajmi, mulkchilik shakli, ish faoliyati va boshqa belgilariga ham bog`liq bo`ladi. Masalan, korxona hajmi o`sishi bilan uning tuzilmasi ham o`zgaradi, u yanada standartlashgan va formallashtirilgan bo`ladi. Korxona hajmining kengayishi yoki kichrayishi mos ravishda boshqaruv bo`g`inlari soniga ta`sir ko`rsatadi, boshqaruv faoliyati bilan mashg`ul bo`lgan xodimlar soniga o`zgartirish kiritadi, boshqaruv xarajatlarning o`sishi yoki kamayishiga olib keladi. Ayrim korxonalar o`z tuzilmasini maxsus tashkiliy axborotnomalar chiqarish yo`li bilan formallashtiradi. Bu axborotnomalarda odatda korxonaning tarixi va uning tashkiliy tuzilmasi, ishlab chiqarish maqsadi va turlari, rahbariyat faoliyatining yoritilishi, kadrlar siyosati, bandlik sharoitlari, eng kam va eng yuqori ish haqi kabi ma`lumotlar o`rin oladi. Bunday axborotlar shuningdek, ko`p hollarda korxona faoliyatini reklama qilish va bozordagi imidjini oshirishga xizmat qiladi<sup>7</sup>.

### **Tashkiliy qarorlar va boshqaruv strukturasi**



1.2-rasm. Tashkiliy qarorlar va boshqaruv strukturasi

<sup>7</sup> Sharifxo'jaev M. Abdullaev YO. "Menejment". Toshkent -2001 yil.

Biznes-reja va uning bo'limlari hayotiyligini ta'minlash maqsadida boshqaruv tizimi – menejmentni marketing bilan bog'lashi muhim. Ular u yoki bu darajada tashkiliy reja bilan bog'liq bo'lib, korxonaning ishlab chiqarish muvaffaqiyati va kutilayotgan foyda darajasiga erishishiga xizmat qiladi. Aynan shunday bog'liqlik boshqaruvni tashkil qilishni nafaqat o'z iste'molchisi va bozoriga, balki barcha bozorlar va iste'molchilarga hamda qabul qilingan va amalga oshirilayotgan tadbirlarning maqsadga muvofiqligiga yo'naltirilgan mukammal tizim shaklida ifodalashga imkon beradi. Masalan, korxonada boshqaruvni tashkil etishning hamda biznes samaradorligi nuqtai nazaridan kimlar va nima sababdan korxona mahsulotini sotib olmayotganligi befarq qoldirmasligi kerak. Korxona xaridorlari (yoki korxona xaridori bo'lmaganlar) boshqalardan nima sotib oladi? Ular uchun ushbu xaridlar qanday qiymatga ega? Biznesni jonlantirish va iste'molchilik talabining o'sishi uchun qanday tashkiliy va boshqaruv qarorlarini qabul qilish zarur? Korxonada boshqaruvni tashkil qilish yagona maqsad emasligi sababli shu va shu kabi boshqa savollarning javobi har bir ishlab chiqarish korxonasi rahbariyatining boshqaruv hatti-harakatlari asosida yotishi lozim.

Yangi tashkil etilayotgan korxona uchun yuqorida aytib o'tilgan vazifalardan tashqari biznes miqyosiga mos keluvchi tashkiliy tuzilmani shakllantirish muhim ahamiyat kasb etadi. Uni tavsiflab berishda odatda quyidagi masalalar yoritiladi:

- asosiy boshqaruv lavozimlari va boshqaruv xodimlarining umumiy soni;
- boshqaruv tizimining ierarxiya bosqichlari soni;
- u yoki bu lavozimlarga mutaxassislar rezyumesini to'plash va boshqaruv komandasini shakllantirish;
- boshqaruv komandasi a'zolari o'rtasida rollarni taqsimlash va har bir komanda a'zosining funktsiyalarini belgilab olish;
- boshqaruv komandasining har bir a'zosi uchun oylik ish haqi miqdorini belgilash;
- boshqaruv komandasi a'zolarini yollash shartlari.

Korxonaning optimal tashkiliy tuzilmasini shakllantirish bir vaqtning o'zida amalga oshiriladigan narsa emas. Uning echimi ko'p hollarda nafaqat ko'p vaqt, balki katta tashkilotchilik ishlarini, qobiliyatini ham talab qiladi. Ayniqsa boshqaruv komandasini tuzish og'ir va murakkab ish hisoblanadi. Bunda quyidagi tamoyillarga rioya qilish zarur:

- komanda a'zolarining psixologik jihatdan bir-biriga mos kelishini ta'minlash;
- komandaning yagona organizm kabi faoliyat ko'rsatishini ta'minlash;
- har bir komanda a'zosi jamoa oldiga qo'yilgan maqsadni to'liq tushuna olishi lozim;
- komanda a'zosi o'z malakasini muntazam oshirib borishi kerak;
- qonuniy asosda korxona nufuzini oshirish va foydasini o'stirish uchun barcha zarur ishlarni amalga oshirish.

Tashkiliy tuzilmaning asosiy tavsifi (xarakteristikasi) quyidagilardan kelib chiqadi:

- boshqarish funktsiyalari bo'yicha boshqaruv xodimlari soni;
- chiziqli boshqaruv xodimlari soni;
- korxona boshqaruv tizimining bo'ychunish pog'onalari soni;
- har bir boshqaruv darajasida tuzilmaviy bo'g'inlarning miqdori;
- boshqaruvning markazlashmaganlik darajasi;

Yuqoridagi tavsiflarga ta'sir ko'rsatuvchi asosiy omil korxonani boshqarish bo'yicha ishlar xajmi hisoblanadi. Bu esa o'z navbatida boshqarish funktsiyalarining mazmuni va tarkibiga boshqaruv vazifalarining mehnat talabligi va davriyligiga bog'liq bo'ladi.

Boshqaruvni tashkil qilish, tashkiliy tuzilmani tanlash, boshqaruv apparati va organlarini shakllantirish – bularning barchasi korxonaning kadrlar siyosatiga, kadrlar salohiyatidan unumli foydalanishga bog'liq.

Ko'plab xorijiy firma va kompaniyalar tajribasi shuni ko'rsatadiki, tadbirkorlik loyihalarini amalga oshirishdagi muvaffaqiyatsizliklarning 90%dan ko'pi boshqaruvning ko'ngildagidek tashkil etilmasligi, boshqaruv qonun-qoidalaridan

bexabarlik, xodimlarning to'liq emasligi va kasb malakasining pastligi rahbariyatda boshqaruv tajribasining kamligiga borib taqaladi. Afsuski, bu kamchiliklar mamlakatimizdagi korxonalar orasida ham ko'p uchramoqda. Bunga dalil sifatida korxonalarning bankrotga uchrashi, ayrim biznes-loyihalarning ekspertiza va tanlov paytida rad qilinishini ko'rsatish mumkin. Shu sababli kadrlar va xodimlarni boshqarish masalasi doimo korxona rahbariyati nigohi ostida bo'lishi hamda ishlab chiqarishni rejalashtirish va boshqarishda muntazam hisobga olib borilishi lozim. Kadrlar salohiyati bu korxona xodimlarining korxona oldida turgan ishlab chiqarish, fan-texnika va ijtimoiy-iqtisodiy vazifalarni o'z vaqtida va samarali bajarish imkoniyati va bir vaqtning o'zida qobiliyati hamdir.

Korxonada kadrlar salohiyatidan samarali foydalanish uchun kadrlar bilan ishlash bo'yicha bir qator tadbirlarni amalga oshirishni talab qilinadi, xususan:

- kadrlarni tanlash va joylashtirish mezon va usullarini takomillashtirish;
- xodimlar malakasini oshirish maqsadida kadrlarni attestatsiyadan o'tkazish;
- xodimlarni korxonada ushlab qolish maqsadida ish haqi tuzilmasini yaxshilash hamda rag'batlantirish va imtiyozlar tizimini rivojlantirish;
- mehnat faoliyatini baholash mezonlarini ishlab chiqish va ularni xodimlarga etkazish;
- mehnat sharoitlari va tashkil etilishini takomillashtirish, ya'ni mehnat sifatini oshirish;
- boshqa lavozimga yoki ish joyiga o'tkazish yo'li bilan xodimlar tajribasini oshirish;
- jamoadagi ijtimoiy-psixologik muhitni takomillashtirish.

Xodimlarni boshqarish bu mehnat vazifalarini bajarishda xodimlarning aqliy va jismoniy qobiliyatlaridan eng unumli foydalanish maqsadida ularning manfaatlari, xulq-atvori va faoliyatiga ta'sir ko'rsatish tamoyillari, usullari, shakllari va vositalari yig'indisidir. Xodimlarni boshqarish menejmentning tarkibiy qismlaridan biri bo'lib, odamlar va ularning korxona ichidagi munosabatlari bilan bog'liq bo'ladi. Aynan odamlar ijod, tashabbus hamda korxona oldida turgan

vazifalarni bajarish uchun kuch-quvvat manbaidir. Odamlarni boshqarishsiz hech bir tashkilot, xoh u katta yoki kichik bo'sin, xoh u tijorat yoki notijorat tashkilot bo'lsin, faoliyat ko'rsata olmaydi. Xodimlarni boshqarish ular o'rtasidagi munosabatlarda adolat va samaradorlikka erishishga yo'naltiriladi. xodimlarni borshqarish sxema shaklida 1.1-jadvalda aks ettirilgan.

### Xodimlarni boshqarish sxemasi

1.1-jadval

| <b>Kadrlar siyosatini ishlab chiqish va o'tkazish</b>       | <b>Mehnatga haq to'lash va rag'batlantirish</b>  | <b>Guruh boshqaruvi, jamoadagi va kasaba uyushmasi bilan munosabatlar</b> | <b>Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik jihatlar</b>                |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Xodimlarga ehtiyojni aniqlash va ular sonini rejalashtirish | Mehnatga haq to'lash shakllari                   | Xodimlarni quyi darajada boshqaruvga jalb qilish                          | Xodimlar mehnat motivatsiyasi va ijodiy tashabbuslari            |
| Xodimlarni yollash, tanlash va ishdan bo'shatish shartlari  | Mehnat unumdorligini oshirish yo'llari           | Ishchi brigadalar va ularning vazifalari                                  | Korxonaning tashkiliy madaniyati                                 |
| Xodimlar malakasini oshirish va o'qitish                    | Mehnatga haq to'lashning rag'batlantirish tizimi | Jamoadagi o'zaro munosabatlar                                             | Boshqaruv xodilmarining korxona faoliyatiga ko'rsatuvchi ta'siri |
| Korxona xodimlari va bo'limlari ishini baholash             |                                                  | Kasaba uyushmalari bilan o'zaro munosabatlar                              |                                                                  |

Xodimlarni boshqarish sohasida asosiy vazifa har bir xodimning o'z imkoniyatlarini amalga oshirishi uchun sharoit yaratish va har bir muayyan holatda insonga uning oldida turgan vazifalarni hal qilish maqsadida zarur ta'sir ko'rsatish vositalarini topish. Xodimlarni boshqarish tuzilmasi quyidagi faoliyat yo'nalishlarini qamrab oladi:

- resurslarni rejalashtirish: inson resurslariga bo'lgan ehtiyoj va buning uchun zarur xarajatlarni qondirish rejasini ishlab chiqish;
- xodimlarni ishga olish: barcha lavozimlar bo'yicha potentsial nomzodlar zahirasini yaratish;
- tanlov: nomzodlarning ish joyiga mosligini baholash, ulardan eng yaxshilarini zahiradan tanlab olish;
- oylik ish haqi va tovon pullarini belgilash: xodimlarni jalb qilish, ishga yollash va ushlab qolish maqsadida oylik ish haqi va imtiyozlar tuzilmasini ishlab



chiqish;

- kasbga yo`naltirish va moslashuv: yollangan xodimlarni tashkilot va bo`linmalarga kiritish, xodimlarga tashkilot ulardan nimani kutayotganligi va qanday mehnat munosib baholanishini tushuntirish;
- o`qitish: xodimlar mehnati samaradorligini oshirish maqsadida ularni o`qitish dasturlarini ishlab chiqish;
- mehnat faoliyatini baholash: mehnat faoliyatini baholash uslubiyatini ishlab chiqish va uni xodimlarga etkazish;
- lavozimini oshirish, pasaytirish, boshqa ishga o`tkazish, ishdan bo`shatish: xodimlarni javobgarlik darajasi ko`proq yoki kamroq bo`lgan boshqa ishga o`tkazish usullarini ishlab chiqish, boshqa lavozim yoki ish joyiga o`tkazish yo`li bilan xodimlar tajribasini oshirish, shuningdek, ishga yollash shartnomasini bekor qilish;
- rahbar kadrlarni tayyorlash, xizmat pillapoyasi bo`ylab harakatlanishni boshqarish: rahbar kadrlar qobiliyatlarini rivojlantirish va samaradorligini oshirishga qaratilgan dasturlarni ishlab chiqish;
- mehnat munosabatlari: jamoa shartnomalarini imzolash bo`yicha muzokaralar olib borish;
- bandlik: bandlik bo`yicha bir xil imkoniyatlarni ta`minlash dasturini ishlab chiqish (bandlik kafolatlari va kadrlar qo`nimsizligini pasaytirish iqtisodiy samarani oshiradi va xodimlarni mehnat samaradorligini oshirishga undaydi).

Mehnat resurslarini to`g`ri rejalashtirish xodimlarni boshqarishda katta ahamiyatga ega bo`lib, toifa bo`yicha ishchi va xizmatchilarga bo`lgan ehtiyojni aniqlash yo`li bilan amalga oshiriladi. Bu maqsadda ishchi va xizmatchilar uchun alohida shtatlar ro`yxati tuziladi. Kadrlarga ehtiyoj joriy va istiqbolli bo`lishi mumkin. Joriy ehtiyoj bir yil muddatga, istiqbolli ehtiyoj esa bir yildan ortiq muddatga belgilanadi. Rejalashtirish jarayoni bosqichma-bosqich amalga oshiriladi: mavjud resurslarni baholash, bo`lajak ehtiyojlarni baholash va ularni qondirish bo`yicha dasturlar ishlab chiqish. Kadrlar tarkibi sonini rejalashtirishda ishlab chiqarish dasturi, shtatlar ro`yxati, tashkiliy-texnik tadbirlar rejasi, kadrlar harakatlanishi,

ularning qo`nimsizligi, ish vaqti byudjeti boshlang`ich ma`lumotlar hisoblanadi. Kadrlarga ehtiyojni rejalashtirishda mehnat sarfini kamaytirish maqsadida ishlab turgan xodimlarning optimal sonini o`rnatishga intilish lozim.

Xodimlar sonini aniqlash ish o`rinlari soni, xizmat ko`rsatish normalari va mehnat sig`imi kabi turli usullar yordamida aniqlanadi<sup>8</sup>.

Mehnat sig`imi bo`yicha hisob-kitob usuli asosan normalashtiriluvchi ishlarda qo`llanadi. Bu usul yordamida korxonadagi xodimlar soni tuzilma bo`linmalari bo`yicha, kasbi va malakasi bo`yicha aniqlanadi.

Bu kattalik belgilangan ish hajmining (norma-soatda) bitta ishlovchining soatlarda ifodalanuvchi foydali (samarali) vaqt fondiga va normani bajarish foiziga nisbati orqali aniqlanadi. Asosiy ishlab chiqarish ishchilarining sonini shuningdek, natural qiymatda aks ettiriluvchi rejadagi mahsulot hajmini ushbu mahsulotni tayyorlashning bir ishchiga mos keluvchi rejadagi normasiga bo`lish yo`li bilan ham aniqlash mumkin.

Belgilangan texnologiyalarda zarur bo`lgan xodimlar soni mahsulot chiqarish dasturi, ishchi vaqti sarfi normasi va belgilangan ish vaqti davomiyligi yordamida aniqlanadi:

$$N_{xs} = \sum_{k=1}^n Q_k H_{tk} / F_p$$

bu erda:

$N_{xs}$  – mazkur guruhdagi xodimlar soni normasi;

$Q_k$  - har bir mahsulot turi bo`yicha rejadagi yillik hajm;

$N_{tk}$  – mazkur guruhdagi xodimlarning bitta mahsulot birligiga to`g`ri keluvchi ish vaqti sarfi normasi;

$F_p$  - mazkur guruhdagi bitta xodimning yillik vaqt fondi.

Sexlardagi ishchilar soni vaqt normasi (bitta tayyor mahsulotga) bo`yicha yoki ishlab chiqarish normasi bo`yicha (belgilangan vaqt va ishlab chiqarish dasturi bo`yicha bir ishchining ish vaqti fondini hisobga olgan holda) aniqlanishi mumkin.

---

<sup>8</sup> Personalni boshqarish – SH.N.Zaynutdinov, R.I.Nurimbetov

Ishchilar soni vaqt normasi bo'yicha quyidagicha aniqlanadi:

$$I_s = \sum_{k=1}^n Q_{1k} t_{1k} / T$$

bu erda:

$I_s$  – bevosita ishlab chiqarishda band bo'lgan ishchilar soni, kishi;

$Q_{1k}$  – bir kunda tayyorlanuvchi k-turdagi mahsulot hajmi (natural ko'rsatkichda);

$T_{1k}$  – k-turdagi bitta mahsulot birligini tayyorlash uchun vaqt normasi (bitta ishchiga to'g'ri keladigan);

$T$  – ish kuni uzunligi.

Ishchilar soni ishlab chiqarish normasi bo'yicha quyidagi formulaga asosan aniqlanadi:

$$I_s = \sum_{k=1}^n Q_{1k} / H_{uq}$$

bu erda:

$N_{ich}$  – bitta xodimning bir kunda ishlab chiqarish normasi.

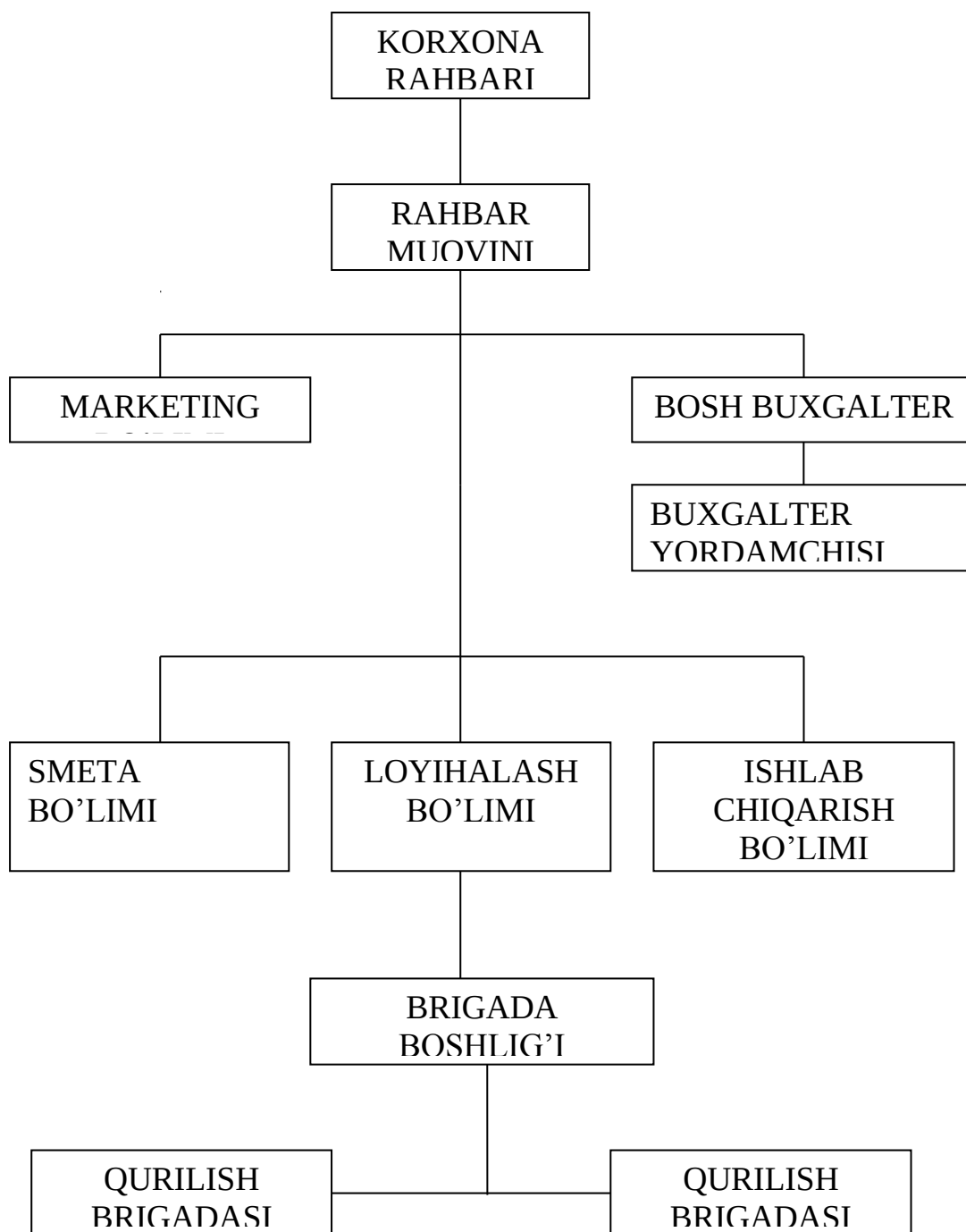
Vaqtbay ishlovchi ishchilar soni mazkur tarmoq yoki korxona uchun belgilangan xizmat ko'rsatish normalari yoki ish joylari soni asosida aniqlanadi. Muhandis-texnik xodimlar va xizmatchilarga ehtiyojni hisoblash korxona faoliyati maqsadlari, uni boshqarish tuzilmasi va sxemasi, xodimlar va ularning guruhlarini bo'yicha lavozim yo'riqnomalari, korxonaning o'zida ishlab chiqilgan tarmoq bo'yicha norma va normativlardan kelib chiqqan holda aniqlanadi.

## **2-BOB . “SADOQAT”MCHJ NING 2010-2012 YILLARDAGI FAOLIYATI TAHLILI**

### **2.1. Korxonaning tavsifi, tashkiliy tuzilmasi va boshqaruv faoliyati tahlili**

“Sadoqat ” MCHJ tashkiloti haqida umumiy ma`lumot.

2005 yil iyun oyida tashkilotchi rahbar Yusupov X.SH boshchiligidagi “Sadoqat” MCHJ (qurilish va ta`mirlash) xususiy firmasi tashkil etildi. Bu firma Navoiy viloyati, Navoiy shahrida joylashgan bo`lib, bu firmaning dastlabki ishi tarixiy va qadimiy bo`lgan “Qosim Shayx” maqbarasini qayta rekonstruksiya qilishdan boshlandi. Dastlab qurilish uchun zarur bo`lgan yordamchi inshootlar, beton zavodi, mashina va mexanizmlar bazasi, ishchilar uchun yotoqxona qurilishi boshlab yuborildi. Bundan tashqari bu firma Navoiy viloyatidagi ko`plab kollej, litsey va maktab binolarini qurilishida faol ishtirok etib kelgan. “Sadoqat” MCHJ 2010- yilda Navoiy shahridagi anfiteatr qurilishida ham o`zini katta hissasini qo`shdi. Bu firma aholi turar joy binolarini barpo etishda ham ishtirok etib kelmoqda, bunga misol qilib ko`p qavatli aholi turar joy binolarini va Prezidentimiz I.A.Karimov tashabbuslari bilan hozirgi kunda ko`plab qishloq joylarda yosh oilalar uchun qurilayotgan na`munali uy-joylar qurilishida ham juda faol ishtirok etib kelmoqda. “Sadoqat” MCHJ 2012- yilda Navoiy viloyatida bo`lib o`tgan “Umid nihollari” o`yinlarini o`tkazish uchun juda katta sport inshootlari barpo etildi va bunday katta qurilishdan bu firma chetda qolib ketmadi. Standartlarga javob beradigan stadion, suv havzasi va sport zallar qurib bitkazilib Navoiylik yoshlar qo`liga topshirildi. Bunday katta sovg`alar uchun Yurtboshimizga qancha ko`p rahmat va tashakkurlar aytsak ham kamdir.



2.1-rasm. "SADOQAT" MCHJ ning boshqaruv tashkiliy strukturasi

“Sadoqat” MCHJ ida boshqaruv faoliyati quyidagi omillar asosida olib borish ko`zda tutilmoqda.

- yangi texnika va texnologiyalarni lizing shartnomalari asosida xarid qilish ishlarini jonlanyirish va qurilish montaj ishlarini bajarishda ko`proq mahalliy hom ashyo va tovarlardan foydalanish;
- qurilishda menejment samaradorligini oshirish maqsadida qurilish montaj ishlari hajmining o`z ishini ta`minlash, eng ko`p miqdorda sof mahsulot va foyda olish, qurilish muddatlarini qisqartirish va chegaralangan yoki eng kam mehnat xarajatlari bilan ishlash, aylanma mablag`lar, asosiy ishlab chiqarish fondlari va moddiy resurslar sifatini oshirish;
- hozirgi bozor iqtisodiyotida rentabellik darajalarining o`sishi va ishlab chiqarish foydaligini ta`minlash har qanday qurilish tashkilotining muhim vazifasi hisoblanadi. Endilikda uning ko`plab masalalari davlat mablag`lari hisobiga emas, balkin o`zi qo`lga kiritgan mablag`lar hisobiga hal qilinadi. Shuning uchun ham ular bozor iqtisodiyoti sharoitida nafaqat ko`p “pul topish”, foydani ko`paytirish va rentabellikni oshirishga intilishi emas balki o`zlari ishlab topgan mablag`larining iqtisod qilishni va ulardan oqilona foydalanish.

Yuqorida ta`kidlab o`tilgan takliflardan korxonani boshqarishda qo`llansa, menejment samaradorligi, ya`ni “Sadoqat” MCHJ ma`suliyati cheklangan jamiyati faoliyati samaradorligini oshishi va natijada iqtisodiy mustahkam faoliyat yuritishga erishish mumkin.

## **2.2. Korxonaning asosiy texnik-iqtisodiy ko`rsatkichlari tahlili**

Moliyaviy tahlil qilish bir necha ko`rinishga ega bo`lib, loyiha turiga qarab ikki yoki undan ko`proq turdagi moliyaviy tahlil amalga oshirilishi mumkin, moliyaviy tahlil quyidagi turlarni o`z ichiga oladi:

1. Moliyaviy rentabellik tahlili.
2. Moliyalashtirishga ehtiyoj tahlili.
3. Loyihani ekspluatatsiya qiluvchi tashkilotni moliyaviy tahlil.
4. Xarajatlarni qoplanishi tahlili.

Moliyaviy tahlilning sanab oʻtilgan turlari qaysi vazifalarga ega boʻlishi loyihaning moliyaviy jihatdan maqsadga muvofiqligi qaysi pozitsiyadan turib koʻrib chiqilayotganligiga boqliq.

Buni quyidagi jadvalda koʻramiz:

Moliyaviy tahlilning qar hil turlari Loyihaning maqsadga muvofiqligini, resurslardan foydalanish samaradorligini, loyihaishtirokchilari uchun raqbatlarni, moliyaviy rejalarning asoslanganligini, moliyaviy boshqaruvning layoqatliligi darajasini qamda Loyihani amalga oshirish natijasida kutilayotgan foyda darajasini baqolash uchun qoʻllaniladi. U yoki bu turdagi tahlilni oʻtkazish zarurati Loyihaning murakkabligi darajasiga, uning hususiy sektordagi yoki davlat Loyihasi ekanligiga qamda iqtisodiyotning qaysi tarmoqiga taalluqli ekanligiga boqliq<sup>9</sup>.

Moliyaviy tahlilda daromad va harajatlarni hisoblashda:

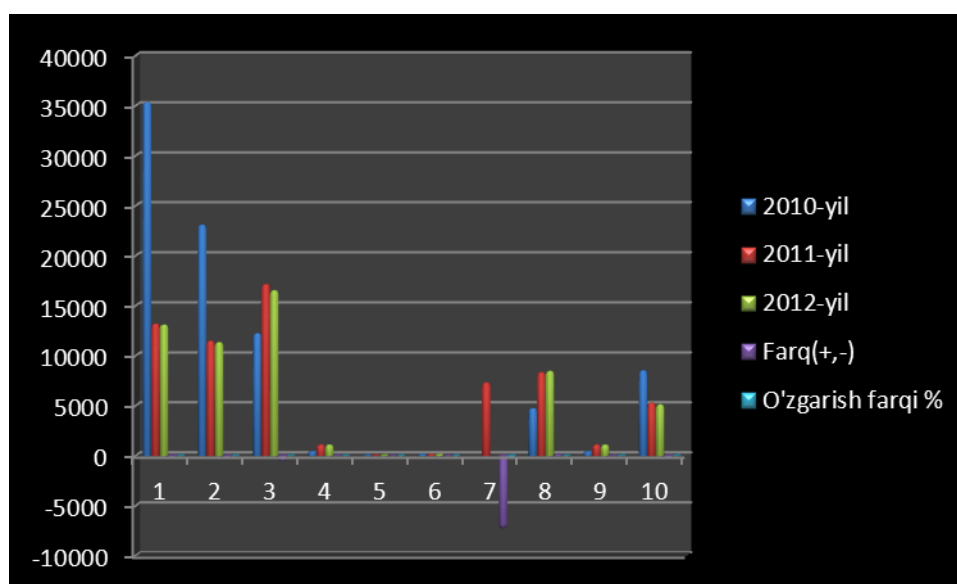
- Faqat aloqida bozor baqolari qoʻllaniladi.
- Kapital harajatlar Loyihaning butun hizmat davriga taqsimlab chiqiladi (amortizatsiya).
- Soliqlar va turli guruqlar oʻrtasidagi bir tomonlama toʻlovlar hisobga olinadi.
- Xususiy diskont stavkasi qoʻllaniladi.

## 2.1-jadval. “Sadoqat” MCHJ korxonasining 2010-2012-yillardagi texnik-iqtisodiy tahlili (mingsoʻmda)

| № | Koʻrsatkichlar            | 2010-yil | 2011-yil | 2012-yil | Farq (+,-) | Oʻzgarish farqi % |
|---|---------------------------|----------|----------|----------|------------|-------------------|
| 1 | Sotishdan sof tushum      | 35353    | 13202    | 13103    | -99        | -0,7498           |
| 2 | Ishlab chiqarish tannarxi | 23107    | 11485    | 11345    | -140       | -1,2118           |
| 3 | Yalpi foyda               | 12246    | 17162    | 16543    | -619       | -3,6068           |
| 4 | Sof foyda                 | 435      | 1119     | 1114     | -5         | -0,4468           |

<sup>9</sup> Ortiq Bobojonov Moliyaviy hisob Toshkent 2000-yil.

|    |                                          |      |      |      |       |         |
|----|------------------------------------------|------|------|------|-------|---------|
| 5  | Ishchilarning o`rtacha soni              | 16   | 18   | 21   | 3     | 16,6667 |
| 6  | Debitorlik qarzlari                      | 133  | 89   | 96   | 7     | 7,86517 |
| 7  | Kreditorlik qarzlari                     |      | 7327 |      | -7327 | -100    |
| 8  | Pul mablag`lari                          | 4763 | 8357 | 8473 | 116   | 1,38806 |
| 9  | Taqsimlanmagan foyda                     | 435  | 1119 | 1114 | -5    | -0,4468 |
| 10 | Daromad solig`ini to`lagunga qadar foyda | 8541 | 5283 | 5123 | -160  | -3,0286 |



**2.2-rasm. “Sadoqat MCHJ ning 2010-2012 yillardagi texnik-iqtisodiy ko`rsatkichlari gistogrammasi**

2.1-jadvalda “ Sadoqat” mas`uliyati cheklangan jamiyatining asosiy texnik – iqtisodiy ko`rsatkichlari yoritib berilgan. Jadvaldan ko`rinib turibdiki, sotishdan tushum 2010 yilda **35353** ming so`mni, 2011 yilda **13202** ming so`mni, 2012 yilda esa **13103** ming so`mni tashkil qilib,oxirgi 2 yildagi farq **-99** ming so`mga, ya`ni 0,7498% foizga kamaygan. Sotilgan mahsulot tannarxi 2010 yil **23107** ming so`mni, 2011 yilda esa **11485**ming so`mni, oxirgi 2012 yilda **11345** ming so`mni tashkil qilgan.”Sadoqat” MCHJ 2011 yilda 2010 –yilga nisbatan yuqori



samaradorlik ko'rsatkichiga erishgan, lekin 2012-yilda 2011-yilga qaraganda kamaygan.

### **2.3. Korxonaning moliyaviy natijalari tahlili**

Bozor munosablari sharoitida iqtisodiyotning erkinlashuvi, mulkning davlat tasarrufidan chiqarilib nodavlat sektorga berilishi, ayniqsa, xususiy mulkdorlar sinfining shakllanishi, iqtisodiyotni boshqarishda davlatning nazorat funksiyalarining qisqartirilishi, mulkiy javobgarlik va mas'uliyatining kuchayishi kabi holatlar evaziga sodir bo'ladi. Iqtisodiy tahlil korxona, firma faoliyatini o'rganadi, erishilgan natijalarni yo'l qo'yilgan kamchiliklarni o'z vaqtida ko'rsatib, ilg'or tajriba va g'oyalarni umumlashtiradi. Hamda iqtisodiy hodisa va jarayonlarni kelgusida to'g'ri boshqarish uchun dastur tayyorlashda muhim vosita bo'lib xizmat qiladi. Iqtisodiy tahlilning metodi dialektik metodga asoslangan bo'lib, uning predmeti makon va zamonda axborotlar manbaida ifodalangan ko'rsatkichlar kompleks o'rganishobyektiv samaradorligini oshirish, uning iqtisodiy qiymatini yuksaltirish, moliyaviy barqarorligini ta'minlash va boshqarishni takomillashtirish maqsadida qo'llaniladigan usullardan iborat. Mahsulot tannarxida materiallar xarajatlari yuqori salmoqqa ega 60% - 80% gacha. Shu bois tannarxni pasaytirish rezervlarni aniqlash maqsadida material xarajati rejaga nisbatan o'zgarish sabablari aniqlanishi lozim. Tahlil uchun kerakli ma'lumotlar mahsulot kalkulyatsiyasi nomli hisobot shaklida mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun sarflangan materiallar miqdori ularni turlari, materiallar bahosi keltirilgan. Tahlil etishda haqiqiy materiallar xarajati reja bilan taqqoslanib, ular o'rtasidagi farqiga bir qancha omillar ta'sir qiladi. Mahsulot tannarxini tahlil qilishdan maqsad mahsulot narxini arzonlashtirishga erishish va uni bozor talablariga moslashtirish, unumli texnikadan foydalanish, qurilish jarayonini qayta tashkil etishni boshqarish hisobiga amalga oshirish, qurilishning ratsional sur'at va muddatlarini tanlash, zahiralarini optimal boshqarish va qurilish mashinalarini yangilashga erishish. "Sadoqat" MCHJ ning moliyaviy natijalari va moliyaviy holati tahlili.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida har bir xo'jalik yurituvchi subyektning oldiga qo'ygan asosiy maqsadi bu foyda olishdir. Moliyaviy natijalari to'g'risidagi

hisobot va uni to'ldirish tartibi O'zbekiston Respublikasi Moliya Vazirligining 2002 yil 27 dekabrda 140-sonli Yo'riqnomasi asosida belgilanadi.

Har bir korxonaning ish sharoitini hisobga olib iqtisodiy qonunlarning barcha talablarini nazorat qilishda shuningdek yangi imkoniyatlar topish, xo'jalik rentabelligini oshirib borish yo'llarini aniqlashda moliyaviy tahlil muhim ahamiyat kasb etadi. Moliyaviy tahlilning asosiy vazifasi xo'jalik iqtisodiyotini o'rganish, uni yanada rivojlantirish, takomillashtirish, yo'l qo'yilgan kamchiliklarining sabablarini o'rganish hamda uni imkoniyatlarini boricha tugatishga yordam berishdan iborat. Moliyaviy tahlilning maqsadi hisobot ma'lumotlari orqali korxona xo'jalik faoliyati o'tgan davrda tahlil qilinayotgan vaqtda erishilgan va kelgusida erishiladigan moliyaviy natijalar hamda moliyaviy holatga har tomonlama baho berishdan iborat.

Moliyaviy tahlilning asosiy shakllari quyidagilar:

1. Gorizontal tahlil;
2. Vertikal tahlil;
3. Dinamik tahlil;
4. Nisbiy ko'rsatkichlar tahlili;
5. Makon tahlil.

Moliyaviy tahlil usullari:

- a) An'anaviy- taqqoslash, guruhlash, zanjirli almashtirish, miqdor, integrallash, indeks ;
- b) Matematik-bu usulda kompyuter orqali hisob-kitob qilinadi.

Tahlilda eng ko'p qo'llaniladigan usul taqqoslash usulidir. Bunda bir necha ko'rsatkichlardan foydalaniladi. Jumladan, haqiqatda erishilgan bilan majburiyatlarni taqqoslash. Yillik yoki davriy ma'lumotlar bilan taqqoslash. Shuningdek, tuman, viloyat va mamlakatlarning o'rtacha ma'lumotlari bilan taqqoslash mumkin. Daromad va xarajatlarga bu tarkib turkumlanishi quyidagilarga imkon beradi:

- Ishlab chiqarish xarajatlarini boshqa xarajatlardan farqlash va korxona ishlab chiqarish faoliyati samaradorligiga baxo berish;

- Moliyaviy boshqaruv yuzasidan operatsion xarajatlarni boshqa xarajatlardan farqlash;
- Korxona tomonidan olinadigan daromadlarni ularning yuzaga kelishi va shakllanishi bo'yicha aloxida tarkiblash.

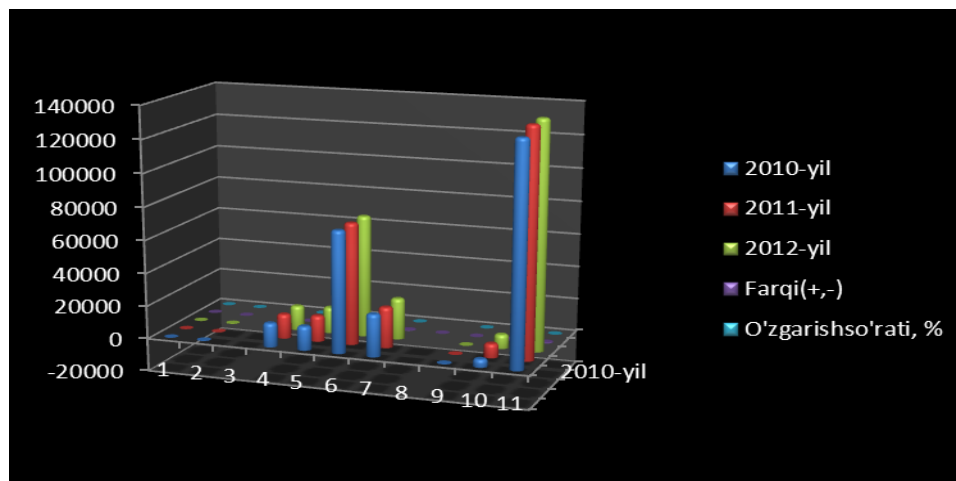
Moliyaviy xisobotlardagi ma'lumotlarda hech qachon bir turkum axborot foydalanuvchilar foydasiga , boshqa turkum zarari xisobiga aks ettirishlar bo'lmasligi talab etiladi. Mazkur moliyaviy xisobotlarni tuzishdagi betaraflik qoidasi O'zbekiston Respublikasining “ Buxgalteriya xisobi to'g'risidagi “ Qonunning 6 moddasida ham berib o'tilgan<sup>10</sup>.

## 2.2-jadval. “Sadoqat” MCHJ korxonasining 2010-2012-yillardagi balans aktivi holati tahlili (ming so'mda).

| № | Ko'rsatkichlar                            | 2010-yil | 2011-yil | 2012-yil | Farqi (+,-) | O'zgarishso'rat i, % |
|---|-------------------------------------------|----------|----------|----------|-------------|----------------------|
| 1 | 2                                         | 3        | 4        | 5        | 6           | 7                    |
| 1 | Asosiy vositalarning qoldiq qiymati       | 135      | 132      | 133      | 1           | 0,8                  |
| 2 | Uzoq muddatli investitsiyalar             |          |          |          |             |                      |
| 3 | Tovar-moddiy zaxiralari                   | 14425    | 14650    | 14710    | 60          | 0,4                  |
| 4 | Ishlab chiqarish zaxiralari               | 14425    | 15572    | 15672    | 100         | 0,6                  |
| 5 | Asosiy vositalarning boshlang'ich qiymati | 73322    | 73425    | 73364    | -61         | -0,08                |
| 6 | Eskirish summasi                          | 25550    | 24540    | 24760    | 220         | 0,8                  |
| 7 | Kapital qo'yilmalar                       |          |          |          | 0           |                      |
| 8 | Debitorlar                                | 133      | 89       | 96       | 7           | 7,9                  |

<sup>10</sup> Buxgalteriya to'g'risidagi qonun 2012-yil

|    |                                |        |        |        |     |     |
|----|--------------------------------|--------|--------|--------|-----|-----|
| 9  | Pulmablag`lari                 | 4763   | 8357   | 8473   | 116 | 1,4 |
| 10 | Balans aktivi<br>bo`yicha jami | 132753 | 136765 | 137208 | 443 | 0,3 |



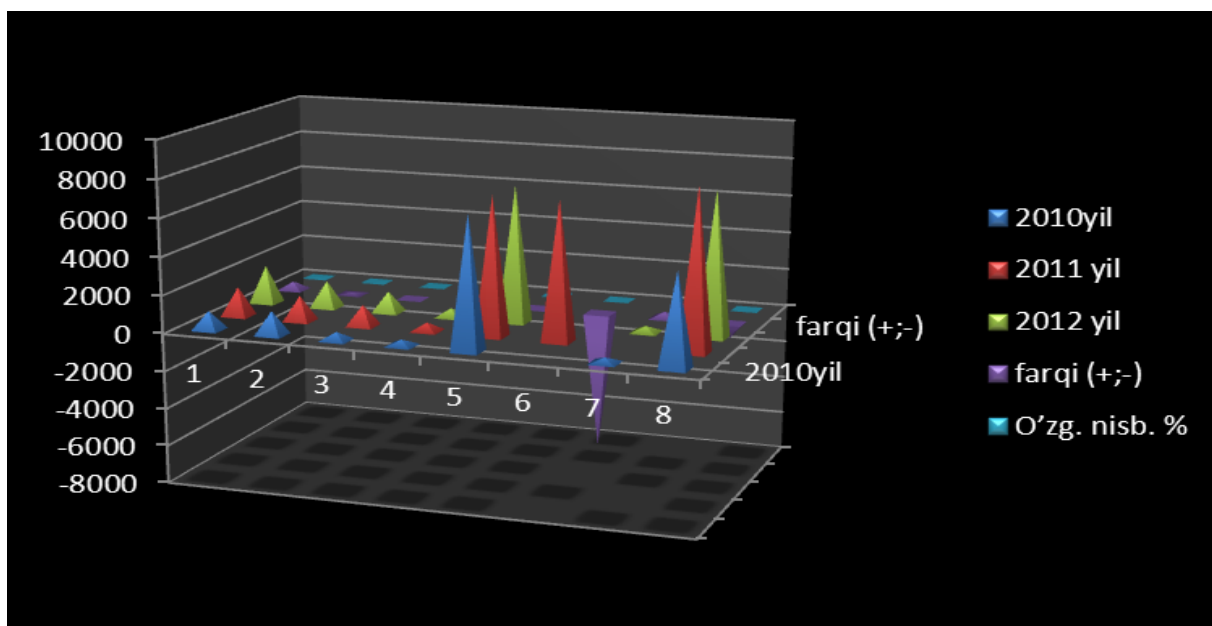
**2.3-rasm. “Sadoqat” MCHJ korxonasining 2010-2012-yillardagi balans aktivi holati gistogrammasi.**

Sadoqat MCHJ korxonasining 2010-2012-yillardagi balans aktivi holati tahlili quyidagi ko`rsatkichlarni o`zida aks ettiradi. Demak, asosiy vositalarning qoldiq qiymati 2010 –yilda 135 ming so`m, 2011-yilda 132 ming so`m, 2012-yilda esa 133 ming so`m ni tashkil etadi. 2012-yilda 2011-yilga qaraganda farq 1000 ming so`mni tashkil qilsa, foiz ko`rsatkichida esa 0,8% ni tashkil qiladi. Tovar moddiy zahiralari 2010-yilda 14425 ming so`m, 2011-yilda 14650 ming so`m, 2012-yilda esa 14710 ming so`mni tashkil etadi va 2012-yilda 2011-yilga qaraganda farqi 60 ming so`m, foiz ko`rsatkichi esa 0,4% ni tashkil qiladi. Ishlab chiqarish zahiralari 2010-yilda 14425 ming so`m, 2011-yilda 15572 ming so`m, 2012-yil 15672 so`mni tashkil qiladi, 2012-yilda 2011-yilga qaraganda 100 ming so`mni, foiz ko`rsatkichida esa 0,6% ni tashkil qiladi. Asosiy vositalarning boshlang`ich qiymati 2010-yilda 73322 ming so`m, 2011-yilda 73425 ming so`m, 2012-yilda esa 73364 ming so`mni tashkil qilsa, 2012-yilda 2011-yilga qaraganda farqi 61ming so`m kamroq, foiz ko`rsatkichida esa 0,08% ga tushgan. Eskirish summasi 2010-yilda 25550 ming so`m, 2011-yilda 24540 ming so`m, 2012-yilda esa 24760 ming so`m, 2012-yilda 2011-yilga qaraganda farqi 220 ming so`m, foiz ko`rsatkichi 0,9% ni tashkil qiladi. Pul mablag`lari 2010-yilda 4763 ming so`m,

2011-yilda 8357 ming so`m, 2012-yilda 8473 ming so`mni tashkil qiladi, 2012-yilda 2011-yilga qaraganda farqi 116 ming so`m, foizda esa 1,4% ga oshgan. Balans aktivi bo`yicha jami 2010-yilda 132753 so`m, 2011-yilda 136765 ming so`m, 2012-yilda 137208 ming so`m, 2012-yilda 2011-yilga qaraganda farqi 443 ming so`m, foizda esa 0,3% ni tashkil qiladi.

**2.3-jadval . “Sadoqat” MCHJ korxonasining 2011-2012-yillardagi balans passivi tahlili (ming so`mda).**

| № | Ko`rsatkichlar                      | 2010yil | 2011<br>yil | 2012<br>yil | farqi<br>(+;-) | O`zg.<br>nisb. % |
|---|-------------------------------------|---------|-------------|-------------|----------------|------------------|
| 1 | Ustav kapital                       | 1000    | 1550        | 2000        | 450            | 29,0323          |
| 2 | Zaxira kapitali                     | 1250    | 1330        | 1430        | 100            | 7,5188           |
| 3 | Taqsimlanmagan<br>foyda             | 435     | 1119        | 1114        | -5             | -0,4468          |
| 4 | Maqsadli<br>tushumlar               | 330     | 451         | 467         | 16             | 3,54767          |
| 5 | Joriy<br>majburiyatlar              | 6990    | 7327        | 7234        | -93            | -1,2693          |
| 6 | Joriy kreditorlik<br>qarzlari       |         | 7327        |             | -7327          | -100             |
| 7 | Byudjet to`lovlari<br>bo`yicha qarz | 275     |             | 340         | 340            |                  |
| 8 | Balans passivi<br>bo`yicha jami     | 4896    | 8446        | 7654        | -792           | -9,3772          |



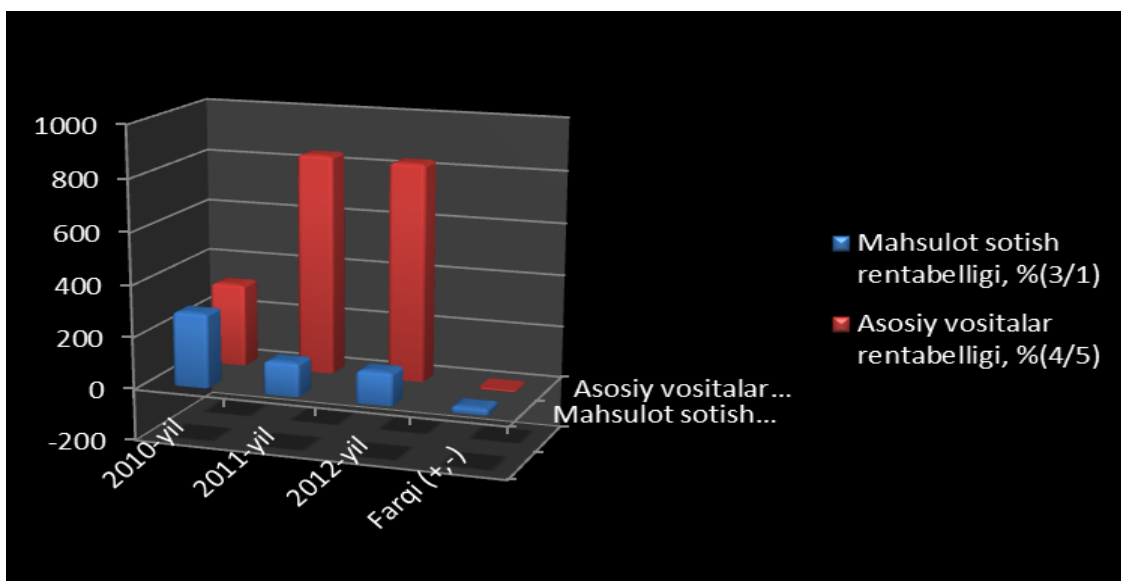
**2.4-rasm. “Sadoqat” MCHJ korxonasining 2011-2012-yillardagi balans passivi tahlili gistogrammasi.**

Sadoqat MCHJ korxonasining 2010-2012-yillarda balans passivi holati quyidagi ko'rsatkichlarni o'zida aks ettiradi. Ustav kapital 2010 –yilda 1000 so'm, 2011-yilda 1550 so'm, 2012-yilda esa 2000 so'm, 2012-yilda 2011-yilga qaraganda farqi 450 so'm, foizda esa 29,0323% ni tashkil etadi. Zahira kapitali 2010-yilda 1250 so'm, 2011-yilda 1330 so'm, 2012-yilda 1430 so'm, 2012-yilda 2011-yilga qaraganda farqi 100 so'm, foizda esa 7,5188% ni tashkil qiladi. Taqsimlanmagan foyda 2010-yilda 435 so'm, 2011-yilda 1119 so'm, 2012-yilda 1114 so'mni tashkil qilsa , 2012-yilda 2011-yilga qaraganda farqi 5 so'mga tushgan , foizda esa 0,44% ga tushgan. Maqsadli tushumlar 2010-yilda 330 so'm, 2011-yilda 451 so'm, 2012-yilda 467 so'm, 2012-yilda 2011-yilga qaraganda farqi 16 so'm , foizda esa 3,54% ni tashkil qiladi. Joriy majburiyatlar 2010-yilda 6990 so'm, 2011-yilda 7327 so'm, 2012-yilda esa 7234 so'm, 2012-yilda 2011yilga qaraganda farqi 93 so'mga pasaygan, foizda esa 1,26% ga tushgan. Balans passivi bo'yicha jami 2010-yilda 4896 so'm, 2011-yilda 8446 so'm, 2012-yilda esa 7654 so'mni tashkil qiladi, 2012-yilda 2011-yilga qaraganda farqi 792 so'mga tushgan , foizda esa 9,37% ga tushgan

**2.4-jadval . “Sadoqat” MCHJ korxonasining 2010-2012-yillardagi  
rentabilligi tahlili (ming so`mda).**

| №  | Ko`rsatkichlar                                                              | 2010-<br>yil | 2011-<br>yil | 2012-yil | Farqi<br>(+,-) | O`zg. %<br>da |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|----------|----------------|---------------|
| 1  | 2                                                                           | 3            | 4            | 5        | 6              | 7             |
| 1  | Mahsulot (ish, xizmat)lar sotishdan olingan sof tushum, ming so`m           | 35353        | 13202        | 13103    | -99            | -0.7498       |
| 2  | Sotilgan mahsulot (ish, xizmat)larning ishlab chiqarish tannarxi, ming so`m | 23107        | 11485        | 11345    | -140           | -1.2118       |
| 3  | Mahsulot (ish, xizmat)lar sotishdan olingan yalpi foyda, ming so`m          | 12246        | 17162        | 16543    | -619           | -3.6068       |
| 4  | Sof foyda, ming so`m                                                        | 435          | 1119         | 1114     | -5             | -0,4          |
| 5  | Asosiy vositalarning o`rtacha yillik qiymat (qoldiq qiymatda), ming so`m    | 135          | 132          | 133      | 1              | 0,8           |
| 6  | Oborot mablag`larining o`rtacha yillik qiymati,ming so`m                    | 4896         | 8446         | 8434     | -12            | -0,1          |
| 7  | Korxonaning jami mulki, ming so`m                                           | 5174         | 8719         | 8667     | -52            | -0,6          |
| 8  | O`zlik mablag`lari manbai, ming so`m                                        | 3115         | 5569         | 5521     | -48            | -0,9          |
| 9  | Qarz mablag`lari, ming so`m                                                 | 8922         | 7327         | 7345     | 18             | 0,2           |
| 10 | Mahsulot sotish rentabelligi, %(3/1)                                        | 288,7        | 129,9        | 126,25   | -3,65          | -2,8          |
| 11 | Asosiy vositalar rentabelligi, %(4/5)                                       | 322,2        | 847,7        | 837,6    | -10,133        | -1,2          |
| 12 | Oborot mablag`lari rentabelligi, %(4/6)                                     | 8,9          | 13,2         | 13,2     | -0,0404        | -0,3          |
| 13 | Ishlab chiqarish tannarxi rentabelligi, %(4/2)                              | 1,9          | 1,0          | 1,0      | -0,0082        | -0,8          |
| 14 | O`z mablag`lari rentabelligi, % (4/8)                                       | 14,0         | 20,1         | 20,2     | 0,08413        | 0,4           |
| 15 | Mol-mulk rentabelligi, %(4/7)                                               | 8,4          | 12,8         | 12,9     | 0,01931        | 0,2           |
| 16 | Umumiy rentabellik, % (4\5+6))*100                                          | 8,6          | 13,0         | 13,0     | -0,0416        | -0,3          |
| 17 | Qarz mablag`lari rentabelligi, %(4/9)                                       | 4,9          | 15,3         | 15,2     | -0,1055        | -0,7          |

“Sadoqat” Mchj ning 2010-2012-yillardagi rentabellik tahlili quyidagi ko`rsatkichlarni o`z ichiga olgan. Mahsulot sotish rentabelligi 2010-yilda 288,7 ming so`m, 2011-yilda 129,9 ming so`m va 2012-yilda esa 126,25 ming so`mni tashkil qilsa, 2012-yilda 2011-yilga qaraganda farq 3,65 ming so`mga tushgan, ya`ni 2,8 % ga pasaygan.



**2.5-rasm .“Sadoqat” MCHJ korxonasining 2010-2012-yillardagi rentabilligi tahlili gistogrammasi.**

**Rentabellik koeffitsientlari** - korxona samaradorligining muhim ko'rsatkichlari hisoblanadi. Ular korxona faoliyatida foydaning qanchaligini ifodalaydi. Bu koeffitsientlar olingan foydaning sarflangan mablag'larga nisbati yoki olingan foydaning sotilgan qurilish mahsuloti miqdoriga nisbati sifatida hisoblanadi. Tashkilot hisob-kitobida foydalanadigan bir necha ko'rsatkichlar ifodalanishi mumkinligini e'tiborga olib, undan foydalanuvchilar qo'yilgan maqsadlardan kelib chiqib rentabellik ko'rsatkichlarining qator majmuasini hisoblashlari mumkin.

Ishlab chiqarilgan mahsulotning xarajatlari qanchalik kam bo'lsa va aksincha foyda ko'p bo'lsa, ishlab chiqarish rentabelligi darajasi shunchalik yuqori hisoblanadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida qurilish tashkilotlarida rentabellikni oshirishning turli xil yo'llari ichida eng muhimlari quyidagilar hisoblanadi:

- narxni va foydani shakllantirish mexanizmini takomillashtirish;
- mehnat unumdorligini oshirish;
- ishlab chiqarish fondlari va birinchi navbatda, ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanishni yaxshilash;
- ishlab chiqarish rentabelligini ta'minlash;
- qurilish davomiyligini qisqartirish va ob'ektlarni ishga tushirishni tezlashtirish;



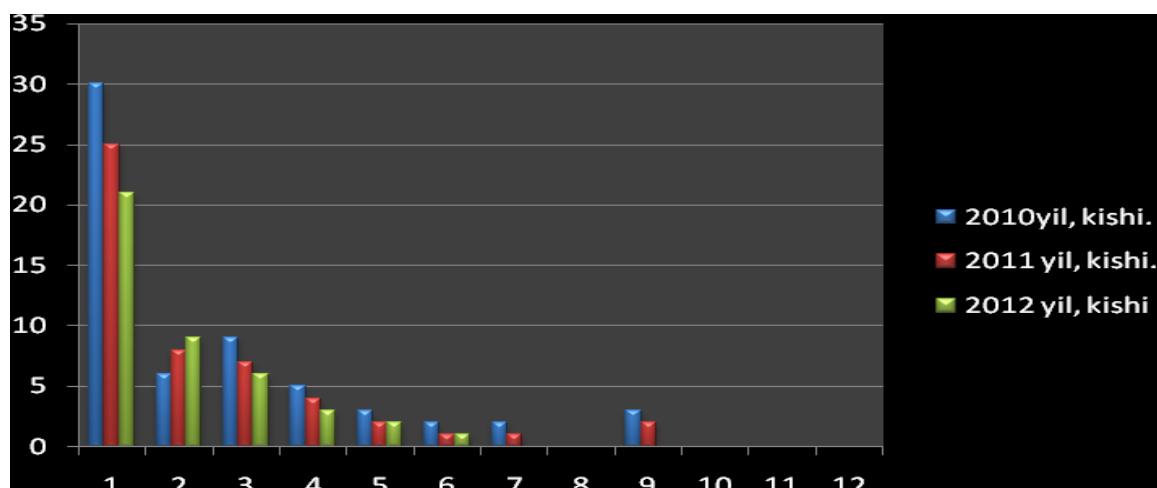
-qurilish - montaj ishlari tannarxining kamayishi va ular sifatini yaxshilash.

Hozirgi bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida rentabellik darajalarining o'sishi va ishlab chiqarish foydaligini ta'minlash har qanday pudrat tashkilotining muhim vazifasi hisoblanadi, vaholanki, endilikda uning ko'plab masalalari davlat mablag'lari hisobiga emas, balki o'zi qo'lga kiritgan mablag'lar hisobiga hal qilinadi. Shuning uchun ular bozor iqtisodiyoti sharoitida nafaqat ko'p «pul topish», foydani ko'paytirish va rentabellikni oshirishga intilishi emas, balki o'zlari ishlab topgan mablag'larini iqtisod qilishni va ulardan oqilona foydalanishni ham bilishlari kerak<sup>11</sup>.

### 2.5-jadval. Xodimlarning yoshi va jinsi bo'yicha tarkibi

| Ko'rsatkichlarning nomi                                        | 2010yil, kishi. | 2011 yil, kishi. | 2012 yil, kishi |
|----------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| Jami xodimlar shulardan:                                       | 30              | 25               | 21              |
| 16 - 24 yosh                                                   | 6               | 8                | 9               |
| 25 - 29 yosh                                                   | 9               | 7                | 6               |
| 30 - 39 yosh                                                   | 5               | 4                | 3               |
| 40 - 49 yosh                                                   | 3               | 2                | 2               |
| 50 - 54 yosh                                                   | 2               | 1                | 1               |
| 55 va undan katta                                              | 2               | 1                | 0               |
| Shu jumladan:                                                  |                 |                  |                 |
| 55 yosh va undan katta ayollar                                 | 3               | 2                | 0               |
| 60 yosh va undan katta erkaklar                                | 0               | 0                | 0               |
| Pensionerlar soni                                              | 0               | 0                | 0               |
| Imtiyoz sharoitlari asosida yoshi bo'yicha pensiya oladiganlar | 0               | 0                | 0               |

<sup>11</sup> Maxmudov E.X. Ekonomika kapitalnogo stroitelstva (teksti leksii) -T.: TGEU. 2000. s.101



**2.6-rasm. Xodimlarni yoshi va jinsi bo'yicha gistogrammasi**

Sadoqat MCHJ ning 2010-2012-yillardagi xodimlarining yoshi va jinsi bo'yicha ko'rsatkichlari quyidagicha: 2010-yilda 16-24 yoshdagilar 6 kishi, 25-29 yoshdagilar 9 kishi, 30-39 yoshdagilar 5 kishi, 40-49 yoshdagilar 3 kishi, 50-54 yoshdagilar 2 kishi, 55 va undan katta bo'lganlar 2 kishi, 55 va undan katta ayollar soni 3 kishidan iborat, jami 30 kishidan iborat. 2011-yilda 16-24 yoshdagilar 8 kishi, 25-29 yoshdagilar 7 kishi, 30-39 yoshdagilar 4 kishi, 40-49 yoshdagilar 2 kishi, 50-54 yoshdagilar 1 kishi, 55 va undan katta bo'lganlar 1 kishi, 55 yosh va undan katta ayollar 2 kishidan iborat. Jami 25 kishidan iborat. 2012-yilda 16-24 yoshdagilar 9 kishi, 25-29 yoshdagilar 6 kishi, 30-39 yoshdagilar 3 kishi, 40-49 yoshdagilar 2 kishi, 50-54 yoshdagilar 1 kishidan iborat. Jami 21 kishidan iborat.

**2.6-jadval. Ma'lumoti va lavozimi bo'yicha tarkibi**

| Ko'rsatkichlarning nomi | 2010 yil, kishi. | 2011 yil, kishi | 2012 yil, kishi |
|-------------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Xodimlar o'rtacha soni  | 30               | 25              | 21              |
| Xizmatchilar            | 3                | 2               | 2               |
| -rahbarlar              | 2                | 2               | 2               |
| - mutaxassislar         | 12               | 10              | 8               |
| - texnik ijrochilar     | 3                | 3               | 2               |

|                                             |    |    |    |
|---------------------------------------------|----|----|----|
| Ishchilar                                   | 10 | 8  | 7  |
| Shu jumladan oliy ma'lumotga ega bo'lganlar |    |    |    |
| - oliy                                      | 14 | 12 | 10 |
| - o'rta maxsus                              | 3  | 3  | 2  |
| - o'rta va to'liqsiz o'rta                  | 13 | 10 | 9  |

2.6-jadvaldan ko`rinib turibdiki xodimlar soni 2012-yilda 2010-yilga qaraganda pasaygan, bunga sabab korxona 2011-2012-yillarda kamroq ish bajargan va shuning hisobiga ba`zi bir xodimlar ish tashlashga majbur bo`lishdi. 2010-yilda korxonada o`rtacha 30 kishi bo`lgan bo`lsa, hozirda esa o`rtacha 21 kishidan iborat. Jumladan 2 ta rahbar, 8 ta oliy toifali mutaxassis, 2 ta texnik ijrochi, 7 ta ishchi, 2 ta xizmatchidan iborat.

### **3-BOB : “SADOQAT”MCHJ FAOLIYATINI STRATEGIK BOSHQARISH VA REJALASHTIRISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO`LLARI.**

#### **3.1. Korxona faoliyatini strategik boshqarish yo`nalishlari.**

Strategiya - bu istiqbolga mo`ljallangan chora-tadbirlar tizimi bo`lib, ular tashkilotga uzoq muddatli raqobat afzalligini ta`minlashga qaratilgandir. Strategiyaning ishlab chiqish uzoq muddatli raqobat afzalliklarini ta`minlash uchun tashkilotni rivojlantirishning optimal yo`llarini tanlashdan iborat<sup>12</sup>.

- Nazorat darajasi, xizmatlar, bozorlar, taqsimlash kanallari rentabelligini tahlil qilish davriyligi bo`lishishi kerak.
- Xodimlarning umumiy soni qancha, ularning soni kompaniyaning biznes-maqсадlari va biznes-jarayonlariga mos kelishi kerak.
- Boshqaruv darajalari soni qancha?
- Ma`muriy yuklama ko'effitsienti (boshqaruv xodimlari sonining oddiy xodimlar soniga nisbati) qanday?
- Xodimlarni boshqarish tizimi bo`lishi kerak.
- Xodimlarni ushlab qolish bo`yicha qanday choralar ko`rilmoqda?
- Xodimlarimiz yaxshi o`qitilgan, yaxshi uyushgan va xaridorlarga yo`naltirilgan bo`lishi kerak.

Sotuv kanallari

- Xizmatlarni sotish uchun tashkiliy va texnik vositalar; savdo apparati tuzilmasi bo`lishi kerak.
- Korxona sotuvlar kanallarini nazorat qilish kerak. Sotuvlarning yangi shakllari va kanallaridan foydalanish kerak.
- Sotuvlar me`yorlarini belgilash va erishilgan natijalarni baholash metodikasi bo`lishi kerak.
- Servis darajasini nazorat qilish kerak.
- Bizning reklama dasturimiz tejankormi, u talabni oshiradimi?
- Sotuvlarimiz ilgarilab tashkil qilingan, tajovuzkor va yaxshi motivatsiyalangan bo`lishi lozim.

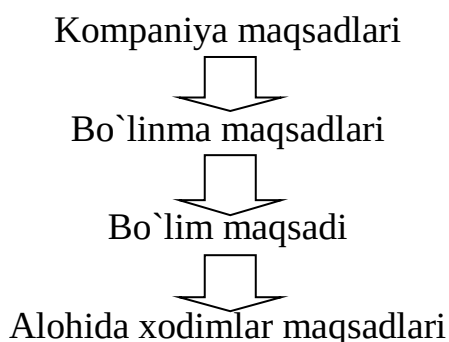
---

<sup>12</sup> “Korxonani boshqarish” jurnali 4-son T-2013

- Siz taqsimlashning barcha potentsial kanallariga erishgan bo'lishi kerak.
- Marketing va sotuvlarga umumiy yondashuvimizning tarkibiy qismlari sifatida veb-sayt va elektron savdo saytlaridan foydalanishi kerak.
- Yetarlicha yo'lga qo'yilmagan masalalarni hal etish uchun teskari aloqa mexanizmlari bo'lishi kerak.

Maqsadlar bo'yicha boshqarish nima degani? Uni kompaniyada qanday joriy etish mumkin?

Maqsadlar bo'yicha boshqarish - bu kompaniyaning strategik maqsadlariga erishish bo'yicha tadbirlarning bajarilishini nazorat qilishdir. Maqsadlar bo'yicha samarali boshqarish uchun strategik maqsadlarni bo'linmalar va hodimlar darajalari bo'yicha taqsimlash kerak. Masalan, kompaniyaning interaktiv savdo maydonchasini barpo etish bo'yicha strategik maqsadni marketing bo'limi darajasiga savdo maydonchasi tuzilmasini ishlab chiqish maqsadi sifatida, sotuvlar bo'limi darajasida mahsulot prays varaqalarini tuzish maqsadi sifatida, muayyan dizayner uchun esa sayt eskizlari va qoliplarini ishlab chiqish maqsadi sifatida belgilash mumkin. Yohud, kompaniya sotuvlari hajmini qanchadir foizga oshirish maqsadini alohida bo'linmalar maqsadlari sifatida belgilash mumkinki, ularga erishishning miqdoriy ko'rsatkichlari umumiy hisobda butun kompaniya bo'yicha kutilayotgan o'sishni beradi.



### 3.1-rasm.Sadoqat Mchj ning maqsadlari ketma-ketligi

Maqsadlar bo'yicha boshqarish samarali bo'lishi uchun muddatlarni va ijrochilarni belgilagan holda ularni yozma shaklda yuritish zarur.

Odatda strategik rejalashtirish jarayoni joriy yilning oxirida olib boriladi. Ammo umuman olganda, siz strategik rejalashtirishni boshqa vaqtda ham olib borishingiz mumkin. Buning uchun "ko'rsatmalar" - faoliyatning boshlanishi, faoliyatni diversifikatsiyalash, tashkiliy tuzilmaning o'zgarishi, rahbariyatning almashinishi va x.k.

Avvalgi maqolalarimizda balanslashtirilgan ko'rsatkichlar tizimining (BKT) dastlabki uchta tarkibi moliyaviy ahvoli, mijozlar bazasi va ichki biznes jarayonlarni ko'rib chiqdik. Moliyaviy tarkib an'anaviy moliyaviy tushunchalar (ROI, aktsiya dorlar uchun qiymat, foydalilik, daromadlarning o'sishi va x.k.) yordamida strategiyani amalga oshirishning moddiy natijalarini bayon qiladi. Mijozlar tarkibi maqsadli mijozlar uchun iste'mol qimmatini taklifini belgilaydi. Moliyaviy ahvol va mijozlar tarkiblari strategiyani kutilayotgan natijalarini ko'rsatadi. Ichki jarayonlar tarkibi strategiyani amalga oshirishda hal qiluvchi ahamiyatiga ega bo'lgan bir nechta muhim jarayonlarni belgilaydi. Asosiysi qaysi strategiyani tanlash haqida bir qarorga kelish va unga mos keladigan maqsadlarni, ya'ni siz ushbu uch yo'nalishda erishmoqchi bo'lgan maqsadlarni belgilash. Mazkur maqolada BKTni ko'rib chiqishni yakunlar ekanmiz, balanslashtirilgan ko'rsatkichlar tizimining oxirgi, to'rtinchi tarkibiga tuxtalaymiz, u kompaniya xodimlarini o'qitish va rivojlantirish bilan bog'liq maqsadlar va ko'rsatkichlarni ta'riflaydi va shu tariqa qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun korxonani tegishli infratuzilma bilan ta'minlaydi. Xo'sh, kompaniya uchun zarur bo'lgan, unda faoliyatning balanslashtirilgan ko'rsatkichlar tizimini ishlab chiqishga imkon beradigan, shuningdek moliyaviy ahvolni yaxshilash, mijozga yo'nalganlik va biznes jarayonlarni optimallashtirish bo'yicha ko'zlangan maqsadlarga erishishni ta'minlaydigan infratuzilma qanday shakllantiriladi? Avvalambor, kompaniyada kadrlar bo'yicha mavjud vaziyatni baholash zarur, bunday baho uch yo'nalishda olib boriladi ya'ni:

1. Xodimning qoniqqanligi. Xodimlarning qoniqqanlik darajasini baholash uchun quyidagi masalalar bo'yicha muntazam (har yili yoki har oyda) so'rovnomalar o'tkazish mumkin:

- qarorlar qabul qilishda ishtirok etish;
- yaxshi bajarilgan ishning kompaniya tomonidan e'tirof etilishi;
- ishlarni yuqori kasbiy darajada bajarish uchun zarur axborotdan foydalanish;
- tashabbuskorlikni va bajarilayotgan ishga ijodiy yondashuvni faol qo'llab-quvvatlash;
- hamkasblar tomonidan yordam va qo'llab - quvvatlash darajasi;
- umuman kompaniyaga munosabat.

Respondentlar rahbarni ballar tizimi bo'yicha quyadilar (masalan, 1dan 5gacha), bunda 1 - "umuman qoniqmadim", eng yuqori ball esa - "tuliq qoniqdim". Shundan so'ng umumiy ko'satkich BKTning strategik kartasiga kiritiladi, bu esa rahbarga xodimlarning kompaniyaga va ishga munosabatini aniqlash imkonini beradi.

2. Kadrlar bazasini saqlab qolish. Bu ko'rsatkich tashkilot kasbiy mahoratidan eng yuqori darajada manfaaddor bo'lgan xodimlarni saqlab qolishga qaratilgan. Buning uchun kompaniyalar intellektual kapitalni saqlab qolish uchun ularga uzoq muddatli investitsiyalar kiritadi. Kompaniyada uzoq vaqt ishlagan, unga sodiq bo'lgan xodimlar umumiy qadriyatlar, tashkiliy jarayonlar bo'yicha bilimlar tashuvchisi bo'lib, mijozlarning ehtiyojlarini yaxshiroq tushunadilar. Odatda bu ko'rsatkich asosiy xodimlar qo'nimsizligi foizi bilan o'lchanadi.

3. Xodimning samaradorligi. Xodimlar samaradorligini baholashning ancha ko'p usullari mavjud. Ulardan eng oddiysi - bu bitta ishlovchiga to'g'ri keladigan daromadlilik ko'rsatkichi, ya'ni u ishlab chiqaradigan mahsulot miqdori. Xodimlar va umuman kompaniya samaradorligining oshishiga bog'liq holda daromad ham yildan yilga ko'payishi kerak. Agar kompaniya biznesi radikal o'zgarishlarga uchramasagina bu foydali diagnostik indikator bo'lib xizmat qilishi mumkin. Ushbu parametrdan xodimlarni motivatsiyalash uchun foydalanganda shuni unutmaslik kerakki, u iqtisodiy rivojlanishning boshqa barcha ko'rsatkichlari bilan balanslashtirilgan bo'lishi kerak.

Har qanday korxonaning samarali rivojlanishi ular o'z xodimlarini qanday rivojlantirayotgani bilan belgilanadi. Balanslashtirilgan ko'rsatkichlar tizimini shakllantirish doirasida xodimlarni rivojlantirish uchun quyidagi yo'nalishlardan foydalanish tavsiya etiladiki, ular har qanday kompaniya uchun foydali bo'lishi mumkin.

1. Ko'nikmalar va mahoratlarni rivojlantirishni asosiy kompetentlik sohalari yordamida baholash. "Asosiy kompetentlik sohasi" atamasi menejerlar va xodimlar o'z kompaniyasida muvaffaqiyatga erishish uchun namoyish etishlari kerak bo'lgan xulq - atvorni anglatadi. Shu bois avval strategiyani amalga oshirish uchun zarur kompetentlik sohasini belgilab olish kerak. Raqobat afzalliklarini yaratish uchun zarur bo'lgan ko'nikmalar va mahoratlar tashlanmaguncha, xodimlarni istalayotgan ko'nikmalar va mahoratlar asosida baholab bermaydi. Shundan so'ng asosiy kompetentlik sohalari xodimlar uchun asosiy kompetentsiyalar to'plamiga kiritilishi zarur, ularni ishlab chiqish uchun esa tashkilotning turli darajalardan iloji boricha ko'proq xodimlarni jalb etish maqsadga muvofik.

2. Xodimlar kompetentligini personal rivojlantirish rejalari yordamida kengaytirish. Xodimlarga o'z shaxsiy va kasbiy maqsadlarini belgilab olishga yordam berish uchun ko'pchilik kompaniyalar xodimlar bilan olib boriladigan ishlarda ularni personal rivojlantirish rejalaridan foydalanadi. Bu rejalarda xodim uchun belgilangan vaqt davri uchun muayyan maqsadlar ko'rsatilgan bo'lishi kerak, ularga erishish esa kompaniyada qabul qilingan strategiyani amalga oshirishga ham, asosiy kompetentlik sohalari darajasini oshirishga yo'naltiriladi, ya'ni rejalar tashkilotning strategik maqsadlariga muvofiq kelishi zarur. Bunday rejani tayyorlashda avval xodim eng yuqori mehnat natijalarini ko'rsatishi uchun qanday kompetentsiyalarga ega bo'lishi kerakligi hamda qay tarzda u kompaniya maqsadlariga erishishga o'z hissasini qo'shishi aniqlab olinadi. Bunday rejalaridan foydalanganda muhim omil ularning xodimlar tomonidan bajarilishini baholash. Agar siz xodimlardan erishilgan natijalar xaqida muntazam hisobot berishni talab qilsangiz ularni kompaniya uchun muhim vazifalarni bajarishga undashingiz



mumkin. Shuningdek, "kompetentlikni ta'minlash koeffitsienti"ni ham aniqlash maqsadga muvofiq bo'lib, bu koeffitsient xodimlaringizning necha foizi zarur ko'nikmalar va mahoratlarga, ya'ni kompaniya uchun asosiy kompetentsiyalarga egaligini ko'rsatadi.

3. Sog'lom turmush tarzini rag'batlantirish. Ko'pchilik kompaniyalar xodimlarni o'qitish va rivojlantirish tarkibi doirasida kompaniya intilayotgan maqsadlar sifatida xavfsizlik texnikasiga rioya etilishi darajasini ko'rsatuvchi ko'rsatkichlar kiritiladi. Bunday ko'rsatkichlar qatoriga ishlab chiqarishdagi baxtsiz xodisalar soni, xodimlarning zararni qoplash haqidagi arizalari soni, jarohatlanish darajasini kiritish mumkin. Shu bilan birga, ba'zi bir iltor kompaniyalar bunday kechikuvchi indikatorlardan ham nari ketgan bo'lib, xodimlarning sog'lom turmush tarzini shakllantirish uchun sharoitlarni joriy etishga intiladi. Shunday qilib, "salomatlikni targ'ib qilish" falsafasiga amal qiladigan kompaniyalar ikkala taraf uchun foydali sharoitlarni yaratishga harakat qiladilar, bunda xodimlar, bir tarafdin, uzining jismoniy ahvolini yaxshilashga intiladilar, boshqa tarafdin, ish beruvchilar xodimlar kasallik va jarohatlanish tufayli ishga chiqmaganda ularni ijtimoiy ta'minlashga xarajatlarni kamaytirish ko'rinishida foyda oladilar. Kompaniyaning sog'lom turmush tarzini targ'ib qilishdagi tashabbuslarini bunday dasturda ishtirok etayotgan xodimlar sonini hisoblash yoki xodimning sog'lom turmush tarziga bo'lgan munosabatini baholash orqali baholash mumkin. Hisoblanishicha bu ko'rsatkichlar xodimlarni o'qitish va rivojlantirish tarkibining ko'rsatkichlar tizimida ishga chiqmasliklar soni, xodimning mehnat unumdorligi va x.k. kabi an'anaviy ko'rsatkichlarga qaraganda ilgarilovchi ko'rsatkichlardir.

4. Xodimlarni o'qitish samaradorligini baholash. Deyarli har bir kompaniya o'z faoliyatini baholash uchun kamida bitta ko'rsatkichga ega bo'lib, u xodimlarni o'qitish sohasidagi tashabbuslarga tegishli. Tashkilot o'quv dasturlari yordamida xodimlarning malakasini oshiradi, zero aynan yuqori malakali va keng dunyo qarashli mutaxassis ishga yangicha yondashuvlarni topa oladi va kompaniya faoliyatining umumiy ko'rsatkichlariga ta'sir ko'rsatadi. O'qitish samarali bo'lishi

uchun u kompaniyaning maqsadlari va vazifalariga bog'lik, bo'lishi kerak. O'qitish natijalarini mahsulotlardagi davomadni tahlil qilish yo'li bilan emas, balki yangi ko'nikmalarni amaliyotda qo'llash orqali baholash lozim. Shuningdek, o'qib chiqqan mutaxassislarni hamkasblari hamda kompaniyaning boshqa xodimlariga yangi bilimlarini o'rgatishga ham rag'batlantirish zarur. Bu jarayon "uchinchi shaxs tomonidan o'qitilish" deb ataladi xamda ko'plab ustunliklarga ega. Xodimlar, olingan bilimlarni boshqalar bilan o'rtoqlashish kerakligini anglab yetsa, ular o'qitish jarayonida diqqatliroq bo'ladilar va ko'proq axborotni o'zlashtirishga harakat qiladilar.

5. Xodimlarning mehnat unumdorligini tahlil qilish. Xodimlar kompetentligini oshirishga va ularni shaxsiy rivojlantirishga resurslar kiritish natijasi mehnat unumdorligining oshishi lozim, ko'pchilik kompaniyalar aynan mana shu natijani baholaydi. Ushbu ko'rsatkichni o'zining an'anaviy shaklidagi kamchiligi shundan iboratki, u kompaniya daromadini uning xodimlari soniga bo'ladi. Bu koeffitsient bilan osongina manipulyatsiya qilish, masalan: xodimlar sonini qisqartirish, butun bir funksiyalarni tashqi xizmatlar yetkazib beruvchilariga taqsimlab berish (yoki ilgari foyda bermagan bo'limlar daromadlarini oshirish) mumkin. Shuning uchun to'la qonli baholash maqsadida, moliyaviy tavsif kabi, har bir xodim hisobidagi qo'shilgan qiymatni aniqlashga harakat qilish kerak.

Xodimlar o'z ishlarini bajarishlari va qo'yilgan maqsadlarga erishishlari uchun muayyan moddiy va nomoddiy vositalardan foydalanish huquqiga ega bo'lishlari darkor. Kompaniya samarali raqobatlashishga umid qilayotgan bo'lsa, u uzining barcha xodimlarini zamonaviy ishlab chiqarish uskunalari bilangina emas, balki orgtexnika va aloqa vositalari bilan ham ta'minlashi lozim. Nomoddiy vositalar deganda shu nazarda tutiladiki, xodimlar zarur texnikuskunalarga ega bo'lgan holda ularni zarur axborot ishini butun kuchini izlash va undan foydalanish uchun qo'llashi mumkin. Shunga bag'ishlab ishlash uchun xodimlarga qarorlar kabul qilish uchun qanday axborot ishtiyoqi bo'lmasa, yoki kerakligini aniqlab olish va bunday axborotdan tashkilot maqsadlariga foydalanishi mumkin

bo'lgan xodimlarning foizini qayd etishga erishishning yagona ko'rsatkichini ishlab chiqish zarur .

Shunday qilib, zamonaviy tashkilotda qiymatni yaratish ko'p jihatdan insoniy kapitalning ta'siri bilan belgilanadi. Odamlar ularning bilimlari va ularni tarqatish vositalari yangi iqtisodiyotda qiymatning harakatlantiruvchi kuchi aynan mana shulardir. Xodimlarni o'qitish va rivojlantirish tarkibi ko'rsatkichlari bu xodimlarda zarur mahorat va malaka mavjudligini, ularga tegishli axborot berilishini ta'minlash, shuningdek ularni motivatsiyalash va tashkilot maqsadlariga erishish borasidagi harakatlarini yagona yo'nalishga solish imkonini beradi. Xodimlarni o'qitish va rivojlantirishning samarali ko'rsatkichlari xodimlarning ishchanlik muhitining muqarrar o'zgarishi sharoitida o'sishi va takomillashishini ta'minlaydi.

### **3.2. Korxona faoliyatini SWOT-tahlil qilish asosida rejalashtirish samaradorligini oshirish yo'llari.**

Eng yaxshisi, buni muayyan algoritm bo'yicha kompaniyaning asosiy rahbarlari bilan ish uchrashuvlarini o'tkazish orqali amalga oshirgan ma'qul. Birinchisi - kompaniya missiyasi, asosiy kompetentsiyalarini taftish qilish va kompaniyaning bir yillik kelajak tasavvurini muhokama qilish zarur. Bunday muhokama quyidagi asosiy savollarni o'z ichiga oladi:

- Mijozning qanday ehtiyojlarini muammolarini biz bugun qoniqtirmoqdamizmi?
- Bir yildan keyin nimani o'zgartirishni rejalashtirganmiz?

Ushbu bosqichda siz kompaniyaning rejalashtirilgan davr uchun maqsadlarini kutilayotgan yutuqlarni ta'riflashingiz mumkin. Bunday maqsadlarga misollar:

- Kompaniyaning sotuvlar xajmini %ga oshirish.
- Kompaniya foydasini %ga oshirish.
- Mahsulotning... yangi turlarini ishlab chiqish
- Yangi ta'minotchilar bilan ... kelishuvlar tuzish.
- Mijozlar bazasini ishlab chiqish yoki mavjud bazani ...ga kengaytirish.

- Ishlab chiqarish maydonlarini ... yaratish va o`zlashtirish.
- Savdo agentlari tarmoqlarini ... yaratish.
- Mintaqalarda kompaniya filiallarini ochish va x.k.

Shundan so`ng kompaniya faoliyatining SWOT-tahlili olib borilishi lozim. SWOT- taxlil - bu to`rtta ingliz so`zlarining birlashuvi: S- strength (kuch), W - weakness (zaif lik), O - opportunity (imkoniyat), T - threat (tahdid). Bunday tahlilda taklif etilgan savollar (ular marketing buyicha turli manbalardan tanlab olingan va moslashtirilgan) bo`yicha kompaniya marketing muhitining barcha omillarini izchillik bilan tahlil qilishni tavsiya etaman, mana shunda SWOT-tahlil strategik muammolar va maqsadlarni belgilash uchun asosga aylanadi, chunki kompaniyadagi joriy vaziyatni har tomonlama ko`rib chiqishga yordam beradi<sup>13</sup>. Xodimlaringizni guruhlariga ajrating, ularga SWOT-tahlil uchun blanklar tarqating, quyida bayon qilingan mavzu bo`yicha muhokamani uyushtiring. Har bir masalani muhokama qilgandan keyin, kompaniya ichidagi ishlarning qaysilari kuchli taraf, qaysilari zaif ekanligini kompaniya tashqarisida qanday imkoniyatlar va tahdidlar mavjudligini hal qilish lozim.

### 3.2-jadval. S.W.O.T tahlilini jadvali.

|                  |               |
|------------------|---------------|
| S(kuch)          | W (zaiflik)   |
| O (imkoniyatlar) | T (tahdidlar) |

- Korxona kattaligi bo`yicha qanday bozorda ish olib boradi? Bu bozor qanday sotuv hududlariga ajratilgan? Qo`lga kiritilgan bozor segmentlaridan qaysi biri kattaroq?
- Egallangan bozorni saqlab qolish uchun qancha resurslar sarflanadi?
- Korxona xo`jalik faoliyatini diversifikatsiya qilish (qayta ixtisoslashtirish) zarur.
- Bozor konyunkturasi tahlil etilishi lozim. Tovarlar va xizmatlar portfeli.

<sup>13</sup> “Korxonani boshqarish” jurnali 4-son T-2013

- Tovarlar xizmatlar noyob xossalarga egami (xizmatlarning betakrorligini belgilovchi tavsiflar).
- Qaysi tovarlar va xizmatlar eng katta foydani beradi?
- Foyda keltirishi mumkin bo'lgan potentsial tovarlar va xizmatlar.
- Tovarlar va xizmatlarning salbiy va ijobiy xususiyatlari qanday?
- Firma tovarlari va xizmatlari hayot siklining qaysi davrida turibdi? Kompaniya o'z tovarlari va xizmatlarining hayot siklini uzaytirish uchun qanday xarakat qilishi kerak?
- Taklif etilayotgan mahsulot bozor ehtiyojlariga mos keladimi?
- Bizning tovarlarimiz va xizmatlarimiz bozorda oson taniladimi? Ishlab chiqarish salohiyati (moddiy-texnik baza va biznes-jarayonlar)
- Kompaniyada bajarilayotgan ishlarning sifatini nazorat qilish va ularni tuzatib borishni o'z ichiga oladigan samarali biznes-jarayonlar tizimi mavjudmi?
- Mavjud xizmatlarni takomillashtirishning va yangi turdagi xizmatlarni ko'rsatishga o'tishning texnik imkoniyatlari qanday?
- Texnikaga xizmat ko'rsatishda hamda bevosita xizmatlarni realizatsiya qilishda ishchi kuchi band bo'lishi lozim.
- Mehnat samaradorligi va unumdorligi, mijozlar oldida majburiyatlarning o'z vaqtida bajarilishi kerak.

#### Moliya

- Xizmatlar qiymati (tannarxi va oxirgi qiymati) bo'lishi kerak.
- Narx shakllanishiga yondashuvlar yo'lga qo'yilgan bo'lishi kerak.
- Narx tuzilmasi sotuvlar va umumiy foydalilikni maksimallashtirishga yordam berishi kerak.
- Bitta band xizmatchiga to'g'ri keladigan sotuvlar hajmi, asosiy fondlarga kapital quyilmalarning bir- birligi hisobiga sotuvlar hajmi qanday?
- Sotuvlar hajmining foydalanilgan aktivlar qiymatiga nisbati bo'lishi kerak.
- Aktivlar tuzilmasi (ustav kapitaliga nisbatan qarzdorlik) bo'lishi kerak.
- Investitsiya resurslari; yangi investitsiyalarga daromadi bo'lishi kerak.
- Dividendlar dinamikasi qanday? Axborot, rejalashtirish va nazorat tizimi

- Bozorda yuz berayotgan voqea hodisalar haqida axborotga egalik darajasi; bunday axborot bilan ta`minlash tizimi mavjud bo`lishi kerak.
- Yangi g`oyalarni hayotga tatbiq etish uchun kapital kiritmalar ajratishdan oldingi dastlabki tadqiqodlar aniqligini bilishi kerak.
- Sotuvlarni rejalashtirish va prognozlash tizimi bo`lishi kerak.

Kompaniya tashqarisidagi imkoniyatlar va tahdidlar (kompaniyaning muayyan ahamiyatga ega atrof muhiti va makromuhitga tegishli masalalarni ko`rib chiqish).

- Tovarlar va xizmatlaringiz potentsial mijozlari soni bo`lishi kerak.
- Mijozlar sizning tovar va xizmatlaringiz o`rnini bosuvchi boshqa tovarlar va xizmatlardan foydalanishi kerak.
- Korxona iste`molchiga yaxshi yo`nalgan bo`lishi kerak.

#### Raqobatchilar

- Ularning bozor strategiyasi, kuchli va zaif tomonlari, ular egallagan bozor ulushlarining o`lchamlari va hajmlari bo`lishi lozim.
- Raqobatchilar haqidagi axborotning to`liqligi va ishonchliligi darajasiga ega bo`lishi kerak.
- Raqobatchilar bilan hamkorlik imkoniyatlariga hamda sotuv hududlarini bo`lib olish bo`yicha kelishuvlarga nisbatan istiqbollarga ega bo`lishi kerak.

#### Sadoqat MCHJ ning SWOT tahlili

1.Strength (S) – Kuch: Korxonaning likvidligi darajasini yuqoriligi, xodimlarining malakasi yuqori darajadali, korxonani ish bajarish sifati va tezligini yuqoriligi, korxona har doim optimal variantlar asosida ish olib boradi, korxona eng so`nggi kompyuter texnikasi bilan ta`minlanganligi, eng so`nggi qurilishga oid dasturlarga ega, xorijda tajriba va malaka oshirib kelgan xodimlarga ega. Bozorda o`zining mustahkam o`rniga ega, korxona Germaniya standartlari asosida ish olib boradi.

2.Weakness(W) – Zaiflik: Korxonani ish bajarish hajmini kichikligi, katta bozorlarda raqobatlasha olmasligi, diversifikatsion g'oyalarni ko'p qo'llamasligi. Ba'zi paytlarda malakali xodimlarni yetishmasligi.

3.Opportunity(O) – Imkoniyat: Ko'plab qurilish tenderlarida qatnashib yutib olishi, malakali xodimlaridan o'z vaqtida foydalana olishi, xorij firmalari bilan hamkorlik rishtalarini o'rnatish olishi, xodimlarini chet mamlakatda malakasini oshirish imkoniyatiga egaligi.

4.Thread(T) – Tahdid: Iqtisodiy inqiroz, bozorda qurilish materiallarining narxini oshib ketishi, katta kompaniyalarning tahdid solishi, korxona o'z likvidligini pasayib qolishi, Bitta band xizmatchiga to'g'ri keladigan sotuvlar hajmi, asosiy fondlarga kapital quyilmalarning bir- birligi hisobiga sotuvlar hajmini mos kelmay qolishi, qilingan xarajatlar o'zini qoplamasdan qolishi.

Bunday S.W.O.T tahlilini o'tkazish har bir korxonani kelajakda to'g'ri yo'l tanlashini, o'z tanlagan yo'lida adashmasligini ta'minlovchi muhim omil bo'lib hisoblanadi. Bu tahlil hozirgi zamonaviy menejment ya'ni boshqaruv tizimini yangi usullaridan biri bo'lib hisoblanadi. Men bu tahlilni har bir korxona boshqaruvchilariga mukammal o'zlashtirishlarini taklif etib qolaman.

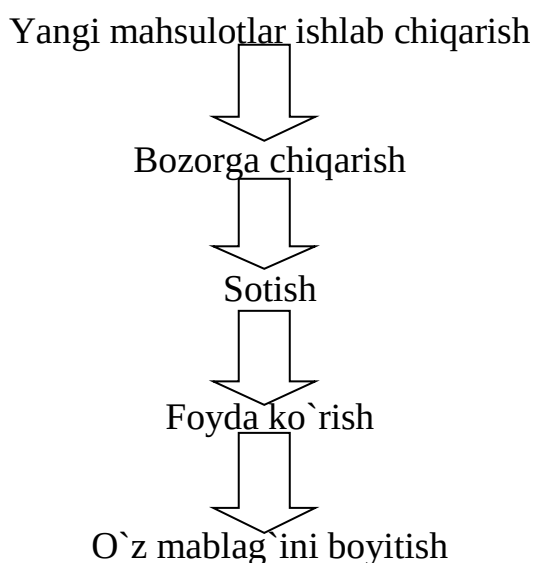
Men “Sadoqat” MCHJ korxonasiga shuni taklif qilamanki, bu korxona strategik rejalashtirish va boshqaruv samaradorligini oshirishi uchun birinchi navbatda bu korxona ya'ni faqat qurilish ishlarini bajarish emas, balki sifatli qurilish mahsulotlarini ishlab chiqarish va bozorda o'z mahsuloti bilan o'z o'rnini mustahkamlashi lozim, shunda bu korxona o'z boshqaruv samaradorligini oshishiga ya'ni sof foyda (mablag'lari) ni o'sishiga erishadi. Quyidagi takliflarni tavsiya etaman:

1. O'z xodimlarini ish malakasini oshirishga qaratishi lozim va ko'proq yosh xodimlarni sinov asosida ishga qabul qilishlarini taklif qilaman

2.Diversifikatsiyalash ( yangi turdagi qurilish mahsulotlarini ishlab chiqarish, ya`ni bo`yoqlar, quruq sement aralashmalari va gipsokarton )

3.Xodimlar sonini ish hajmiga moslashtirish (qo`shimcha ishchi kuchlarini korxonaga jalb qilish).

4.Yangi texnika va texnologiyani sotib olishga mablag` ajratishini ko`zda tutish.



3.2-rasm. Kelajakda foyda ko`rish tuzilmasi.

Yana shuni ta`kidlab o`tishim lozimki, korxona iqtisodiy, demografik va tabiiy omillarga juda katta ahamiyat berishi lozim. Korxona o`z strategik maqsadlarini ko`proq tashqi aloqalar bo`yicha va yuqorida aytib o`tganimdek diversifikatsion ish olib borishga qaratishi kerak. Mana shu aytib o`tgan taklif va mulohazalarimni bu korxona amalda qo`llasa, korxona tender savdolarida g`olib chiqolmay qolishi hozirda ko`plab kuzatilmoqda va shu sababli yangi turdagi qurilish mahsulotlarini ishlab chiqarishi bu korxonani ishdan to`xtab qolishi va bankrotlikdan olib chiqadi va xodimlar sonini ham ish hajmiga moslashtirish maqsadga muvofiq bo`ladi va buni amalga oshirish uchun korxonada marketing bo`limini mavjudligi qo`l keladi va hozirgi holatidan ancha ijobiy natijalarga erishadi.



## **Xulosa**

Diplom ishi natijalari shuni ko'rsatmoqdaki, ma'suliyati cheklangan jamiyatlar tuzilmalarida strategik boshqaruvni takomillashtirishda quyidagi yo'nalishlarga asosiy e'tiborni qaratish maqsadga muvofiqdir:

1. O'z xodimlarini ish malakasini oshirishga qaratishi lozim va ko'proq yosh xodimlarni sinov asosida ishga qabul qilishlarini taklif qilaman

2.Diversifikatsiyalash ( yangi turdagi qurilish mahsulotlarini ishlab chiqarish, ya'ni bo'yoqlar, quruq sement aralashmalari va gipsokarton )

3.Xodimlar sonini ish hajmiga moslashtirish (qo'shimcha ishchi kuchlarini korxonaga jalb qilish).

4.Yangi texnika va texnologiyani sotib olishga mablag` ajratishini ko`zda tutish.

Strategik boshqaruv tamoyillarini to'g'ri belgilash va boshqaruv tizimining samarali amal qilishini ta'minlashning asosiy maqsadi bozor iqtisodiyotida yuz berishi mumkin bo'lgan ichki va tashqi nomutanosibliklar va ortiqcha ishlab chiqarish inqirozlari, hamda xom-ashyo va materiallarning samarsiz ishlatilishini oldini olishdan, ishlab chiqarishni boshqarishni bozor talablariga tobora ko'proq moslashtirishdan iboratdir, deb aytish mumkin.

Bugungi kunda modernizatsiyalash jarayonlari mamlakatimiz hayotining deyarli barcha jabhalarini qamrab olgan. Respublikada yangi ishlab chiqarish sohalarini yaratish va eskilarini modernizatsiya qilish, yangi texnologiyalarni joriy qilish bo'yicha katta ishlar amalga oshirilmoqda. Bugungi kunda mamlakatimizni ham tashqi, ham ichki bozorda mavqega ega bo'lishini ta'minlash uchun korxonalarni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik qayta jihozlashni yanada jadallashtirish, zamonaviy, moslashuvchan texnologiyalarni keng joriy etish darkor. Korxonalar raqobatbardoshligini oshirish qat'iy tejamkorlik tuzilmasini joriy etish, ishlab chiqarish xarajatlarini va mahsulot tannarxini kamaytirishni talab etmoqda. O'tgan yili faoliyat ko'rsatayotgan korxonalarni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik qayta jihozlash hamda zamonaviy, yuksak texnologiyalarga

Boshqaruv tizimini takomillashtirish yo`nalishlarini belgilash dastlab bo`linmalar va ularning tarkibiy guruhlarining bajarayotgan ishlari ko`lamini aniq belgilab berish, ularning ma'suliyatida bo`lgan ishlar uchun vakolatlilik darajasi va javobgarligini to`g`ri taqsimlashga qaratilishi zarur. Ayniqsa, korxonada ishlayotgan ta'sischilar ma'suliyati cheklangan jamiyatlarida mulkiy ulushini hisobga olish bilan birga ularning korxona faoliyatining umumiy natijasiga qo`shayotgan mehnat hissalarini tabaqalashgan tarzda baho berib borish katta ahamiyatga egadir. Yuqorida ta'kidlangan boshqaruv tamoyillarini tadbiq etishda quyidan yoki yuqoridan vujudga kelayotgan tashabbuslarni qo`llab quvvatlash, bu tashabbuslarni chuqur o`rganish orqali avtonom qarorlar qabul qilish va hatto alohida moddiy mablag`lar bilan ta'minlash imkoniyatlarini yaratish kerak bo`ladi. Bunda bir tomondan tarkibiy bo`linmalarning o`zaro hamkorlik qilishlari uchun sog`lom muhit yaratilib borilsa, ikkinchi tomondan bo`linmalar o`rtasida halol raqobat muhitini shakllantirish imkoniyat tug`iladi. Bu esa **“Sadoqat”** ma'suliyati cheklangan jamiyatini rivojlanishiga ijobiy ta'sir qilgani holda boshqaruv mexanizmining samarali amal qilish imkonini beradi.

## **Foydalanilgan adabiyotlar**

### **O`zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov asarlari va ma`ruzalari.**

1. Prezident I.A.Karimovning O`zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “2012 yilda respublikani boshqaruvini rivojlantirish yakunlari va 2013 yil boshqaruv dasturlarning eng muhim ustuvor vazifalariga bag`ishlangan majlisidagi ma`ruzasidan.18.01.2013.

1. Prezident I.A.Karimovning O`zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “2012 yilda respublikani ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2013 yil iqtisodiy dasturlarning eng muhim ustuvor vazifalariga bag`ishlangan majlisidagi ma`ruzasi. //Xalq so`zi. 2013 yil 22 yanvar.

2. I.A.Karimov «Yuksak ma`naviyat engilmas kuch» T.: «O`zbekiston» 2008y.

4. Prezident I.Karimovning «O`zbekiston – bozor iqtisodiyotiga o`tishning o`z yo`li» kitobi, Toshkent 2005-yil.

5. Ozbekiston Respublikasi prezidentining `kapital qurilishda iqtisodiy islohotlarni yanada chuqurlashtirishning asosiy yo`nalishlari to`g`risida` 2003 yil 6 may 3240 son farmoni.

6. Ozbekiston Respublikasi Prezidentining Islom Karimovning “Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O`zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo`llari va choralari” nomli asarini o`rganish bo`yicha o`quv qo`llanma T.: Iqtisodiyot, 2009 yil.

### **O`zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarorlari.**

7. O`zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “Qurilish ishlab chiqarishni tashkil etish va boshharishning chet el tajribasini o`rganish va ularning yangi usullari qamda ilqor texnologiyalarini joriy etish ishlarini tashkil etish to`g`risida”gi qarori. 2000 yil 19 sentyabr,359-son.

8. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Mehnatga haq to'lashning yagona ta'rif setkasini yanada takomillashtirish to'g'risida"gi qarori. 2009 yil 21 iyul, 206-son.
9. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Kapital qurilishni boshharish tashkiliy tuzilmasini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori. 2007 yil 18 avgust.

### **Adabiyotlar**

10. Ortiq Bobojonov Moliyaviy hisob Toshkent 2000-yil.
11. Personalni boshqarish – SH.N.Zaynutdinov, R.I.Nurimbetov 2008-yil.
12. Maxmudov E.X. Ekonomika kapitalnogo stroitelstva (teksti lektsii) -T.: TGEU. 2000. s.101
13. Abdukarimov I.T. Moliyaviy hisobotni o'qish va tahlil qilish yo'llari: 3-chiqarilish, to'ldirilgan va qayta ishlangan nashr-T.: «Iqtisodiyot va huquq dunyosi», 1999.-320 b.
14. Sharifxo'jaev M. Abdullaev YO. "Menejment". Toshkent -2001 yil.

### **Qo'shimcha ma'lumot va jurnallar**

15. Buxgalteriya to'g'risidagi qonun 2012-yil.
16. Korxonani boshqarish" jurnali 4-son T-2013.

### **Internet saytlar**

17. El.tfi.uz T.M.I ning rasmiy saytidan 2013-yil.
18. Ziyo – net.uz saytidan 2013-yil.
19. [http:// www.edunet.uz](http://www.edunet.uz)
20. <http://www.lex.uz>
21. [http://www.analyse-it. Com](http://www.analyse-it.Com)