

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

**TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI
MOLIYAVIY MENEJMENT FAKULTETI
“MENEJMENT VA MARKETING” KAFEDRASI**

MAMATQULOV AZIZJON CHORI O'G'LI

**“KORXONALARDA RAHBAR FUNKSIYALARI VA UNI
BOSHQARISHDAGI O'RNI”**

“HIMOYAGA RUXSAT ETILDI”

“Moliyaviy menejment” fakulteti dekani iqtisod
fanlari nomzodi dotsent
Astanakulov Olim Tashtemirovich

“ ” _____ 2015

“Menejment va marketing” kafedrasi mudiri
iqtisod fanlari nomzodi dotsent
Jumayev Otabek Tolibovich

“ ” _____ 2015

Bitiruvchi :

5230200 -“ Menejment” ta'lim yo'nalishi
4 -kurs talabasi
Mamatqulov Azizjon Chori o'g'li

Ilmiy rahbar:

i.f.d.prof.Nabiyev Elshod G'aniyevich

TOSHKENT - 2015

MUNDARIJA

KIRISH.....	2
--------------------	----------

I BOB KORXONALARDA RAHBAR FUNKSIYALARINI AMALGA OSHIRISH VA BOSHQARUVNI TASHKIL ETISHNING NAZARIY ASOSLARI.

1.1 Korxonalarni boshqarishning ilmiy nazariy asoslari.....	7
1.2 Korxonalarda rahbar funksiyalari.....	11
1.3 Boshqaruvning asosiy tamoyillari.....	25

II BOB SURXONDARYO VILOYATI “MUZRABOT PAXTA”AJ KORXONASIDA BOSHQARUV JARAYONINI TAHLIL QILISH.

2.1 “Muzrabot paxta” aksiyanerlik jamiyatining tashkil topishi, rivojlanish bosqichlari.....	35
2.2 “Muzrabot paxta” aksiyanerlik jamiyatining boshqaruvining tashkiliy strukturasini.....	40
2.3 “Muzrabot paxta” aksiyanerlik jamiyatining samaradorligini baholaydigan ijtimoiy - iqtisodiy rivojlanish ko‘rsatkichlari.....	49

III BOB KORXONADA RAHBAR FAOLIYATI SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING YO’NALISHLARI.

3.1 Korxonada boshqaruv jarayonini tashkil etishda axborot texnologiyalaridan samarali foydalanish istiqbollari.....	54
3.2 Korxonada boshqaruvni ilmiy tashkil etishning yo’nalishlari	59

XULOSA.....	64
--------------------	-----------

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO’YXATI.....	68
--	-----------

KIRISH

Bitiruv malakaviy ishi mavzusining dolzarbligi. Hozirgi paytdagi Respublikamiz milliy iqtisodiyot tarmoqlarida, shu jumladan sanoat korxonalarida ham boshqaruv tamoyillarini tubdan qayta ko‘rib chiqishni taqozo etmoqda. Bu borada Respublikamiz Prezidenti quyidagilarni ta’kidlab o‘tdi: “...

korxonalarni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik qayta jihozlashni yanada jadallashtirish, zamonaviy, moslashuvchan texnologiyalarni keng joriy etish. Bu vazifa avvalambor iqtisodiyotning asosiy tarmoqlari, eksportga yo‘naltirilgan va mahalliyashtiriladigan ishlab chiqarish quvvatlariga tegishlidir”.¹

Bu o‘rinda ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik qayta jihozlash, xalqaro sifat standartlariga o‘tish bo‘yicha qabul qilingan tarmoq dasturlarini amalga oshirishni tezlashtirish vazifasi qo‘yilmoqda. O‘z navbatida, bu mamlakatimizning ham tashqi, ham ichki bozorda barqaror mavqega ega bo‘lishini ta’minlash imkonini beradi. SHuning bilan birga modernizatsiya va xalqaro standartlarga o‘tish nafaqat ishlab chiqarish vositalariga balki boshqaruv tizimiga ham bevosita bog‘liqdir.

Mamlakatimizda beqiyos iqtisodiy islohotlar amalga oshirilayotgan bugungi kunda yangicha dunyoqarashdagi zamonaviy rahbarlar faoliyati muhim ahamiyatga egadir. Respublikamiz Prezidenti I. A. Karimov ta’kidlaganidek, “O‘zbekistonimizning ertangi kuni ma’naviy-madaniy barkamol, ruhan tetik, mustaqil fikrlash va ishlash qobiliyatiga ega bo‘lgan, zamonasining ilmiy-texnika taraqqiyoti talablariga mos, kasb-kor mahoratini o‘zida mujassam etgan, g‘ururi baland, iymoni butun, irodasi baquvvat, chinakam vatanparvar, insofli va oriyatli insonlar qo‘lida deb aytsak, aslo mubolag‘a bo‘lmas”.²

¹ O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning 2014 – yilda mamlakatimizni ijtimoiy – iqtisodiy rivojlantirish yakunlari hamda 2015 – yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi: “2015 – yilda iqtisodiyotimizda tub tarkibiy o‘zgarishlarni amalga oshirish, modernizatsiya va diversifikatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish hisobidan xususiy mulk va xususiy tadbirkorlikka keng yo‘l ochib berish – ustuvor vazifamizdir” nomli ma‘ruzasi. “Xalq so‘zi” gazetasi. 2015 – yil 17 – yanvar, №10 son.

² Karimov I.A. “Demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini shakllantirish – mamlakatimiz taraqqiyotining asosiy mezonidir”. T.: “O‘zbekiston”, 2011 y 254-255 bet.

Qaysi jamiyat ko‘proq ma‘naviy barkamol boshqaruvchilarga ega bo‘lsa, ana shu jamiyatdagi taraqqiyot keskin siyosiy “larzalar”siz, ijtimoiy “og‘riq”siz va “emirilishlar”siz o‘tadi. Boshqacha qilib aytganda, o‘tkazilayotgan islohotlarning rivoji, eng avvalo, mas‘ul lavozimlarda ishlayotgan boshqaruvchilar ma‘naviy tafakkurining qanchalik shakllanganligiga, ular dunyoqarashining naqadar kengligiga bog‘liq.

Shunday ekan, korxonaning rivoji, istiqboli ham aksariyat hollarda uning rahbariga bevosita bog‘liq bo‘ladi. Rahbarning qay yo‘sinda ish olib borishi nafaqat korxonaga, balki xodimlarning mehnatga bo‘lgan munosabatiga ham o‘z ta‘sirini ko‘rsatadi.

Ammo, bugungi kunda mamlakatimizda faoliyat yuritayotgan aksariyat korxonalarning rahbar - menejerlari zamon talablari asosida faoliyat yuritmayotganliklari sababli korxonalarda ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar nafaqat tashqi bozorlarda, balki ichki bozorlarda ham o‘z o‘rnini topa olmayapti, natijada, ular korxonalarning iqtisodiy-moliyaviy salohiyatiga, samaradorlik darajasiga o‘zining salbiy ta‘sirini o‘tkazmoqda.

Ushbu holatlar boshqaruv sohasida amaliy, ilmiy-nazariy izlanishlar olib borishni, boshqaruvda rahbar funktsiyalarini takomillashtirish va tahlil etish usullarini ishlab chiqish bo‘yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqishni taqozo etmoqda hamda mazkur tadqiqotning dolzarbligini belgilab beradi.

Bitiruv malakaviy ishi mavzusining nazariy amaliy ahamiyati. Korxonalar boshqaruvini tashkil etish va uning samaradorligini oshirish borasidagi tadqiqotlar chet el olimlari J.P. Anderson, V.J.Damgen, J.P.Kotler, M.Meskon, F.Teylor, G.Emerson, A.Fayol, I.Shonberger, N.A.Saymonlarning ilmiy ishlarida o‘z ifodasini topgan. MDH mamlakatlarining olimlaridan A.I.Kibanov, Z.R.Rumyanseva, V.M.Galnersna, M.A.Salamatinalar boshqaruv nazariyasining rivojlanishiga salmoqli hissa qo‘shganlar. Shuningdek, bu boradagi tadqiqotlar respublikamiz iqtisodchi olimlarining ham qator ilmiy izlanishlarida ham o‘z aksini topgan. Xususan, M.Sharifxo‘jaev, S.S.G‘ulomov, T.E.Ergashev, R.A.Fathuddinov, R.O.Ismatov, D.N.Raximova,

Sh.N.Zaynutdinov, D.Eshonxo‘jaev, I.S.Sayifnazarov, I.U. Murataev, Q. Abdurahmonov, A.Sotvoldiev va boshqalarning ilmiy ishlarida boshqaruv masalalari o‘ziga xos tarzda talqin etilgan. Biroq, korxonalarda rahbar funksiyalari tashkil etilishi, samarali boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, qabul qilish va amalga oshirish, boshqaruv mehnati samaradorligini oshirish yo‘llarini belgilab berish muammolari etarlicha yoritilmagan. Shu munosabat bilan O‘zbekistonda olib borilayotgan iqtisodiy islohotlarning hozirgi bosqichida mazkur muammoga taalluqli bo‘lgan va uni takomillashtirishni ta’minlovchi ilmiy-nazariy yondashuvlar ishlab chiqish muhim ahamiyat kasb etadi. Shuningdek, boshqaruvni takomillashtirish muammosi bugungi kunda respublikamiz, jumladan Surxodaryo viloyati korxonalari iqtisodiy rivojlanishini e’tiborga olgan holda o‘tkazilayotgan iqtisodiy islohotlarga mos bo‘lgan zamonaviy yondashuvni talab qilishi ushbu mavzuni tanlashga va tadqiqotning maqsad va vazifalarini belgilashga asos bo‘lib xizmat qiladi.

Bitiruv malakaviy ishi maqsadi va vazifalari. Mazkur tadqiqotning maqsadi bozor munosabatlari sharoitida korxonalarda boshqaruv mehnatini tashkil etish va samaradorligini oshirish bo‘yicha ilmiy va amaliy taklif hamda tavsiyalar ishlab chiqishdan iboratdir. Qo‘yilgan maqsadga erishish uchun bitiruv malakaviy ishida quyidagi vazifalar belgilandi va hal etildi:

- korxonalarini boshqarishning ilmiy nazariy asoslarini va ular samaradorligini oshirishni tahlil etish;

- korxona rivojlanishining hozirgi holati va boshqaruv faoliyatining o‘ziga xos xususiyatlarini aniqlash va tahlil qilish;

- korxonalarda boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirishning asosiy yo‘nalishlari bo‘yicha taklif va tavsiyalar berish.

Bitiruv malakaviy ishining ob’ekti. Sifatida Surxondaryo viloyatida faoliyat ko‘rsatayotgan “Muzrabot paxta”AJ korxonasi olindi.

Bitiruv malakaviy ishining predmeti. Sifatida sharoitida viloyatda faoliyat ko‘rsatayotgan turli mulk shakllaridagi sanoat korxonalari boshqaruvini

takomillashtirish asosida samaradorlikni oshirishga oid iqtisodiy munosabatlar tizimi xizmat qildi.

Bitiruv malakaviy ishining uslubiy va nazariy asosini ijtimoiy-iqtisodiy voqelikni o'rganishning dialektik usuli, shuningdek, yirik iqtisodchi olimlarning ilmiy qarashlari va respublikamiz Prezidenti I.A.Karimovning asarlarida ilgari surilgan g'oyalar tashkil qiladi. Tadqiqot davomida mantiqiy fikrlash, iqtisodiy taqqoslash, ilmiy umumlashtirish va tahlil qilish kabi usullardan foydalanildi. Shu bilan bir qatorda O'zbekiston Respublikasining qonunlari, Prezident Farmonlari, Vazirlar Mahkamasining qarorlari, O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligi, Surxondaryo viloyat iqtisodiyot va statistika boshqarmasi va "Muzrabot paxta" AJ ma'lumotlaridan keng foydalanildi.

Ilmiy izlanshlar natijasida quyidagi ilmiy yangiliklar olindi:

- bozor iqtisodiyoti sharoiti xususiyatlaridan kelib chiqib, milliy mentalitetni hisobga olgan holda sanoat korxonalari faoliyatida boshqaruvning roli va ahamiyati o'rganildi;

- korxonalarda rahbar funksiyalari samaradorligining mohiyati yoritib berildi;

- korxonalarda rahbar funksiyalarini tashkil etish va uni takomillashtirish yo'llari bo'yicha takliflar ishlab chiqildi;

Bitiruv malakaviy ishi tarkibining qisqacha tafsifi. Bitiruv malakaviy ishikirish, uchta bob, hayot faoliyati xavfsizligi, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxatidan iborat. Ishning kirish qismida mavzuning dolzarbligi, o'rganilganlik darajasi, maqsad va vazifalari, tadqiqotning ob'ekti va predmeti, uslubiy va nazariy asosi, ilmiy yangiligi, amaliy ahamiyati bayon etilgan.

"Korxonalarida rahbar funksiyalarini amalga oshirish va boshqaruvni tashkil etishning nazariy asoslari" nomli birinchi bobda boshqaruv mehnatini tashkil etishning mohiyati va uning o'ziga xos xususiyatlari hamda boshqaruvning nazariy usul va uslublari yoritilgan.

Surxondaryo viloyati "Muzrabot paxta" AJ korxonasida boshqaruv jarayonini tahlil qilish" nomli ikkinchi bobda Surxondaryo viloyati "Muzrabot

paxta” AJ korxonasi faoliyati atroflicha tahlil etilgan hamda ularning boshqaruv samaradorligini oshirish yo‘nalishlari va ularga salbiy ta’sir etuvchi omillar aniqlanib, ularni bartaraf etish yo‘llari ko‘rsatilgan.

“Korxonada rahbar faoliyati samaradorligini oshirishning yo‘nalishlari.” nomli uchinchi bobda boshqaruv mehnati samaradorligini oshirish, xodimlar mehnatini tashkil etish va uni takomillashtirish masalalari ko‘rib chiqilgan.

Bitiruv malakaviy ishining xulosa qismida tadqiqot natijalaridan kelib chiqqan holda asosiy ilmiy xulosalar bayon etilgan.

I BOB KORXONALARDA RAHBAR FUNKSIYALARINI AMALGA OSHIRISH VA BOSHQARUVNI TASHKIL ETISHNING NAZARIY ASOSLARI.

1.1 Korxonalarni boshqarishning ilmiy nazariy asoslari.

Respublikamizda bozor munosabatlarining joriy etilishi natijasida iqtisodiyot tarmoqlarida xususiy mulkchilikka asoslangan tadbirkorlik tuzilmalari jadal rivojlanmoqda. Albatta bu o'zgarishlarning markazida inson, uning mehnati, undagi tadbirkorlik salohiyati yotadi. Bu jarayonda yuzaga keluvchi ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarni tadqiq etish menejment fanining vazifasidir.

Iqtisodiy adabiyotlarda tashkilot, korxona, firma, korporatsiya, kompaniyalar tirik organizmga qiyoslanadi. Unga ko'ra tashkilot yoki korxona tug'ilishi, ulg'ayishi va tanazzulga yuz tutishi tabiiy holdir. Menejment fanida tashkilotga – yagona maqsad yo'lida birlashgan insonlar majmui deb ta'rif beriladi. Demak, har qanday korxona inson resurslaridan tashkil topadi. Shunday ekan, tashkilot muvaffaqiyatini ya'ni belgilangan maqsadga etishishini ko'p jihatdan undagi kishilarning tayyorgarligi, xohishi va ishbilarmonligi ta'minlaydi. Bu esa tashkilot etakchilari, ya'ni rahbarlardan ishga alohida mas'uliyat bilan yondashishni talab etadi.

Xorijlik iqtisodchi olimlar tomonidan boshqarish tushunchasiga turlicha ta'riflar beriladi jumladan M.X.Meskon, M.Albert, F. Xedourilar: Boshqarish – bu tashkilotning maqsadlarini aniqlash va ularga erishi uchun rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya va nazorat jarayonidir” deb ta'rif beradilar³. P.F.Druker esa boshqaruvga “ ... betartib olomonni samarali va mahsuldor guruhga aylantiruvchi alohida faoliyat turidir” deb hisoblaydi⁴. S. G'ulomov o'zining “Menejment asoslari” nomli kitobida menejmentga shunday ta'riflar beradi:

³ Мескон М.Х., М.Алберт., Хедоури Ф. Основы менежмента: - М.: Дело, 2000,- 38 с

⁴ Drucker P.F. A New Discipline.Succeeds. Yanuary-february, 2009, p. 18 с

1. Menejment - bu iqtisodga taalluqli, bozor munosabatlariga asoslangan alohida boshqaruv turidir.

2. Menejment iqtisodiy boshqaruv usullariga asoslanib daromad va foyda olishni koʻzda tutadi.

3. Menejment – bu maqsadga muvofiq boshqaruv usuli yoki bu mehnatni samarali tashkil qilishga yoʻnaltirilgan boshqaruv.

4. Bu mahsulot sifatini va mehnat unumdorligini oshirishni oʻz vazifasi deb biluvchi boshqaruvdir.

5. Menejment – bu yuqori malakali boshqaruvdir. Bu tashkiliy faoliyat turi boʻlib, uning muhim boʻgʻini, bu aniq boshqaruv sharoitlarini, yangiliklar loyihasini ishlanishi, tashkilot taraqqiyotining taktikasi va strategiyasi, shuningdek, boshqalarni har tomonlama va aniq tahlil qilishdir.

6. Menejment oʻzining egiluvchan va uddaburon boshqaruv tizimi deb biladi, oʻz vaqtida qayta tuzilish, bozor konʻyunkturasi, hamda raqobat kurashi, ijtimoiy taraqqiyot omilini ziyraklik bilan seza olish qobiliyatiga ega.

7. Menejment – bu shunday faoliyatki, bunda inson xarakatlarini tayyorlash, tashkil qilish va toʻgʻri yoʻlga solish haqidagi sanʼatdir⁵. M.Qosimov tomonidan: “Menejment – bu tashkilotning maqsadiga erishishidagi munosabatlar va faoliyatlarni rejalashtirish, resurslardan samarali foydalanishni tashkil etish, mehnat taqsimotini oqilona muvofiqlashtirish, xodim orasida moyillik mexanizmini adolatli qoʻllash va ularning bajarilishini nazorat qilishdir. Buning uchun hodisalar, jarayonlar, munosabatlar va xizmatlar haqida maʼlumotlar toʻplanadi, ularga ishlovlar beriladi, tahlil qilinadi, oʻrganiladi, boshqaruv echimlari qabul qilinadi rahbarlar rahnamolik qiladi”, – deb taʼrif beriladi⁶. M.Sharifxoʻjaev va Y.Abdullaevlar: “Menejment – bu boshqaruv, resurslarni odamlarni boshqarish, samarali faoliyat olib borish va foyda olishni bilish, uni koʻpaytirish jarayonidir. Shu nuqtai nazardan boshqaruv – bu oʻziga xos yuksak sanʼat va mahoratni talab qiluvchi tanlov, shu tanlov asosida qaror

⁵ Bekmurodov A.SH., Qosimova M.S., Ergashxodjayeva SH.J. “Strategik marketing”. Oʻquv qoʻllanma. T.: “Iqtisod – Moliya”, 2010 y 77- bet.

⁶ Qosimova D.S. “Menejment nazariyasi”. Oʻquv – uslubiy majmua. T.: “TDIU”, 2011 y 14 – 15 bet.

qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilishdir. Menejment – bu tashkilotga egalik va rahbarlik qilish, boshqarish orqali maqsadni amalga oshirish, raqobatchilarni qanday yo‘l tutishini o‘rganish, yangi boshqarish tafakkurini shakllantirish, boshqarishning tashkiliy tuzilmasini bozor kon’yunkturasi talablari asosida tashkil etishdagi muammolar echimini topishdir. Bu esa o‘z navbatida tashkil etish, rejalashtirish, nazorat, tashkilot ichidagi o‘zaro ta’sir etishni muvofiqlashtirish, tashkilot salohiyatidan foydalanish orqali ishlarni amalga oshirishda namoyon bo‘ladi”⁷ deb ta’rif berishgan.

Menejment - bu tashkilot resurslaridan samarali foydalanib ishlab chiqarishni tashkil etishdir. Tashkilot resurslari mehnat, moddiy, nomoddiy resurslar va axborot resurslaridan tashkil topadi. Korxonada menejmentning maqsadi-mutaxassislar kelajakda firmadagi jamoaning ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarini boshqarish sirlarini egallab, uning bo‘limi va bo‘linmasida menejer bo‘lib ishlashiga, samarali faoliyat ko‘rsatishiga yordam berishdir. Shubhasiz, bozor iqtisodiyoti sharoitida muvaffaqiyatli ishlay oladigan malakali boshqaruv kadrlarigina respublikamiz iqtisodiyoti taraqqiyotiga katta hissa qo‘sha oladilar.

Menejmentning ko‘lami juda keng bo‘lib, ishlab chiqarish usuliga, ijtimoiy va iqtisodiy munosabatlarning darajasiga, ishlab chiqarish kuchining pog‘onasiga qarab mohiyati o‘zgaradi, murakkablashadi. Menejmentning ob’ekti - tashkilot, xususiy firma, undagi inson resurslari, ularning vazifalari va boshqarish tizimidir. Menejmentning predmeti sifatida tashkilotdagi xo‘jalik yuritishning barcha pog‘onalaridagi boshqarishning qonunlari, tamoyillari va undagi insoniy munosabatlarni ko‘rsatish mumkin. Shu bilan birga, korxonadagi xolatlar va uning bo‘limlari orasidagi bog‘liqliklar, ichki va tashqi muxit ta’siri, qaror qabul qilish jarayoni menejmentning predmetidir.

Rahbar – tashkilot a’zosi hisoblanib, boshqarish faoliyatini amalga oshirish jarayonining markazida turadi va hal qiluvchi qarorlarini qabul qiladi. Rahbar – tashkilotga barcha xodimlar singari yollangan asosiy hodim hisoblanadi. Ammo hamma rahbarlar yoki menejerlar tashkilotda bir hil ahamiyat kasb etavermaydi,

⁷ Sharifxo‘jayev M., Abdullayev Y. Menejment. T.: “O‘qtuvchi”, 2001 y 48 - bet.

menejerlar tomonidan echiladigan masalalar birdek emas va har bir menejer bajaradigan vazifalar o'xshash emas. Shu bilan birga menejerlar, qaror qabul qilish bo'yicha tashkilotning ichki va tashqi munosabatlarini bunyod etishga bevosita rahbar sifatida qatnashadilar.

Menejment – boshqarish orqali ishlarni amalga oshirish, ijrochilarga qanday ish yuritishini o'rgatish, yangi boshqarish tafakkurini shakllantirishdir. Menejmentda firmalarning maqsadiga erishishlarini tashkil etish, rejalashtirish, nazorat qilish, tashkilot ichidagi o'zaro ta'sir etishni muvofiqlashtirish, firma salohiyatida foydalanish orqali jarayonlar, munosabatlar, harakatlarni amalga oshiriladi. Zamonaviy menejment muayyan iqtisodiy, ijtimoiy, ilmiy fanlar milliy iqtisodiyotni rivojlanishini rejalashtirish, bashorat qilish, statistika, makro – mikroiqtisodiyot, buxgalteriya hisobi, moliya, kredit, rejalashtirishning ekonometrik usullari, psixologiya, pedagogika, huquqshunoslik, iqtisodiyot nazariyasi, marketing kabi fanlar bilan uzviy bog'liqdir. Erkin bozor munosabatlari rahbarlardan ichki bozorda muvozanatga erishish, firmaning olayotgan foydasi bo'yicha narxini baholash, firmaning qiymati ortishini ta'minlash, sarmoya kiritish orqali daromadni ko'paytirish, firmani qulay joyga joylashtirish kabi vazifalarni oqilona hal qilinishini talab etadi. Bularning har birini bajara olish menejerdan bilim talab qiladi.

Har bir sanoat korxonasi ichida o'ziga xos boshqarish nuqtai nazari bor. Korxonadagi ichki bo'lim va bo'linmalardagi turli jarayonlar, me'yorlar, echim qabul qilish, kommunikatsiya kabilar boshqaruv apparatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Bu jarayonda salmoqli o'rinni texnologiya, xodimlar, tashkiliy madaniyat, ishlab chiqarishni boshqarish, moliyani boshqarish, shaxsni boshqarish, rahbarning rahnamolik sifatiga qarab boshqarish kabilar egallaydi. Yuqoridagilardan kelib chiqib, menejmentning asosiy vazifasi quyidagi yo'nalishlarda aniqlanishi mumkin:

- ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish (texnologik faoliyat);
- tijorat faoliyati (xarid qilish, sotish va almashtirish);

- moliyaviy faoliyat (sarmoyani izlash va oqilona foydalanish);
- xavfsizlik faoliyati (aholi mulkini muhofaza qilish);
- akkaunting (tahlil qilish, hisobga olish, statistika);
- boshqarish faoliyati (rejalashtirish, marketing, tashkil etish vazifasi, taqsimlash, muvofiqlashtirish va nazorat).

Bu vazifalarni amalga oshirishda menejmentning tamoyillari, nazariyasi, andozalar, ma'lumotlarga ishlov berish, boshqaruv qonunlaridan foydalana bilish kerak. Shu bilan birga korxona iqtisodiy sharoitlar, iste'molchilar, davlat shartnomalari, qonunchilik, raqobatchilik, jamiyatdagi qadriyat va ma'naviyat tizimlari, jamoa qarashlari, texnika va texnologiya va shunga o'xshashlar tashqi omillar ta'sirida faoliyat ko'rsatishini unutmaslik lozim. Ular esa, firma faoliyatiga bilvosita, ayrim hollarda esa bevosita ta'sir etadi.

Menejment asoslari esa uning to'la ilmiyligi – iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa qonunlarga suyanishida aks etadi. Muayyan sharoitda ushbu qonunlarni bilib va ularni hisobga olgan tashkilot rahbarlari xo'jalikni boshqarish strategiyasi va taktikasini aniqlaydilar. Menejmentning ko'lami juda keng bo'lib, ishlab chiqarish usuliga, ijtimoiy va iqtisodiy munosabatlarning darajasiga, ishlab chiqarish kuchining pog'onasiga qarab mohiyati o'zgaradi, murakkablashadi.

1.2 Sanoat korxonalarida rahbar funksiyalari.

“Funksiya” – lotincha so'z bo'lib, biron kimsa yoki narsaning ish faoliyat doirasi, vazifasi degan ma'noni beradi⁸. Sanoat korxonalarida rahbar funksiyalari korxonada belgilangan maqsadlar va korxonaning vazifalari bilan bevosita bog'liqdir. 1916 yilda A.Fayol tomonidan korxonaning umumiy vazifalari birinchi bor ajratildi va ifodalandi⁹. Atrof muhit bilan o'zaro ta'sirining murakkablashuvi bugungi kunda zamonaviy korxonalarning umumiy vazifalarini o'ta ko'pligi haqida dadil aytishga imkon beradi.

⁸ Sharifxo'jayev M., Abdullayev Y. Menejment. T.: “O'qtuvchi”, 2001 y 98 - bet.

⁹ Henry Fayol. General and Industrial Manegement – London: Pitman, 1949, 20-41. www.manegment.ru

Zamonaviy sanoat korxonasining vazifalari.¹⁰

№	Asosiy ta'sir etuvchi omillar	Korxona faoliyati ob'ektlari	Hal etiladigan vazifalar
1	Vaqt	Rejalashtirish	Mavjud resurslardan oqilona foydalanish
2	Iste'molchi	Marketing tadqiqotlari	Raqobatbardoshlikni Oshirish
3	Biznes	Tadbirkorlik salohiyati	Munatazam ravishda malaka oshirish
4	Pul	Moliyaviy resurslarni Shakllantirish	Moliyaviy barqarorlikni ta'minlash
5	Odamlar	Tashkilot strukturasi	Xodimlarni korxona maqsadlari sari yo'naltirish
6	Texnologiya	Ishlab chiqarish	Asosiy fondlarni modernizatsiyalash
7	G'oyalar	Innovatsiya	Yangi tovar va xizmat turlarini yaratish
8	Dalillar	Ma'lumot, axborot bazasi, hisob tizimi	Ma'lumotlar aniqligini va xolisligini oshirish
9	Ijtimoiy taraqqiyot	Madaniyat, mentalitet, qadriyatlar	Mahalliy sharoitlarni e'tiborga olish
10	Tashqi ta'sirlar	Moslashish	Jahon bozori konyekturasini hisobga olish

Yuqorida keltirilgan umumiy vazifalar sanoat korxonasini boshqarish bo'yicha ma'lum jarayonlarning umumiy ko'rinishidir. Bu esa, boshqarishda mehnatni taqsimlash jarayonidagi nisbatan mustaqil jabhasidir va u ob'ektiv tavsifga ega. Boshqarish mehnatni taqsimlash, boshqarish ishlarini ixtisoslashtirish va har xilini kombinatsiya qilish – bu doimiy jarayonlardir.

Ushbu bosqichlar bir vaqtda paydo bo'lib, ma'lum tashkiliy ifodaning har xil vazifalar va bo'linmalar tuzilmasi ko'rinishida bo'ladi.

Fransuz olimi va amaliyotchisi A.Fayol tomonidan ajratib ko'rsatilgan ma'muriy vazifalar g'oyasi korxonani boshqarish bo'yicha mehnat faoliyatining bir ko'rinishidir. Korxonani umumiy boshqarishda ma'muriy boshqarishning

¹⁰ Qosimova D.S. "Boshqarish nazariyasi asoslari". Darslik. T.: "Iqtisodiyot", 2011 y 45 - bet.

ahamiyati quyidagilardan kelib chiqadi: ko‘ra bilish, tashkil eta bilish, rahbarlik qila bilish, muvofiqlashtira bilish, nazorat qila bilish. Ushbu ro‘yhat quyidagi mantiqiy zanjircha ko‘rinishida.

2-jadval.

Ma‘muriy vazifalarning tarkibi.¹¹

Maqsadlarni aniqlash	korxonaning kelajakdagi holatini aniqlash
Strategiyani ishlab chiqish	maqsadlarga erishish usullarini aniqlash
Ishlarni rejalashtirish	muayyan ijrochilarga vazifalarni aniqlash
Ishlarni loyihalashtirish	ijrochilarning ishchi vazifalarini aniqlash
Ishga asoslash	ishchiga maqsadli ta’sir o‘tkazish
Ishlarni muvofiqlashtirish	ijrochilar kuchini muvofiqlashtirish
Ishlarni hisobga olish va baholash	natijalarni o‘lchash va ularni tahlil qilish
Ishlarni nazoat qilish	natijalarni maqsadlar bilan taqqoslash
Teskari aloqa	maqsadlarga o‘zgartirishlar kiritish

Boshqarishning funksiyalari - bu boshqarish faoliyatining nisbatan erkin, ixtisoslashtirilgan va alohida qismidir. Bunday boshqarish vazifalari bilan hisoblashmoq uchun aniq ifodalangan mazmun kerak. Bu mazmunni joriy qilish jarayonini ishlab chiqish va ma’lum tuzilishini alohida ajralgan ko‘rinishida tugatish lozim.

3-jadval.

Boshqarish vazifalarining ishlatilish mezonlari.¹²

Boshqarish bo‘yicha faoliyat qismining tavsifi	Boshqarish vazifalarining ishlatilish mezonlari
Erkinlik	Mazmuni
Ixtisoslashtirilgan Boshqalardan ajralib turadigan	Jarayon
	Tuzilish

¹¹ Qosimova D.S. “Menejment nazariyasi”. O‘quv – uslubiy majmua. T.: “TDIU”, 2011 y 34 - bet

¹² Qosimova D.S. “Boshqarish nazariyasi asoslari”. Darslik. T.: “Iqtisodiyot”, 2011 y 65 - bet.

Vazifaning mazmuni shu vazifa ko‘lamida qanday harakatlarni amalga oshirish kerak, degan savolga javob beradi. Misol uchun rejalashtirish vazifasi korxonada quyidagi vazifalarni amalga oshiradi:

- tashqi muhitlar va asosiy guruhlar manfaatini o‘rganish asosida tashkilotning yuksak vazifasi ifodalanadi;
- bozor talablari va tashkilot imkoniyatlaridan kelib chiqib uning maqsadlari belgilanadi;
- belgilangan tashkilotning maqsadlari va tashqi hamda ichki muhitlarning holatlaridan kelib chiqib alternativ (teng ehtimollik) strategiya aniqlanadi;
- tashkilotda strategiyani joriy qilish uchun siyosat va bajariladigan ish tartibi ishlab chiqiladi, buning uchun tashkilot a‘zolari harakatida standartlar va me‘yorlar belgilanadi.
- bo‘linmalarda amaliy ish tezkor rejalar asosida quriladi;
- tashkilot rejaları va uning qismlarini ko‘rsatkichlar tizimi va moliya resurslarini joriy qilish uchun ta‘minlaydilar.

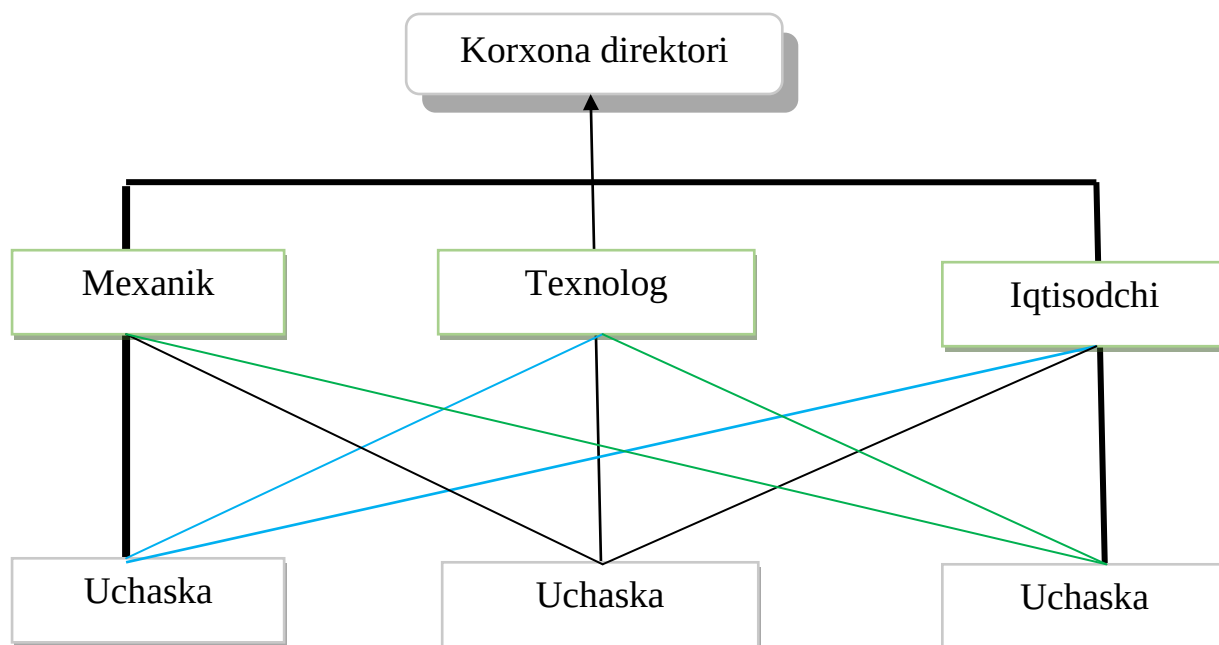
Rahbar funksiyalarini joriy qilish jarayonida, amalga oshiriladigan sa’y harakatlar ko‘laming mantiqan ketma-ketligini ta‘minlash, ularning bajarilishi uchun nimalarga e’tibor berish kerak, degan savol tug‘ildi. Rejalashtirish davri mobaynida har bir bo‘linma har oyda xarid va xarajatlar bo‘yicha bashoratlarini aniqlaydilar (buning uchun 12 – oylik sirpanuvchi bashoratsdan foydalaniladi) va o‘zlarining rejalariga tegishli o‘zgarishlar kiritadilar.

Sanoat korxonasi tuzilishi va reja tarkibi o‘z ichiga quyidagilarni oladi:

- mahsulotni ishlab chiqarish va xarid qilish (mahsulot nomi va hajmi);
- texnik va tashkiliy rivoji (texnologik va yangi mahsulotni rivojlanishi);
- ishlab chiqarish samaradorligini oshirish (ishlab chiqarish, mehnat unumdorligi, sof foyda va rentabelliklarning o‘sish sur‘ati);
- mehnat va materiallarni me‘yorlash (xarajatlar, sarflar, tannarxlar me‘yori);

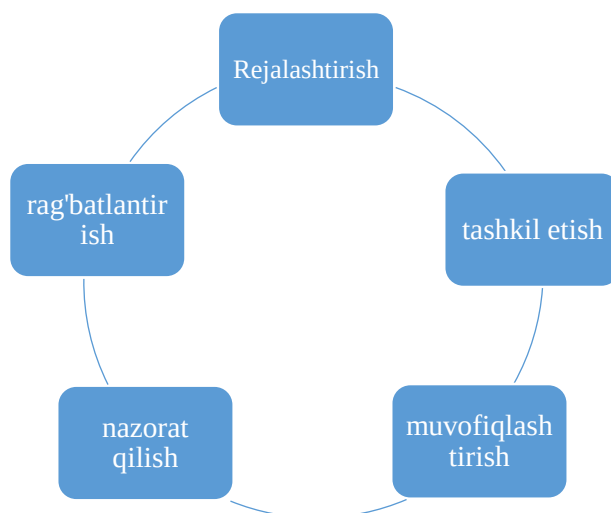
- jamoaning ijtimoiy rivojlanishi;
- tabiatni muhofaza qilish va tabiiy resurslardan oqilona foydalanish.

Sanoat korxonalarida boshqaruvning funksional strukturasini quyidagi 1 – rasm orqali aks ettirish mumkin:



1-rasm. Boshqaruvning funksional tuzilmasi

Korxonada rahbar funksiyalarini amalga oshirish tarkibi va ularning o‘zaro bog‘liqligini quyidagi rasmda ko‘rish mumkin.



2-rasm. Boshqaruv vazifalarini amalga oshirish¹³

¹³ Kattakishiyev B. Mamayusupov I. “Strategik menejment”. T.: 2008 y 66 - bet.

Ko‘rib turibmizki, rag‘batlantirish vazifasi boshqa barcha vazifalar bilan bog‘liq bo‘lib turibdi. Korxonalarda boshqaruv jarayonining birinchi zanjiri bo‘lib, rejalashtirish vazifasi turadi. Bu firmaning menejerlar korpusining ishi bo‘lib, firmaning maqsadlarini aniqlash, ularga erishishning yo‘li va vositasi bilan bog‘liqdir.

Rejalashtirishning vazifasi quyidagi uchta savolga javob berishi kerak.

1. Hozirgi vaqtda bizning ahvolimiz qanday?
2. Qaysi yo‘ldan biz yurmoqchimiz?
3. Buni biz qanday qilib bajarmoqchimiz?

Rejalashtirish jarayoni bir necha bosqichlardan tashkil topgan:

1. Korxonaning bosh maqsadi aniqlanadi.
2. Korxona faoliyatini aniqlash.
3. Bajariladigan ishlar rejasining quyidagi masalalar bo‘yicha tuzib chiqish.
4. Rejalarning bajarilishi umumiy yo‘nalishini xar bir boshqaruv saviyasida ishlab chiqish.
5. Rejalarning boshqarilishini aniq qoida va mulohazalarini ishlab chiqarish.

Rejalashtirish korxonada ikki turga bo‘linadi: istiqbol rejalashtirish (biznes reja) va joriy rejalashtirish. Biz yuqorida ko‘rib chiqqan 2-rasm xar ikkala tur uchun umumiy bo‘lgan tavsifni aks ettiradi. Ammo ularni xar biri katta sondagi o‘ziga mos xususiyatlarga ega. Bu ayniqsa istiqbolni rejalashtirishga tegishli, qaysiki, xozirgi kunda g‘arbiy ishlab chiqarishda strategik rejalashtirish undan ham ko‘proq - strategik boshqaruv belgilarini qabul qilib oldi.

Shunday qilib tashkillashtirish funksiyasi eng yaqin tarzda rejalashtirish bilan bog‘liq u strategik va joriy rejani amalga oshirishda birlamchi qadam hisoblanadi.

Rejalarda belgilangan vazifalar firmaning tashkiliy tarkib jarayonini mo‘ljali bo‘lib qoladi. Bu jarayon quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

- korxonaning maqsadlari va vazifalarini belgilash.

- qo'yilgan vazifalarni bajarish uchun kerakli ish turlarini aniqlash.
- amaldagi inson resurslarini, ishchi kuchini baxolash.
- vazifalarni va inson resurslarini tashkiliy tarkiblarga guruhlash
- har hil saviyadagi boshqaruv xodimlarini aniqlash va ularni baholash.
- korxonaning o'ziga xos turlarini aniqlash.
- vazifaviy ko'rsatmalarni, chizmalarni, me'yornomalarni rasmiylashtirish va taqsimlash.

Keltirilgan bosqichlar ro'yhatidan ko'rinib turibdiki, menejmentning tashkilotchilik faoliyati ikkita muhim nuqtai – nazarni o'z ichiga oladi.

Menejment tashkiliy funksiyasining muhim tomoni-bu boshqaruvni oliy va quyi saviyalari orasidagi munosabat masalasini echishdan iborat. Bu masala menejmentni huquqqa egalik, javobgarlik faoliyati tavsifini isbotidir. Rahbariyatni boshqaruv saviyalari orasidagi aloqasini o'rganish vositasi bu huquqqa egalikni belgilashdir. Huquqqa ega bo'lish bu boshqaruv tushunchasi sifatida masalani echimini o'z zimmasiga oluvchi shaxsga berish, degan ma'noni bildiradi. Bu erda bunday shaxs o'zi bilganicha moddiy va moliya resurslaridan foydalanish huquqiga ega bo'ladi. Boshqaruvning oliy, o'rta va quyi porg'onalarida huquqni ishonib topshirish, tashabbusli fikr yurituvchi rahbarga aylanishga imkon yaratadi. Har xil saviyadagi boshqaruv xodimlarini javobgarlik va huquqqa egalik turlari usulini izlab topish firmaning menejment faoliyatini tashkil etilishdagi muvaffaqiyat garovidir. Firmaning maqsadga muvofiq rejani ko'p minglik, bajaruvchilarni bir-biriga mos xarakatga keltirishni muvofiqlashtiruvchi vazifa, deb bilsak bo'ladi.

Muvofiqlashtirish vazifasining asosiy masalasi, barcha ishlab chiqarish jamoasining ishini bir tekislikda ta'minlashdan iborat. Muvofiqlashtirish boshqaruvda ishlab chiqarish tizimidagi har xil bo'linmalarning o'zaro harakatini o'rnatish orqali amalga oshiriladi. Moddiy va moliya resurslarini tartibga solish ham muvofiqlashtirish vazifasiga kiradi.

Muvofiqlashtirish – bu rahbar faoliyatini eng yuqori saviyasi, odatda oliy yoki o'rta boshqaruv bo'g'inida amalga oshiriladi. Bu vazifa tashkiliy vazifa

bilan bir qatorda rahbarning faoliyatida salmoqli o‘rin egallaydi. Gap shundaki bo‘lim hodimlari orasida vazifalarni , majburiyatlarni va faoliyat turlarini taqsimlanishi uning rahbarlaridan barcha turdagi ishlarni oldin o‘ylab ko‘rilgan muvofiqlashtirishni talab qiladi, so‘ngra bu muvofiqlashuvni barcha boshqaruv jarayonida qo‘lab – quvvatlashni talab qiladi.

Firmaning(koporatsiyaning) faoliyat darajasidagi strategik masalalarni echishda, faoliyatini muvofiqlashtirishda oliy rahbarlar-maxsus mutaxassislariga suyangan holda, direktor korpusi bajaradi. Muvofiqlashuvni muvaffaqiyatli bo‘lish garovi bo‘lib axborot va uni olish, ishlov berish bilan band bo‘lgan barcha xizmatlar hisoblanadi. Menejer – rahbar unga kelib turgan ma’lumotlar asosida, o‘zining qo‘l ostida ishlovchilarning kelajak va joriy faoliyatini muvofiqlashtiruvchi bo‘lib, u katta bilimdonlikka va analitik aqlga ega bo‘lishi kerak.

Boshqaruvda nazorat funksiyasi bir jarayon sifatida ko‘rib chiqiladi. Uning yordamida rahbariyat rejaning bajarilishi xolati haqida, masalalar echilishining ketishi haqida ahborot olib turadi. Bu jarayon andozalar o‘rnatish haqiqiy erishilgan natijalarni o‘lchashdan va agar natijalar, o‘rnatilgan andozalar o‘rtasida katta tafovutlar bo‘lsa, ularning xarakatlarini kuzatib borishdan iboratdir. Nazorat yordamida tashkilot(firma) menejmenti, ularning amalga oshirayotgan qarorlarni to‘g‘riligini belgilab beradi. Nazorat zarurligining eng asosiy sababi shundaki, tashkilot o‘zining kamchilik va holatlarini o‘z vaqtida aniqlab borish qobiliyatiga ega bo‘lishi, ularni maqsadga erishishidan oldin tuzatishlari kerak.

Oliy bo‘g‘in rahbarlari ushbu vazifani yana bir bosqich oldin rejalashtirish davrida boshlashi kerak. Tashkilotdagi (firmadagi) nazorat muvofiqlashtirish vazifasiga o‘xshash har xil bo‘linmalar faoliyatini birlashtiradi. Nazoratsizlik tashkilotda tartibsizliklarni keltirib chiqarishi mumkin. Uch hil nazoratni farqlash mumkin va zarur: oldindan, joriy va natijaviy. Oldindan bo‘ladigan nazorat boshqaruv masalalarini echmasdan, ya’ni ish boshlanishidan oldin amalga oshiriladi. Bu faoliyat, maqsad va vazifani aniqlashdan operatsiyalarning

rejalashtirilishi, masalani echishdan oldin, aniqlash davrida olib boriladi. Oldindan o'tkaziladigan nazorat ishlab chiqilgan qoidalarni, mulohazalarini natijasini, hamda kelajak boshqaruv jarayonini maqbul bo'lgan turlari tavsifini modellashtirish yo'li bilan tahlil qilish orqali amalga oshiriladi. Bu turdagi nazorat quyidagi uchta muhim sohada: inson, material va moliya resurslarining tahlil qilishda ishlatiladi. U o'zini go'yoki "loyiha" nazorati qilib ko'rsatadi va tizimning barcha elementlari oldindan tekshirib ko'riladi.

Joriy yoki tezkor nazorat – bu boshqaruv yoki xo'jalik operatsiyasini boshlanishidan to talab qilinadigan natijalarga erishishgacha amalga oshiriladi. Joriy nazoratning maqsadi-ko'zlangan rejalaridan olingan natijalar to'g'risida qisqa muddatlarda muayyan xulosalarga kelish bilan bog'liq.

Joriy nazoratning aniq usul va shakllari turli-tumandir. Ular ikkita omilga bog'liq ob'ektiv va sub'ektiv reja omillari. Birinchilariga tashkilotda qabul qilingan nazorat qoidasi va muhokamalari kiradi. Ikkinchi gurux omillari-rahbarning shaxsiy sifati bilan aniqlanadi.

Demokratik va liberal boshqaruv usulini yoqlovchi menejerlar ishlarini naorat qiluvchi xizmatlarni imkonli salbiy hissiyotlarini hisobga oladilar. Bu kabi hollarda ular ushbu nazoratni zo'rlab emas, odamlarda yo'l qo'yilgan hatolar uchun qo'rquv uyg'otmasdan amalga oshiradilar. Bir qator hatolarda bu tomonni bo'rttirib ko'rsatadilar. Bunda ular xizmatlarining muvaffaqiyatli harakatlar tarafdori ekanliklarini bildiradilar.

Boshqaruv faoliyatida nazorat ishlatishning boshqa nuqtai-nazari xam bor. U katta darajada qattiq qo'l rahbarlarga taalluqlidir. Menejerlar tomonidan nazorat jarayonini bunday o'tkazilishi hizmatchilarga qanday ta'sir qilishi va uni amalga oshirish darajasini ko'rsatib boradilar.

Ularning fikricha, bu kabi nazorat o'z-o'ziga maqsad qilib xatolarni yoki intizom buzilishini belgilab emas, balki ularni bartaraf qilish maqsadini qo'yadi. Bu usulda menejerlar o'z faoliyatlarini nazorat qiladilar, ongli ravishda xatolarga yo'l qo'ymaslikka hamda qoidalarni buzishdan o'zlarini tiyishga harakat qiladilar.

Bu joriy nazoratning samarali shakli bo'lib, katta ahamiyatga ega. Chunki inson hulqida salbiy o'zgarishlarga uni rad qilib bo'lmaydi. Ammo taraqqiy topgan davlatlarda, zamonaviy menejmentda tashkilotning asosiy boyligi deb insonni ko'rinishini hisoblaydilar.

Uchinchi tur nazorat, so'nggi nazorat, ya'ni qilingan masalalar nazorati. G'arb menejmenti nazariyachilarining fikricha so'nggi nazorat ikkita maqsadga ega:

1.U rahbariyatga faoliyat turlarini rejalashtirish uchun zarur bo'lgan axborot beradi (o'xshash yoki bajarilgan ishlardan farqlanuvchi).

2.Ishga qiziqtirishga imkon yaratadi. Bu erda nazoratning shunday foydali tomoni ishlatiladiki: muvaffaqiyatli bajarilgan ishni rag'batlantirishda bu rag'batlantirish faqat ma'naviy bo'lib qolmasdan, birinchi navbatda moddiy usulda ham bo'lishi kerak.

Korxonaning menejarlar korpusi faoliyatida nazorat muammosi yana bir qator muhim muhokamalarga ega. Bu nazorat shakli va usuli, nazoratni axborot jarayonlari bilan aloqalasi, uning samarasi bo'lish sharti, nazoratda innovatsiya va boshqalar.

Bu boshqaruvni oliy, o'rta va quyi bo'g'inlaridagi menejerlar qanday vazifalarni bajarishlari va boshqa masalalarni o'z ichiga oladi.

Quyidagi 5 - jadvalda menejmentning vazifasi berilgan:

Rejalashtirish, tashkil qilish va muvofiqlashtirish, rag'batlantirish va nazorat qilish uch saviyadagi boshqaruv menejerlar: oliy, o'rta va quyi boshqaruv hodimlari tomonidan amalga oshiriladi. Oxirgi saviya xodimlari bevosita ishchilar bilan bog'liq. Ammo menejerdan u yoki bu vazifani bajarish uchun talab qilinadigan vaqt va harakat miqdori, sezilarli darajada uning xizmat bosqich saviyasiga bog'liq. Masalan, rejalashtirish vazifasiga ko'ra quyi bosqich boshqaruv menejeri, oliy saviyaga qaraganda uch to'rt marta kamroq vaqti va harakat sarflaydi.

Menejmentning boshqaruv saviyalaridagi vazifalari.¹⁴

Oliy saviya	Rejalashtirish			
O'rta saviya		Tashkil etish va muvofiqlashtirish		Nazorat
Quyi saviya			Rag'batlantirish	

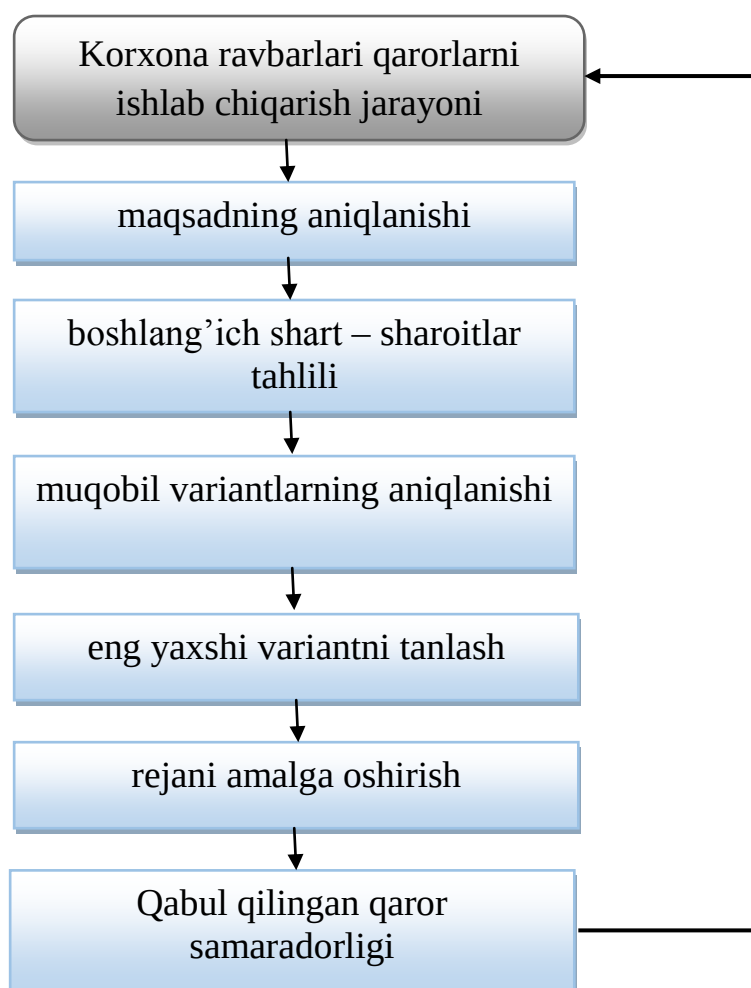
Tashkil qilish va muvofiqlashtirish vazifasiga sarf qilinadigan vaqt o'zgarmas holda saqlanadi. Tabiiyki, bu vazifalarning aniq ma'nosi va ularning murakablik darajasi boshqaruv saviyasiga qarab har hil bo'lishi mumkin, yuqorida keltirilgan ukmumiy vazifalarni bajarish uchun menejerlar qobiliyat majmuasiga ega bo'lmoqliklari zarur. Masalan rag'batlantirish vazifasining muhim tomoni shundaki menejer odamlar bilan o'zaro muomala qilish qobiliyati hisoblanadi, rejalashtirish va tashkil qilish vazifasi uchun esa vaziyatni tahlil qila olish va qaror qabul qilish qobiliyati zarur. Nazorat vazifasini bajarish uchun menejer, u yoki bu soxada maxsus qobiliyatga ega bo'lmog'i, uni yaxshi bilmog'i va tekshirilayotgan faoliyat mazmunini yaxshi tasavvur qila olishi kerak. Menejmentga sistemali yondoshishning mohiyati - boshqarilayotgan ob'ektni murakkab ijtimoiy-iqtisodiy, o'zgaruvchan (dinamik) tizim sifatida ko'rishni va unga ta'sir etuvchi muhit omillarini tadqiq etishni taqozo etadi. Bu tizimning tarkibidagi har bir elementning xususiyati, ularning o'zaro bog'liqliklari va munosabatlarini hisobga olgan xolda, ularni muvofiqlashtirib, maqsadga muvofiq harakatlanishini ta'minlash ko'zda tutiladi. Har qanday murakkab sistemani undan ham kattaroq sistemaning elementi sifatida ko'rish mumkin, shuning bilan birga, uni tirkibiy qismlar elementlarga va kichik sistemalarga bo'lib o'rganish mumkin.

Boshqarishda sistemali yondoshishning qo'llanilishi maqsadlarni aniq quyishga, bajariladigan ishlar ko'lamini aniqlashga, tizim doirasida boshqaruv pog'onalari va masuliyatni to'g'ri shakllantirishga yordam beradi. Sistemali

¹⁴ Taraxtiyeva G.K. "Innovatsion menejment". O'quv qo'llanma. T.: "Fan va texnologiya", 2013 y 35 –bet.

yondoshish boshqaruvning barcha pog‘onadagi rahbarlar uchun zarur, chunki asosiy maqsadni shakllantirish va unga erishish uchun tizimning barcha elementlarining maqsadlarini uyg‘unlashtirish talab qilinadi.

Boshqarishga vaziyatli yondoshish boshqaruvning turli usul va vositalaridan vaziyatga qarab foydalanishni nazarda tutadi. Bunda ushbu vaziyatga ichki va tashqi o‘zgaruvchilarning ta’siri hamda mavjud xolat hisobga olinadi. Boshqacha qilib aytganda, boshqarishda universal, 100 foizga muvaffaqiyatni kafolatlaydigan usul va vositalar yo‘q, chunki hammasining qo‘llanilishi konkret vaziyatga bog‘liq.



3 – rasm. Rahbar tomonidan qarorlar ishlab chiqish jarayoni.¹⁵

¹⁵ Qosimova D.S. “Boshqarish nazariyasi asoslari”. Darslik. T.: “Iqtisodiyot”, 2011 y 87 - bet.

Motivatsiya barcha tayyorgarlik masalalari amalga oshirilgandan so'ng rahbar ishning muvaffaqiyatli amalga oshirilishini ta'minlaydi. Bu maqsadlarda quyidagilardan foydalaniladi:

- a) rag'batlantirish; b) motivatsiyani amalga oshirish;

Nazorat funksiyasining mohiyati barcha jarayonlarning mavjud direktiv xujjatlar va boshqaruvning qabul qilingan tamoyillariga mos ravishda borishini tekshirib borishdan iborat. Nazorat – bu mavjud ma'lumotlarning topshiriqlarga mos kelishini tekshirish jarayoni hisoblanadi.

Boshqaruv tsiklining doimiyligi. Ma'lumki, rahbar doimo boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish bilan band bo'ladi. Rahbar o'zi boshqarayotgan ishlab chiqarish korxonasining bugungi kuni va kelajagini ta'minlash to'g'risida fikr yuritadi, u boshqarishning barcha qirralariga astoydil yondashib faoliyat ko'rsatadi. Bu jarayon rejalashtirishdan boshlanadi.

Har bir professional xodim o'z faoliyatini rejalashtiradi. Rejalashtirilgan faoliyat albatta tashkillashtiriladi, xodimlar esa maqsadga yo'naltirilgan ish uchun tayyorlanadilar. Xodimlardan aniq harakat yo'nalishlarini tushunib, kelajakda nimalar kutayotganligini bilishlari talab qilinadi.¹⁶

Ko'p hollarda tegishli o'zgarishlar katta yoki sezilarli kuchlarni talab qilmaydi: xodimga rahbardan qandaydir o'ziga xos undovchi gap yoki hatto bir so'z ham kifoya qilishi mumkin. Bularning barchasi xodimning ichki psixologik holatiga ta'sir qiladi va uning javobi bunda darhol bilinadi. Tuzatishni amalga oshirish tashkiliy omillarga bog'liq hollarda birmuncha qiyinroq kechadi. Masalan, xodim o'z vazifalarini yaxshi anglagan holda ishga kirishadi, ammo muvaffaqiyatga erisholmaydi. Muammoning negizi esa ish hajmining kutilganidan ko'proqligida bo'lishi mumkin. Bunday hollarda kuchlarning ma'lum ma'noda qayta taqsimlanishi va tegishli yordam berish lozim bo'lishi mumkin. Ba'zi hollarda boshlang'ich rejaga ham o'zgartirishlar kiritilishi kerak bo'ladi.

¹⁶ Qosimova D.S. "Menejment nazariyasi". O'quv – uslubiy majmua. T.: "TDIU", 2011 y 59 - bet.

Ko‘rinib turibdiki, boshqaruvning to‘rttala funksiyasi (rejalashtirish, tashkillashtirish, motivatsiya va nazorat) ma’lum ma’noda doimiy qaytarilib turadi. Ular o‘zaro uzviy bog‘liqdir-bu zanjirning bironta ham bo‘g‘inini olib tashlash mumkin emas.

Shu o‘rinda ta’kidlash joizki, menejmentning barcha asosiy funksiyalari menejerning qaror qabul qilish bo‘yicha harakatlari bilan ta’minlanadi. Samarador qarorlar idora, muassasa, tashkilotlar va jamiyat rivojlanishining garovidir. Ular biz yuqorida ko‘rib chiqqan boshqaruv funksiyalarining barchasining asosini tashkil etadilar.

Izlanishlar shuni ko‘rsatadiki, zamonaviy rahbar o‘z vaqtining 50-90 foizini turli majlislar, yig‘ilishlar, uchrashuvlar, suhbatlar, turli xujjatlarni tayyorlash va o‘qish jarayonida axborot almashishga sarflaydi. Bu hayotiy zaruratdir, chunki bugungi kunda axborotlar xar qanday korxonaning ijtimoiy-iqtisodiy, texnik va texnologik taraqqiyotining hal qiluvchi omiliga aylanib borayapti. Bunday sharoitda axborotlarga egalik qilish biznes rejalarga va korxonaning rivojlanishiga katta ta’sir ko‘rsatadi. Shuni aloxida ta’kidlash joizki axborot tanqisligi ham, uning keragidan ortiqligi ham rahbarni chalg‘itishi mumkin. Shuning uchun doimo, kerakli axborotlarni keraksizidan, foydalisini foydasizidan ajratishni o‘rganish juda muxim hisoblanadi.

Menejer korxona ichki muhitidan va tashqi muhitdan olingan axborotlarga tayanib ish olib boradi. Tashqi muhit omillari korxona faoliyatiga bevosita yoki bilvosita ta’sir etadi. Bevosita ta’sir etuvchi omillarga mavjud qonunchilik, davlatning muvofiqlashtiruvchi muassasalari, ta’minotchilar, iste’molchilar, raqobatchilar, kasaba uyushmalari kiradi. Bilvosita omillar esa iqtisodiy, texnik-texnologik, xalqaro siyosiy-huquqiy va ijtimoiy-madaniy xarakterda bo‘lishi mumkin. Boshqaruv qarorlari birinchi navbatda bevosita omillar haqidagi axborotlar asosida qabul qilinadi.

Tashqi muhitdan axborot korxona boshqaruv tizimining barcha asosiy bo‘g‘inlariga kelib tushadi. Shu bilan birga ishlab chiqarish korxonalari taraqqiyotining hozirgi bosqichida korxonaning moliya va marketing bo‘limlari

tomonidan tashqi omillarning to'g'ri e'tiborga olinishi hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lib qoladi.

1.3 Boshqaruvning asosiy tamoyillari

Boshqaruv jamiyat munosabatlarining muhim ko'rsatkichi sifatida jamiyat hayotining barcha jabhalariga tegishlidir. U insonning jamiyatdagi o'rnini, mehnat taqsimoti, kooperatsiya va muomala zarurati, iqtisodiy, ijtimoiy va siyosiy munosabatlardan kelib chiqadi. Boshqaruvsiz tabiatni o'zgartirish, mehnat qurollari va predmetlarini yagona ishlab chiqarish jarayonida birlashtirishga yo'naltirilgan faoliyat yuritishning iloji yo'q. Boshqacha qilib aytganda, boshqaruv ishlab chiqarishning barcha qatnashchilari va elementlari o'rtasida kelishuvni yo'lga qo'yib, yuzaga kelgan munosabatlarning mazmuni va me'yorini tartibga soladi hamda resurslardan foydalanishning samarali yo'llarini topishga o'z hissasini qo'shadi. Bundan kelib chiqqan holda boshqaruv ijtimoiy mehnat jarayoniga ishlab chiqarish rivojlanishining ob'ektiv qonunlari asosida yo'naltirilgan tarzda ta'sir o'tkazish tizimi, har bir ishchining va butun jamoaning mehnatini bir vaqtning o'zida nazorat qilish, motivatsiya va tartibga solish usulidir. Moddiy boyliklar va ne'matlar hamda ularga tenglashtirilgan qadriyatlarni taqsimlash, iste'mol qilish va ayirboshlash ham boshqaruvni talab qiladi.

Hozirgi paytda, iqtisodiy va ilmiy – texnik o'zgarishlar davrida boshqaruv usullari, tamoyillari va texnikasida sezilarli o'zgarishlar ro'y bermoqda. Boshqaruv alohida tizim sifatida tobora ko'proq tajriba almashish sohasi, reklama, ishlab chiqarish vazifalarini tezkor hal qilish vositasi bo'lib bermoqda. Bunga esa boshqaruvni professionallashtirish, biznes va tadbirkorlik maktablari hamda maslahat markazlarining ochilishi sabab bo'lmoqda. Ma'muriy buyruqbozlik tizimi borgan sari xo'jalik yuritishning iqtisodiy usullariga asoslangan boshqaruv tizimiga o'rnini bo'shatib bermoqda.

Boshqaruvga yondashishdagi zamonaviy usullarning muhim ahamiyati inson omilini faollashtirish, o'z-o'zini boshqarish va tashabbuskorlikni rivojlantirish, bozor iqtisodiyoti talablariga javob beruvchi yangi tashkiliy

tuzilmalarni yaratishda namoyon bo‘ladi. Ma’lumki, o‘z korxonasi yokissexida, o‘z ish yoki xizmat joyining “xo‘jayini” bo‘lmay turib iqtisodiyotning har tomonlama rivojlanishini talab qilib bo‘lmaydi. Insoniyat hayotida shu narsa isbotlab berilganki, moddiy to‘kin-sochinlik o‘zidan-o‘zi paydo bo‘lmaydi, uni mehnat faoliyati va oqilona boshqaruv yordamida yuzaga keltirish mumkin. Bu holatni aniq tushunish va unga to‘g‘ri baho berish zamonaviy menejmentni boshqaruv to‘g‘risidagi fan sifatida qabul qilishni asoslab beradi.

Korxonani boshqarishda samaradorlikka erishish uchun, avvalo, boshqaruvning maqsadlari, shuningdek, vositalari va unga erishish usullarini aniq belgilab olish zarur. Shu bilan bir paytda boshqaruv maqsadlari tushunarli bo‘lishdan tashqari, ular barcha bajaruvchilar tomonidan amalga oshirilishiga ham e’tibor berish lozim. To‘g‘ri qo‘yilgan maqsad korxona rahbarining, shuningdek, butun jamoa va har bir xodimning manfaatlarini ifodalaydi. Bunday natijaga maqsad korxonaning joriy va istiqboldagi rivojlanishi bo‘yicha vazifalar majmuasining bir bo‘lagiga aylangan holda erishish mumkin. Bunday yondashuv, ishlab chiqarish maqsadining ishlab chiqarishni boshqarish bilan moslashuvini ta’minlovchi eng qisqa yo‘lga olib keladi. Bunday moslashuv esa, boshqaruvning ham tizim sifatida, ham alohida faoliyat turi sifatida maqsadga muvofiqligidan darak beradi.

Ayni paytda, xo‘jalik sub’ektlari iqtisodiy faoliyatining barcha jabhalari, korxonalarning maqsad va vazifalarini belgilash O‘zbekiston Respublikasining “Xususiy korxonalar to‘g‘risida”¹⁷gi qonuni asosida tartibga solinadi. Yuqori sifatli va raqbotbardosh mahsulotlarni eng kam xarajatlar asosida ishlab chiqarish eng ko‘p daromad olishni ta’minlab, inqirozga uchrashdan saqlaydi hamda har bir korxonaning asosiy vazifasi hisoblanadi. Boshqaruvning barcha vazifalari ushbu maqsad amalga oshishiga xizmat qilishi lozim. Boshqaruvning samaradorligiga ko‘p jihatdan korxona oldiga qo‘yilgan maqsadlar va bajariluvchi vazifalarning o‘zaro munosabatlari yordamida erishiladi.

¹⁷ O‘zbekiston Respublikasining “Xususiy korxonalar to‘g‘risida” gi Qonuni. Qonun va qarorlar. T., “O‘zbekiston”, 2014., № 3

Korxonani boshqarishning maqsadlarini quyidagi turlarga bo'lib tasniflashimiz mumkin:

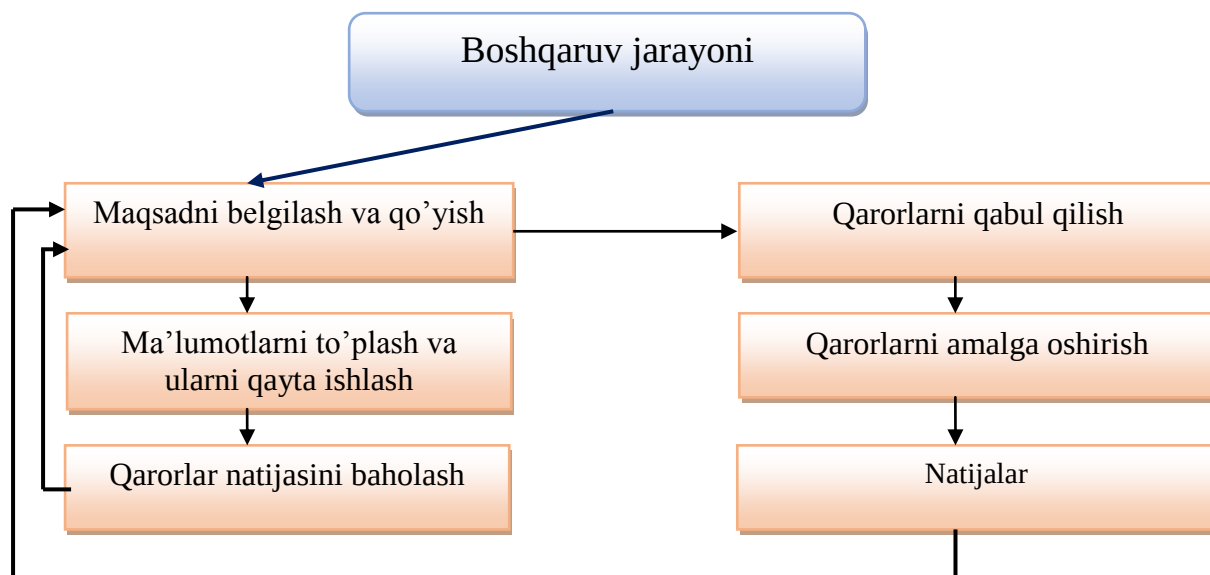
- amalga oshirish muddatiga ko'ra - joriy va istiqbolli;
- ahamiyat darajasiga ko'ra - asosiy (strategik) va ikkinchi darajali (taktik);
- boshqaruv ob'ektiga munosabatiga ko'ra - xususiy va umumiy;
- natijaga erishish darajasiga ko'ra - yakuniy va oraliq yoki bosqichli.¹⁸

Boshqaruv jarayonida joriy maqsadlarni istiqboldagi maqsadlarga, xususiy maqsadlarni umumiy maqsadlarga, oraliq maqsadlarni yakuniy maqsadlarga mos kelishi va bo'ysinishini ta'minlash zarur. Asosiy maqsadlarni amalga oshirishga ko'proq e'tibor qaratish kerak. Korxona yoki unga tenglashtirilgan xo'jalik sub'ektlarini boshqarish faoliyati to'laligicha shu vazifalarni bajarishga qaratilishi lozim. Asosiy maqsadni ikkinchi darajali vazifalardan ajrata olish qobiliyati, zamonaviy menejerlarning eng muhim professional ko'rsatkichlaridan biridir.

Boshqaruv jarayoni asosan davriy (siklik) xarakterga ega bo'ladi. U maqsad va vazifalarni belgilash bilan boshlanib, ularni bajarish, ya'ni muayyan bir natijalarga erishish bilan tugallanadi. Natijalar to'g'risida (maqsadga erishish darajasi) olingan axborotlar asosida yangi vazifalar belgilanadi va boshqaruvtsikli qaytadan boshlanadi. Bundayssikllarning soni bir nechta bo'lib, ular birinchi o'rinda boshqaruv ob'ektining o'ziga xos xususiyatlari va boshqa ko'rsatkichlar bilan ifodalanadi.

Amaliyotda turli xil sabablarga ko'ra, ishlab chiqarish belgilangan parametrlardan chetga og'ishi, boshqaruv esa qo'yilgan maqsadga erishmasligi mumkin. Bunday hollarda operativ tartibga solish yo'li bilan chetga og'ishlar olib tashlanadi va ishlab chiqarish jarayonining me'yoriy tarzda faoliyat yuritishi ta'minlanadi. Umuman olganda, boshqaruvtsiklini - maqsad va vazifalarni belgilashdan to natijalarga erishishgacha quyidagi 4 – rasm shaklida ko'rsatish mumkin.

¹⁸ Kattakishiyev B. Mamayusupov I. "Strategik menejment". T.: 2008 y 46 –bet.



4 – rasm. Korxonalarida boshqaruv tsikli.¹⁹

Korxonani boshqarishning samaradorligi, maqsadlarni shakllantirish va amalga oshirishga qanchalik kam vaqt sarflansa, shunchalik yuqori bo‘ladi. Bunga korxona rahbari (menejeri) va boshqaruv funksiyalarini bajarishga mas’ul bo‘lgan boshqa shaxslarning tajribasi va malakasidan tashqari, boshqaruv amaliyoti va ish tartibiga sarflanuvchi vaqtning qisqartirilishi, boshqaruv jarayonlarini mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirishni oqilona tashkil qilish bo‘yicha tashkiliy-texnikaviy chora-tadbirlar majmuasini qo‘llash hisobiga erishiladi²⁰.

Ijobiy natijaga erishishga qaratilgan qarorni to‘g‘ri qabul qilish uchun bu qarorni qabul qilish oqibatida yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan natijalarni oldindan ko‘ra bilish, rivojlanish istiqbollarining turli variantlariga to‘g‘ri baho berish zarur. Bu esa korxonani boshqarishning asosiy strategik vazifalarini belgilab beradi. Ular qatoriga nafaqat maksimal daromad olishni, balki ishlab chiqarishni qayta ta’mirish va modernizatsiyalashtirish, iste’molchilar talabiga javob beruvchi zamonaviy mahsulotlarni ishlab chiqarish, faoliyat yo‘nalishlarini bugungi kun va kelajakdagi istiqbolarini e’tiborga olib belgilash

¹⁹ Qosimova D.S. “Boshqarish nazariyasi asoslari”. Darslik.T.: “Iqtisodiyot”, 2011 y 69 -bet.

²⁰ Maxmudov E.X. Ioqov M.Y. “Korxona iqtisodiyoti” - T.: TDIU, 2009 y 47 - bet.

ham kiritiladi. Sanab o‘tilganlarning oxirgisi o‘z navbatida ijodiy yondashuvni va boshqaruv qarorlarining yangi yo‘nalishlarini izlashni talab qiladi.

Boshqaruv qarori – boshqaruv faoliyati texnologiyasidagi muhim bo‘g‘indir. Boshqaruvning maqsad va vazifalarini amalga oshirish ko‘p jihatdan qarorlarning to‘g‘ri qabul qilinishiga bog‘liq bo‘ladi. Boshqaruv qarori bir tomondan asosan korxonaning rahbarlari tomonidan amalga oshiriluvchi mantiqiy-fikriy faoliyat bo‘lsa, ikkinchi tomondan, emotsional-psixologik xatti-harakatdir. U insonning boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonlarida to‘plagan tajribasi, bilimi va fikrlash doirasining chuqurligiga bog‘liq bo‘ladi.

Boshqaruv qarorlari quyidagi belgilar bo‘yicha tasniflanadi:

- kompetentlik va mas‘uliyat bo‘yicha - yakka tarzda yoki kollegial (jamoat) boshqaruv qarorlari;
- mazmuni bo‘yicha - ilmiy-texnik, iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy boshqaruv qarorlari;
- xarakteri bo‘yicha - operativ-taqsimlovchi, xo‘jalik-rahbarlik va me‘yoriy boshqaruv qarorlari;
- ta’sir ko‘rsatish darajasi bo‘yicha - bir va ko‘p darajali boshqaruv qarorlari;
- ta’sir ko‘rsatish yo‘nalishi bo‘yicha - ichki va tashqi;
- ta’sir ko‘rsatish miqyosi bo‘yicha - xususiy va umumiy (majmuaviy);
- ta’sir ko‘rsatish davri bo‘yicha - bir martalik va ko‘p martalik.

Boshqaruv qarorlari amalga oshirish imkoniyatlari, o‘z vaqtida amalga oshirish, aniqlik, qonuniylik va shu kabi talablarga javob berishi lozim. Bajarish jarayonida eng kam o‘zgartirish va tuzatishlarga uchraydigan qaror eng yaxshi qaror hisoblanadi. Amaliyot shuni ko‘rsatadiki, hozirgi paytda ko‘plab korxonalarning rahbarlari boshqaruv faoliyati jarayonida to‘g‘ri qaror qabul qilish uchun etarli bilim va tajribalarga ega.

Ma’lumki, boshqaruv qarorlari ishlab chiqarish vositalariga qaraganda, ko‘proq muayyan shaxslarga yo‘naltirilgan bo‘ladi. Shu sababli boshqaruv va boshqaruv qarorlari - birinchi o‘rinda ishlab chiqarish jarayonida odamlar o‘rtasida yuzaga keluvchi munosabatlardir. Bu erda o‘z vakolatlari doirasida

boshqaruv qarorini qabul qiluvchi shaxs yoki boshqaruv idorasining qanday tamoyillarga tayanib ish ko'rishini muhim ahamiyatga ega.

Tamoyil maxsus kategoriya bo'lib, alohida shaxs yoki jamoa qaror qabul qilishda unga tayanadi. Tamoyil faqat insongagina xosdir. Mashinalar va jonivorlar biron-bir tamoyilga ega bo'lmaydi. Ma'lum bir tamoyillardan kelib chiqqan holda aynan inson o'zini o'rab turgan dunyo bilan munosabatlarini yaratadi (uy, ko'priq quradi, kemasozlik va hokazolarni amalga oshiradi).

Korxonadagi boshqaruv faoliyati shuningdek, ma'lum bir tamoyillar asosida amalga oshiriladi. Bu tamoyillar birinchidan, ishlab chiqarish qatnashchilari orasidagi kelishuvlarni o'rnatish, ikkinchidan, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xatolarning oldini oladi hamda boshqaruv mehnatining samaradorligini oshiradi.

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

- ilmiylik;
- tizimlilik va komplekslik;
- yakka boshqaruv va kollegiallik;
- tartib va adolat;
- xodimlarni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish;
- tejamkorlik va samaradorlik;
- tashabbuskorlik va korporativ ruhiyat;
- vakolat va majburiyat.

Boshqaruvning ilmiylik tamoyili o'zaklarning o'zagidir. Amalda bu tamoyil, avvalo jamiyat rivojlanishining ob'ektiv qonunlari va fan-texnika yutuqlaridan xabardor bo'lishni talab qiladi. Uning yordami bilan ishlab chiqarish va boshqaruvning zaruriy mutanosibligi ta'minlanadi, boshqaruv qarorlaridagi xatolar kamaytiriladi, og'irlik markazi eng katta sifat va miqdor yutuqlariga erishishga o'tkaziladi.

Ilmiylik tamoyili ishlab chiqarish masalalarini hal qilishda iqtisodiy - matematik usullardan keng foydalanish, boshqaruvning maqsadli dasturiy

usullarini amalga kiritish, zamonaviy electron hisoblash texnikasi va boshqaruvning avtomatlashtirilgan tizimlaridan foydalanishni ko'zda tutadi.

Tizimlilik va komplekslilik tamoyili ilmiylik tamoyilining davomi bo'lish bilan birga, o'zining mustaqil ahamiyatiga ham ega. U boshqarilayotgan tizimning vertikal va gorizontal yo'nalishlari bo'yicha barcha xususiyatlarini qamrab olishni ko'zda tutadi. Tizimlilik va komplekslilik tamoyili boshqaruv usullarining tarqoqlikdagi tamoyillariga hamda bir daqiqalik foyda va ehtiros tufayli yuzaga keluvchi qarorlarga qarshi qo'yiladi. U ishlab chiqarishning bir maromda amalga oshirilishini ta'minlashga xizmat qiladi, ishlab chiqarish uchun qulay sharoit yaratadi.

Yakka boshqaruv va kollegiallik korxonani boshqarishning muhim tamoyillaridan biridir. Bu tamoyil, ayniqsa, aksionerlik sharoitlarida faoliyat yurituvchi korxonalarda aniq ko'zga ko'rinadi.

Yakka boshqaruv har bir xo'jalik rahbari o'z vakolati doirasidagi masalalarni hal qilishda qonun tomonidan berilgan huquqlarga asosan bir o'zi (yakka tarzda) qaror qabul qilishini hamda korxona faoliyati uchun shaxsan javobgarligini anglatadi. Bundan tashqari, yakka boshqaruv xodim buyruqlarni faqat bitta bevosita (to'g'ridan-to'g'ri) boshliqdan olishi mumkin yoki shart bo'lgan hollarni ham anglatadi.

Kollegiallik korxona jamoasining ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lgan qarorlarni qabul qilishdagi faol ishtirokida ifodalanadi. Ma'lum bir ma'noda, ayniqsa, boshqaruvning iroda bilan bog'liq bo'lgan usullarida kollegiallik yakka boshqaruv qarama-qarshilikni anglatadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida ushbu tamoyilning imkoniyatlari sezilarli ravishda kengaytirilgan.

Tartib va adolat – bu, boshqaruvning har bir qadamda o'zini eslatib turuvchi tamoyilidir. Ko'p hollarda aynan shu tamoyilga ko'ra korxona va uning rahbariga tavsifnoma beriladi. Korxona rahbari qanchalik bilimli va tajribali, uning kasb mahorati va madaniyati qanchalik yuqori bo'lsa hamda u jamoa to'g'risida qanchalik ko'p qayg'ursa, tartib va adolat ko'rsatkichlari shunchalik yuqori bo'ladi. Qisqaroq qilib aytganda, tartib – bu, har bir kishi va hamma

narsa o'z joyida bo'lishini, adolat esa rahmdillik va odillikning uyg'unligini anglatadi. Boshqaruvning tartib va adolat tamoyili kadrlar tez-tez almashishini oldini olib, korxona obro'sining o'sishiga hamda bunga korxona jamosini qiziqtirishga xizmat qiladi.

Xodimlarni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish tamoyili mehnat unumdorligini oshirishda muhim turtki hisoblanadi va boshqaruv tizimining samaradorligini aks ettiradi. Xodimlarning sadoqati va qo'llab-quvvatlashiga erishish maqsadida ular o'z xizmatlari uchun, ishchilar esa bajarilgan ishning sifati va miqdori uchun adolatli tarzda haq olishlari zarur. Bundan tashqari, ma'naviy rag'batlantirish moddiy rag'batlantirishdan kam ahamiyatga ega emas. Rahbarning iqtidori, xodim (xodimlar, ishchilar)ning tashabbus va yutuqlarini o'z vaqtida ilg'ab olib, munosib baholash hamda ularni ham moddiy ham ma'naviy rag'batlantirish tizimini mohirona qo'llashida ko'zga tashlanadi.

Tejamkorlik va samaradorlik tamoyili – bu, korxona boshqaruvining barcha bo'g'inlarida amalga oshirilishi lozim bo'lgan tamoyildir. Bu tamoyilning mohiyati moddiy va mehnat resurslaridan tejamkorlik bilan foydalanish, eng kam xarajatlar bilan eng ko'p natijalarga erishish, ishlab chiqarish zahiralaridan to'liq foydalanishda ifodalanadi. Biroq bu tamoyil istisno tariqasida qo'llanmay, faqat korxona rahbarining emas, balki butun jamoa va birinchi o'rinda xom ashyo va materiallardan tayyor masulot yaratuvchi ishchilarning mehnat qoidasiga aylangan taqdirdagina haqiqiy tasdig'ini topadi.

Tashabbuskorlik va korporativ ruhiyat boshqaruvning muhim tamoyili bo'lish bilan birga, korxonaning bozor tizimida muvaffaqiyatli faoliyat yuritishiga turtki hamdir. Umuman olganda, boshqaruv tashabbuskorliksiz, istiqbolni ko'rmasdan, ijodiy yondashuvsiz muvaffaqiyatlarga erishishi amrimaholdir. Boshqaruv ijodiy negizni, tashabbuskorlikni korporativlik bilan bog'lagan holda boyitadi.

Agar korporativ ruhiyat ishlab chiqarish bilan shug'ullanuvchi jamoa uyg'unligining natijasi, ittifoqi bo'lsa, tashabbuskorlik faol harakatlarni anglatib, korxona jamoasiga va har bir xodimga ishlab chiqarishni rivojlantirishning turli

xil dasturlarini ishlab chiqish va amalga oshirishda qo‘shimcha kuch quvvat baxsh etadi.

Vakolat va majburiyat tamoyili boshqaruvning ratsional, aniq va yo‘lga qo‘yilgan tashkiliy tizimini yaratish, lavozimlarga oid yo‘riqnoma hamda rahbar va mutaxassislarning huquq va burchlari to‘g‘risidagi hujjatlarni ishlab chiqish, bajarilgan ish uchun moddiy javobgarlikni belgilash, buyruq va ko‘rsatmalarni o‘z vaqtida tayyorlashni anglatadi. Har bir lavozim egasi bo‘lim yoki xizmat boshlig‘idan, to korxona rahbarigacha boshqaruv faoliyatidagi o‘z vakolatlarini yashirmasligi va majburiyatlarini kamaytirmasligi boshqalarning, ya’ni unga bo‘ysinuvchi shaxslarning zimmasiga yuklamasligi lozim.

Xulosa o‘rnida shuni ta’kidlash mumkinki sanoat korxonalari rahbar funksiyalarini bajarilish jarayonidagi qarorlar quyidagi belgilar bo‘yicha tasniflanadi:

- kompetentlik va mas’uliyat bo‘yicha - yakka tarzda yoki kollegial (jamoat) boshqaruv qarorlari;
- mazmuni bo‘yicha - ilmiy-texnik, iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy boshqaruv qarorlari;
- xarakteri bo‘yicha – operativ taqsimlovchi, xo‘jalik-rahbarlik va me’yoriy boshqaruv qarorlari;
- ta’sir ko‘rsatish darajasi bo‘yicha - bir va ko‘p darajali boshqaruv qarorlari;
- ta’sir ko‘rsatish yo‘nalishi bo‘yicha - ichki va tashqi;
- ta’sir ko‘rsatish miqyosi bo‘yicha - xususiy va umumiy (majmuaviy);
- ta’sir ko‘rsatish davri bo‘yicha - bir martalik va ko‘p martalik.

Yuqorida ko‘rsatilgan tamoyillar ham alohida, ham birgalikda boshqaruv tizimining ishonchliligiga va korxona rahbari hamda har bir boshqaruv tuzilmasining obro‘cini o‘stirishga xizmat qilishi lozim. Bundan tashqari, ular doimiy ravishda mukammallashtirib borilishi hamda zamon ruhi va xo‘jalik yuritish mexanizmi talablariga javob beruvchi yangi tamoyillar bilan to‘ldirilishi zarur. Bu esa boshqaruv tizimi va jarayonlarining yangi shakl va usullarini rivojlantirishga imkon yaratadi.

II BOB SURXONDARYO VILOYATI “MUZRABOT PAXTA”AJ KORXONASIDA BOSHQARUV JARAYONINI TAHLIL QILISH.

2.1 “Muzrabot paxta” aksiyanerlik jamiyatining tashkil topishi, rivojlanish bosqichlari.

“Muzrabot paxta” aksiyadorlik jamiyati (keyingi o‘rinlarda “Jamiyat” deb ataluvchi) mehnat jamoasi umumiy yig‘ilishi va Davlat mulkini boshqarish va tadbirkorlikni qo‘llab kuvvatlash Surxondaryo viloyati boshqarmasining 1994 yil “27” sentyabrdagi № 240-sonli buyrug‘i asosida xususiylashtirish orqali ta’sis etilgan.

Jamiyat O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2001-yil 11-iyundagi 874-sonli Farmoni va Vazirlar Maxkamasining 12.06.2001 yildagi 252-sonli “Respublika paxta tozalash sanoatining boshqaruv tizimini takomillashtirish to‘g‘risida”gi Qarori asosida qayta ro‘yxatdan o‘tkazilgan.

Jamiyat Vazirlar Mahkamasining yuqoridagi qaroriga muvofiq o‘z aksiyalarining 51 foiziga egalik qiluvchi “Surxondaryopaxtasanoat hududiy aksiyadorlik birlashmasi” tizimiga kiruvchi jamiyat bo‘lib, o‘z faoliyatini O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi, “Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasining Qonuni va O‘zbekiston Respublikasining boshqa qonunlari, Oliy Majlis qarorlari, O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmonlari, Vazirlar Mahkamasining Qaror va Farmoyishlari, “O‘zpaxtasanoat” uyushmasi va “Surxondaryopaxtasanoat” hududiy aksiyadorlik birlashmasining qaror va buyruqlari va ustav asosida yuritadi.

O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi, “Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasining Qonuni, O‘zbekiston Respublikasi Fuqarolik Kodeksi va boshqa me‘yoriy huquqiy hujjatlar asosida tuzilgan. Jamiyat boshqaruvi faoliyatini me‘yorlashtiruvchi ichki Nizomlar bilan Ustav talablari mos kelmagan taqdirda, Ustavda ko‘rsatib utilgan me‘yoriy-huquqiy holatlarga ustunlik beriladi.

Jamiyat O'zbekiston Respublikasi xududidagi va undan tashqaridagi bank muassasalarida hisob raqamlari ochish huquqiga ega, o'zining mustaqil balansida hisobga olingan alohida mol-mulkga ega.

Jamiyat o'zining nomi yozilgan shtamp va blankalarga, o'z timsoliga, shuningdek belgilangan tartibda ro'yxatdan o'tkazilgan tovar belgisiga hamda fuqarolik muomalasi ishtirokchilarining, tovarlarning, ishlarning va xizmatlarning xususiy alomatlarini aks ettiruvchi boshqa vositalarga ega bo'lishga haqli. Jamiyat o'zining davlat tilida to'liq yozilgan nomi hamda joylashgan eri ko'rsatilgan yumaloq muhrga ega. Muhrda bir vaqtning o'zida jamiyatning nomi boshqa istalgan tilda ham ko'rsatilishi mumkin.

Jamiyat davlat ro'yxatidan o'tkazilgan paytdan e'tiboran yuridik shaxs maqomiga hamda amal qilish huquqiga ega bo'ladi. Jamiyat cheklanmagan muddatga tuziladi.

Jamiyat o'z mustaqil balansida hisobga olinadigan alohida mol-mulkka, shu jumladan o'zining ustav fondiga (ustav kapitaliga) berilgan mol-mulkka ega bo'ladi, o'z nomidan mulkiy va shaxsiy nomulkiy huquqlarni olishi hamda amalga oshirishi, zimmasiga majburiyatlar olishi, sudda da'vogar va javobgar bo'lishi mumkin.

Quyidagilar jamiyatning asosiy maqsadi hisoblanadi:

- paxta xom ashyosi xarid qilish, qayta ishlash, bozor mexanizmlarini rivojlantirish, jaxon bozorida raqobatga bardoshli yuqori sifatli paxta Mahsulotlari ishlab chiqarish va shu orqali paxta tozalash korxonasining iqtisodiy samaradorligini kuchaytirish va foyda olish;

- korxona iqtisodiy, moliyaviy xolatini barkarorlashtirish, korxonada ishlovchilar uchun qulay, zamonaviy sharoitlar yaratish, ularning iqtisodiy manfaatdorligini kuchaytirish;

- O'zbekiston paxtasini qayta ishlash sanoati rivojiga munosib xissa kushish;

- xalq iste'moli mollari ishlab chiqarish, bozor mexanizmini rivojlantirish, bozorda raqobatga bardoshli, yuqori sifatli mahsulotlar ishlab chiqarish;

-O'zbekiston Respublikasida bozor infrastrukturasi barpo etish, O'zbekiston Respublikasi xududi va undan tashqaridagi iste'molchilarga boshqa xil xalq xo'jalik iste'moli mollarini etkazib berish;

-korxonani texnik jihatdan jihozlash, zamonaviylashtirish, chet el investitsiyalarini jalb etish, korxonani rivojlantirish uchun shart-sharoit yaratish.

Aksiyadorlik jamiyati qo'yidagi faoliyat sohalarini amalga oshiradi:

-paxta xom ashyosini xarid qilish va qayta ishlash yuzasidan paxta etishtiruvchi qishloq xo'jaligi korxonalari va fermer xo'jaliklari bilan kontraktatsiya shartnomalari tuzish;

-tuzilgan kontraktatsiya shartnomalariga muvofiq paxta xom ashyosini xarid qilish va uni belgilangan reja-topshiriqlarga muvofiq o'z vaqtida qayta ishlash, ishlab chiqarilgan paxta mahsulotlarini eksportga va ichki bozor iste'molchilariga etkazib berish;

-paxta yetishtiruvchi xo'jaliklarni paxtaning jahon bozorida xaridorgir bo'lgan seleksiya navlarining yuqori konditsiyali urug'lik chigitlari bilan ta'minlash, paxta xom ashyosining sifatli qabul qilinishi, saqlanishi va qayta ishlanishini tashkil etish;

-paxta xom ashyosini qayta ishlashning texnologiya reglamentiga rioya etilishi, xom ashyo resurslaridan to'g'ri va oqilona foydalanilishi, paxta tolasi, chigit va momiqning normativlarga muvofiq chiqishini ta'minlaydi, raqobatbardosh sifatli paxta mahsulotlari ishlab chiqarilishi hamda paxta mahsulotlari bilan ishlashda yongin xavfsizligi talablariga rioya etilishini ta'minlaydi;

Jamiyat o'z nomidan shartnomalar tuzish, mulk sotib olish va shaxsiy mulkka oid huquqlarga ega bo'lish majburiyatlarini bajarish, sudda va xo'jalik sudida da'vogar va javobgar sifatida ishtirok etish, O'zbekiston Respublikasi qonunlariga xilof bo'lmagan boshqa harakatlarni bajarish vakolatlariga ega.

Jamiyat huquqlari:

- belgilangan qonun chegarasida erdan va boshqa tabiiy resurslardan foydalanish;

- tijorat shartnomasi asosida bank va tovar kreditidan foydalanish;
- pul mablag'larini obligatsiyalarga, bank sertifikatlariga va boshqa qimmatli qog'ozlarga aylantirish;
- obligatsiyalar va boshqa qimmatli qog'ozlar chiqarish;
- mehnatga haq to'lashni ikki tomonlama hal qilgan holda fuqarolarni mehnat shartnomasi bo'yicha ishga jalb qilish;
- nizomdagi masalalarni bajarish bo'yicha vaqtincha ijodkor jamoa va ayrim fuqarolarni va xorijiy mutaxassislarni pudrat asosida shartnoma bo'yicha ishga jalb qilish hamda chet davlatlarda tajriba oshirish va ular bilan hamkorlik qilish uchun mutaxassislarni xizmat safariga yuborish;
- xodimlar mehnatiga haq to'lash formalarini, tizimlarini, miqdor va turlarini, shuningdek boshqa daromadlarini aniqlash;
- mahsulotlarga, bajarilgan ishlarga (yuk tashishga), xizmat haqiga markazlashgan holda davlat baho va tariflari belgilangan bo'lmasa, ularni belgilash, kerak bo'lgan taqdirda imtiyozli tariflar kiritish;
- xorijiy sheriklar bilan hamkorlikda xalqaro pochta, telegraf, teletayp, telefaks va boshqa aloqa vositalaridan foydalanish.

Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishini o'tkazish to'g'risidagi xabar aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi o'tkaziladigan sanadan kamida etti kundan kechiktirmay, lekin uzog'i bilan o'ttiz kun oldin jamiyatning rasmiy veb-saytida, ommaviy axborot vositalarida e'lon qilinadi, shuningdek aksiyadorlarga elektron pochta orqali yuboriladi. Jamiyat davlat vakilini aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi o'tkaziladigan sanadan kamida etti kun oldin yozma shaklda xabardor qilishi shart. Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishida ishtirok etish huquqiga aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi o'tkaziladigan sanadan uch ish kuni oldin shakllantirilgan jamiyat aksiyadorlarining reestrda qayd etilgan aksiyadorlar ega bo'ladi.

Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishini o'tkazishga tayyorgarlik ko'rilayotganda aksiyadorlarga va davlat vakiliga taqdim etilishi lozim bo'lgan axborotga (materiallarga) jamiyatning yillik hisoboti, jamiyatning yillik moliya-

xo‘jalik faoliyatini tekshirish natijalari yuzasidan jamiyat taftish komissiyasining (taftishchisining) va auditorlik tashkilotining xulosasi, jamiyat kuzatuv kengashining direktor, ishonchli boshqaruvchi bilan tuzilgan shartnomaning amal qilish muddatini uzaytirish, shartnomani qayta tuzish yoki bekor qilish mumkinligi to‘g‘risidagi xulosasi, shuningdek jamiyatning kuzatuv kengashi hamda taftish komissiyasi a‘zolariga (taftishchiliga) nomzodlar to‘g‘risidagi ma’lumotlar, jamiyatning ustaviga kiritiladigan o‘zgartirish va qo‘shimchalar loyihasi yoki jamiyatning yangi tahrirdagi ustavi loyihasi kiradi.

Jamiyat ovoz beruvchi aksiyalarining hammasi bo‘lib kamida bir foiziga egalik qiluvchi aksiyadorlar (aksiyador) jamiyatning moliya yili tugaganidan keyin o‘ttiz kundan kechiktirmay, aksiyadorlarning yillik umumiy yig‘ilishi kun tartibiga masalalar kiritishga hamda jamiyat kuzatuv kengashi va taftish komissiyasiga (taftishchiliga) bu organning miqdor tarkibidan oshmaydigan tarzda nomzodlar ko‘rsatishga haqli.

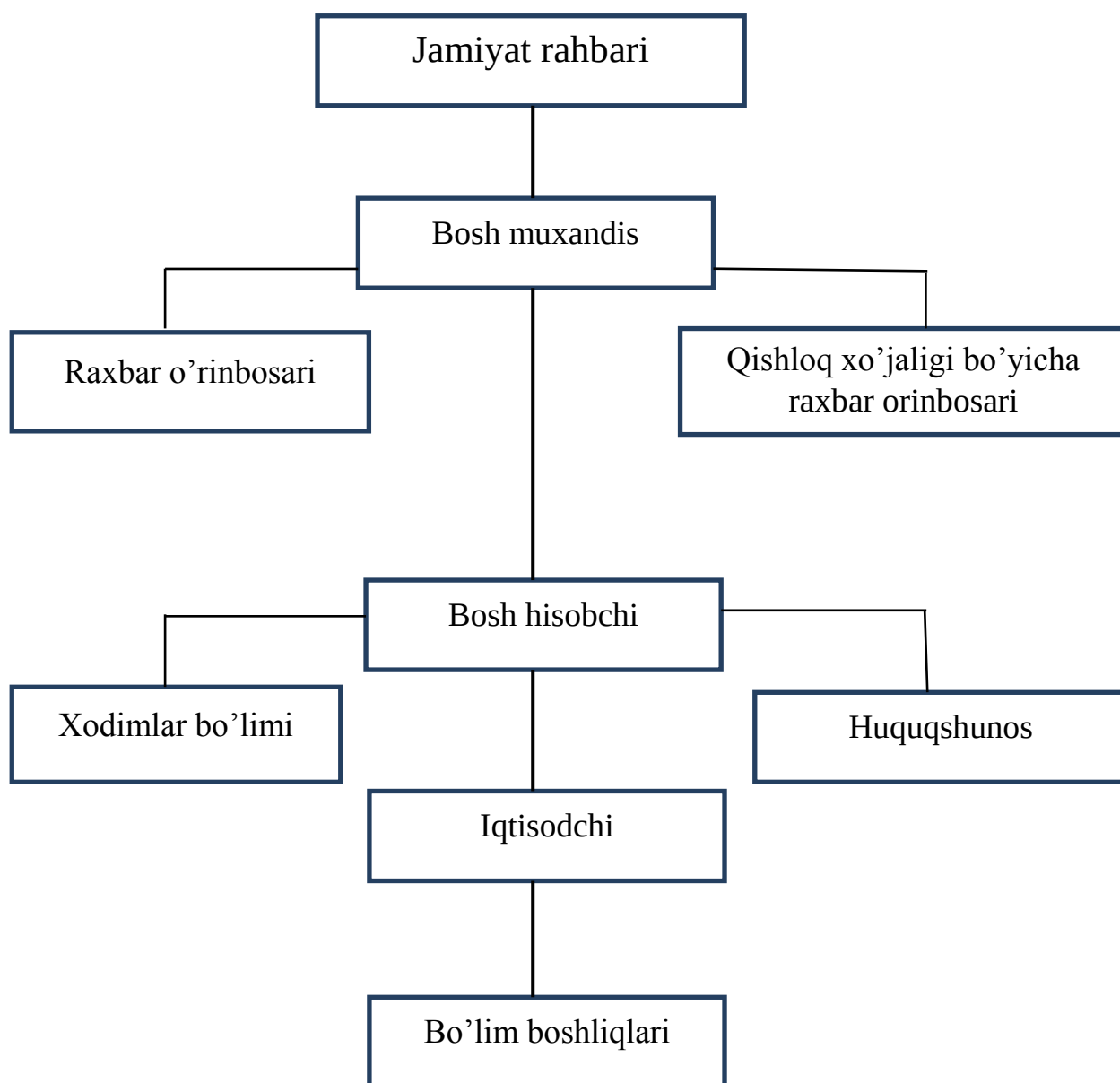
Aksiyadorlar (aksiyador) jamiyat kuzatuv kengashi va taftish komissiyasiga (taftishchiliga) o‘zlari ko‘rsatgan nomzodlar ro‘yxatiga aksiyadorlarning yillik umumiy yig‘ilishi o‘tkazilishi to‘g‘risidagi xabar e‘lon qilingan sanadan e‘tiboran uch ish kunidan kechiktirmay o‘zgartirishlar kiritishga haqli.

Aksiyadorlarning o‘tkazilmay qolgan yig‘ilishi o‘rniga chaqirilgan takroriy umumiy yig‘ilishida ishtirok etish uchun ro‘yxatdan o‘tkazish tugallangan paytda jamiyatning joylashtirilgan ovoz beruvchi aksiyalarining jami qirq foizidan ko‘proq ovoziga ega bo‘lgan aksiyadorlar (ularning vakillari) ro‘yxatdan o‘tgan bo‘lsa, aksiyadorlarning takroriy umumiy yig‘ilishi vakolatli bo‘ladi.

Aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishida ovoz berish “jamiyatning ovoz beruvchi bitta aksiyasi — bitta ovoz” prinsipi bo‘yicha amalga oshiriladi, jamiyatning kuzatuv kengashi a‘zolarini saylash bo‘yicha kumulyativ ovoz berishni o‘tkazish hollari bundan mustasno.

2.2 "Muzrabot paxta" aksiyonerlik jamiyatining boshqaruvining tashkiliy strukturasi.

Jamiyat rahbarining, jamiyat boshqaruvi a'zolarining huquq va majburiyatlari "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish to'g'risida"gi Qonun va boshqa qonun hujjatlarida, hamda ularning jamiyat bilan bir yil muddatga tuzadigan shartnomasida belgilanib, shartnomaning amal qilish muddatini uzaytirish yoki uni bekor qilish mumkinligi to'g'risida har yili qaror qabul qilinadi.



5 – rasm. "Muzrabot paxta" aksionerlik jamiyati boshqaruv strukturasi.²¹

²¹ Muallif izlanishlari natijasida yaratildi.

Jamiyat rahbari. Korxonaning barcha turdagi faoliyatiga O'zbekiston Respublikasining "O'zbekiston Respublikasida korxonalar to'g'risida"gi Qonuniga muvofik ravishda rahbarlik qiladi. Ishlab chikarish bo'limlarining, ssexlarning va boshka tuzilma bulinmalarining ishlarini va o'zaro samarali xarakat qilishlarini tashkil etadi, ularning faoliyatlarini rivojlanishning yukori sur'atini egallashga va ishlab chikarishni takomillashtirishga, xalk xo'jaligining ishlab chikariladigan mahsulotga bulgan talabini yanada tularok kondirish maqsadiga uning eng yaxshi jihati namunalariga mos kelishiga, barcha choralar bilan mexnat unumdorligini va ishlab chikarish samaradorligini oshirishga, yangi texnika va ilgor texnologiyani keng joriy etish asosida mahsulot sifatini yaxshilashga, xo'jalik mexanizmini takomillashtirishga yunaltiradi. Korxona tomonidan son va sifat kursatkichlarining, kapital kurilish rejasining, davlat byudjeti, mol yetkazib berib ishlab chikarish faoliyatini va banilar oldidagi barcha majburiyatlarning bajarilishini ta'minlaydi. Korxona ishlab chikarish faoliyatini ilmiy asoslangan rejalashtirishni, moddiy, iktisodiy va magnat sarflarining normativlarini qullash, ilgor tajribani keng yoyish, shuningdek yukori texnikaviy iktisodiy kursatkichlarga erishib, mahsulotning texnikaviy darajasi va sifatini barcha choralar bilan oshirib, barcha turdagi resurslarni maksadga muvofik va tejamkorlik bilan sarflash asosida korxona rezervlarini jalb etib tashkil qiladi. Korxonani malakali kadrlar bilan. ta'minlash, xodimlar bilimlaridan va tajribalaridan eng yaxshi foydalanish, ularning bexatar va kulay mexnat sharoitlarini yaratish, atrof muxitni muxofaza qilish to'g'risidagi qonun talablariga rioya qilishni ta'minlash bo'yicha choralar ko'radi. Jamoalarning ijtimoiy rivojlanish choralarini amalga oshiradi, jamoa shartnomalarini ishlab chiqishni, tuzishni va uning bajarilishini ta'minlaydi. Ishchi va xiznatchilarning ijodiy tashabbuslarini va

mexnatdagi faolliklarini rivojlantirishga imkoniyat yaratadi. Ijtimoiy adolat prinsiplarini to'g'ri qullashni, ikdisodiy va ma'muriy rahbarlik usullarini birga kushib olib borishni, masalalarni muxokama qilishda va xal qilishda yakkaboshchilikni va xamkorlikni, ishlab chikarish samaradorligini oshirishni moddiy va ma'naviy ragbatlantirishni, shuningdek xar bir xodimning unga topshirilgan ish uchun va jamoaning ish natijalari uchun mas'uliyatini oshirishnn ta'minlaydi. O'ziga berilgan huquq doirasida barcha masalalarni xal qiladi va ayrim ishlab chikarish-xo'jalik vazifalarini bajarishni boshka mansabdor shaxslarga — direktor urinbosarlariga, korxona Bo'limlari rahbarlariga, shuningdek korxonaning funksional va Bo'limlari rahbarlariga topshiradi. Korxona faoliyatida qonunchilikka rioya qilishni, boshkarishni takomillashtirishni, shartnoma intizomini va xo'jalik hisobini mustakkamlashni ta'minlaydi. O'zbekiston Respublikasi xukumati karorlarini izchillik bilan xayotga joriy eta

Bosh muxandis. Xukumat tomonidan ilmiy-texnikaviy tarakkiyot va ishlab chikarish usishining yukori sur'atiga erishish uchun kuyilgan vazifalarga muvofik ishlab turgan sanoatni barcha yunalishlari bo'yicha takomillashtirish, rekonstruksiya qilish, texnikaviy jixatdan kayta kurollantirish kompleks dasturlarini, uni ixtisoslashtirish va kooperatsiya asosida birlashtirishning texnikaviy siyosatini, korxonaning rivojlanish istikbollarini va amalga oshirish yullarini belgilaydi. Ishlab chikarishning texnikaviy jixatdan tayyorlash darajasini doimiy usishini, uning samaradorligiii, Mahsulot ishlab chikarish uchun moddiy, moliyaviy va mexnat sarflarini kamaytirishni, davlat standartlari, texnikaviy shartlarga muvofik uning yukori sifatini, ishlab chikarish fondlari va barcha turdagi resurslardan maksadga muvofik foydalanishni ta'minlaydi. Korxonani kelajak istikbolidagi rivojlanish, rekonstruksiya qilish va xozirgi zamon talablariga mos qilish rejalarini, ishlab chikarishning atrof muxitga zararli ta'sirining oldini olish bo'yicha tadbirlarni ishlab chiqishga, kulay va xavfsiz mexnat sharoitlari yaratishga rahbarlik

qiladi. Yangi texnika va texnologiyani joriy qilish rejalarini, tashkiliy-texnikaviy tadbirlar rejaları ishlab chiqilishini va ularning bajarilishini tashkil etadi. Loyixa echimlarining samaradorligini, ishlab chikarishni uz vaqtida va sifatli tayyorlashni, asbob-uskunalarni texnik jixatdan ishlatilishini, ta'mirlanishini va yangilashni, Mahsulotni takomillashtirish va ishlab chikarish jarayonida yuksak sifat darajasiga erishishni ta'minlaydi. Xozirgi zamon fani va texnikasi yutuklari, patent tadkikotlari natijalari, shuningdek ilgor tajriba asosida paxta (lub) tolasining sifatini yaxshilash ishlarini tashkil etadi. Ishlab chikarishga texnologik jarayonlarni kompleks mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish vositalarini joriy etishi, kup mexnat talab qiladigan normativlarni va xom ashyo xamda materiallar sarflash me'yorlarini ishlab chiqishni tashkil qiladi. Loyixa va texnologiya intizomlari, mexnat muxofazasi, texnika xavfsizligi, ishlab chikarish sanitariyasi va yonginga karshi ximoya koidalari va normalariga, Davlat texnika nazorati, sanitariya va boshka organlarning talablariga rioya qilish yuzasidan nazorat olib boradi, Texnikaviy xujjatlar uz vaqtida tayyorlanishini ta'minlaydi. Patent-ixtirochilik faoliyati, standartlashtirish, metrologiya jixatdan ta'minlash, mexanik-energetik xizmat kursatish bo'yicha ishlarni muvofiklashtiradi. Ishlab chikarishni, mexnatni va boshkarishni tashkil etishni takomillashtirish bo'yicha choralar ko'radi. Kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirishni uzluksiz takomillashtirishni ta'minlaydi. Korxonaning texnika xizmatlari faoliyatiga rahbarlik qiladi, uziga buysunuvchi Bo'limlarning ish yakunlarini, mexnat va ishlab chikarish intizomi xolatini nazorat qiladi. Korxona direktorining birinchi o'rinbosari hisoblanadi.

Xodimlar bo'limi. Korxonaning, uning Bo'limlarining shaxsiy tarkibini xamda kadrlar bo'yicha belgilangan xujjatlarning hisobini olib boradi. Mexnat qonunlariga, koidalariga, yo'riknomalariga xamda zavod rahbarining buyruklariga muvofik xodimlarni ishga olinshi, ishdan ishga o'tkazishni va ishdan bushatishni rasmiylashtiradi. Xodimlarning shaxsiy xujjatlar yig'majildini tashkil qiladi va olib boradi, ularga mexnat faoliyati bilan bog'lik

bulgan uzgartirishlarni kiritadi. Mexnat va kadrlar bo'yicha istikboldagi va yillik rejalarni ishlab chiqishda qatnashadi. Malaka va attestatsiya komissiyasiga zarur materiallarni xamda ishchi va mutaxassislarni mukofotlash uchun zarur materiallarni tayyorlaydi. Mexnat daftarchalarini tuldirdi, hisobga oladi va saqlaydi, mexnat stajlarini hisoblab chiqadi, xodimlarning xozirgi va o'tgan davrdagi mexnat faoliyatlari to'g'risida ma'lumotnomalar beradi. Xodimlarga ta'tillar berishning hisobini olib boradi, navbatdagi ta'tillar grafigi tuzilishini va unga amal qilinishini nazorat qiladi. Xodimlarga pensiya belgilash uchun zarur xujjatlarni rasmiylashtiradi. Kadrlarning ishdan ishga surilish va qo'nimsizligi sabablarini o'rganib turadi. Shaxsiy xujjatlar yig'majildi arxivini olib boradi xamda xujjatlarni davlat saqloviga topshirish uchun tayyorlaydi. Bo'limlarda mexnat intizomi axvolini nazorat qiladi. Mexnat intizomi buzilishlarini hisobga olib boradi. Kadrlar bilan ishlash to'g'risida belgilangan hisobotni tuzadi.

Iqtisodchi. Paxta xom – ashyosini qayta ishlash natijasida ishlab chiqarilgan paxta mahsulotlarini terminallar va iste'molchilarga shartnomalarda belgilangan muddatlarda va xajmlarda jo'natishni tashkil etadi. Mahsulot etkazish rejasini bajarish bo'yicha choralar ko'radi. Mahsulotning tashqi ko'rinishini standart talablari darajasida bo'lishini nazorat qiladi. Mahsulotni korxona bo'limlaridan omborxonalarga qabul qilishni, maqsadga muvofiq saqlashni va istimolchilarga jo'natish uchun transport vositalariga, mexanizatsiyalashtirilgan ortish vositalariga ishchi kuchiga bo'lgan ixtiyojni aniqlashni tashkil qiladi. Yetkazilgan mahsulotlar uchun mablag'lar o'z vaqtida kelib tushishni ta'minlash bo'yicha choralar ko'radi. Korxonaga iste'molchilar tomonidan kelib tushayotgan da'volarni ko'rib chiqishda va javob tayyorlashda, shuningdek iste'molchilar tomonidan shartnoma talablari buzilgan holda ularga da'volar tayyorlashda qatnashadi. Tayyor mahsulotlar omborxonalari faoliyatini muvofiqlashtiradi, bo'lim xodimlariga rahbarlik qiladi.

Bosh hisobchi. Buxgalterlik hisob – kitobining turli uchastkalari (asosiy vositalarini, aylanma mablag‘larni, ishlab chiqarish tovar moddiy boyliklarini, ishlab chiqarishga sarflanadigan xarajatlarni, mahsulot sotishni, moliya – xo‘jalik faoliyati natijalarini, mol etkazib beruvchilar va buyurtmachilar bilan hisob – kitoblarni, shuningdek ko‘rsatilgan xizmatlar va xokozalarni hisobga olishdagi) ishlarini bajaradi. Mexnat intizomiga amal qilishga va korxona hisob-kitobi tizimini takomillashtirishga qaratilgan tadbirlarni ishlab chiqishda va amalga oshirishda ishtirok etadi. Hisob-kitobga tegishli uchastkalari bo‘yicha dastlabki hujjatlarni qabul qilib oladi va nazorat qiladi xamda ularni hisob-kitob qilish uchun tayyorlaydi. Pul mablag‘lari va tovar moddiy boyliklarining o‘tib yo‘rishi bilan bog‘liq bo‘lgan operatsiyalarni buxgalterlik hisobda aks ettiradi. Mahsulot (ishlar, xizmatlar)ning hisob tannarxi kalkulyasiyasini tuzadi, ishchi xizmatchilar ish haqlarini, soliqlarni va boshqa to‘lovlarni hisoblab chiqadi va o‘tkazadi. Ho‘jalikning ichki rezervlarini aniqlash maqsadida buxgalterlik hisob-kitobi va hisoboti ma‘lumotlari iqtisodiy jihatdan tahlil qilishda, tejamkorlik tartibini amalga oshirishda, hisoblash texnikasini qo‘llash asosida buxgalterlik hisob – kitobining ilg‘or shakl va usullarini ishlab chiqishda va joriy etishda, shuningdek pul mablag‘larini, tovar moddiy boyliklarini inventarizatsiyadan o‘tkazishda, hisob-kitoblarni va to‘lov majburiyatlarini bajarishda qatnashadi. Hisobot tuzish uchun hisob – kitobning tegishli uchastkalari bo‘yicha ma‘lumotlar tayyorlaydi, buxgalterlik xujjatlari but saqlanishini nazorat qiladi, belgilangan tartibga muvofiq ularni arxivga topshirish uchun rasmiylashtiradi.

Rahbar o‘rinbosari. Zavodning buxgalterlik hisobini, xo‘jalik-moliya faoliyatini tashkil etishni va barcha turdagi moddiy va moliyaviy resurslardan foydalanishni nazorat qilishni amalga oshiradi. Kelib tushayotgan pul mablag‘larini, tovar-moddiy boyliklarni va asosiy mablag‘larni, ularni xarakati bilan bog‘liq bulgan operatsiyalarni buxgalterlik hisobi rakamlarida o‘z vaqtida aks ettirishni, ishlab chikarish xarajatlarini hisobga olishni, smeta xarajatlarining bajarilishini, mahsulot sotishni, moliya-xo‘jalik faoliyati natijalarini, shuningdek moliyaviy, hisob – kitob va kredit operatsiyalarini,

ularni rasmiylashtirishning qonuniyligini, o'z vaqtidaligini nazorat qilishni va ularni to'g'ri rasmiylashtirilishini, mahsulotning (ishlarning, xizmatlarning) tannarxi kalkulyasiyasini tuzishni, korxona ishchilari bilan ish xaki hisob-kitoblarini, davlat byudjetiga to'lovlarni to'g'ri hisoblashni va o'tkazishni, davlat ijtimoiy sugurtasi badallarini to'g'ri hisoblashni va o'tkazishni, banklarga karzlarni belgilangan muddatlarda uzishni tashkil etadi. Dastlabki va hisobchilik xujjatlarini rasmiylashtirish tartibi amal kilayotganini, hisob-kitoblar va to'lov balanslarining, ish xaki fondining sarflanishini, mansab maoshlarini belgilashni, inventarizatsiya o'tkazishni nazorat qiladi. Kamomadlar va urinliklarning materiallarini rasmiylashtirishda qatnashadi. Shtat, moliya va kassa intizomi, xarajatlar smetasi va boshka ishlarni olib boradi. Bosh hisobchi yukligida uning vazifalarini bajaradi. O'z vazifasi va huquq doirasida buxgalterlarning ishiga rahbarlik qiladi.

Huquqshunos. Boshka bo'limlar bilan birgalikda qonunlarni to'g'ri qo'llashga qaratilgan tadbirlarni ishlab chiqadi va amalga oshiradi, huquqiy xarakterga ega xujjatlarni ishlab chiqishda qatnashadi xamda quyi boshkaruv organlarining, korxonalarining amaldagi qonunlarga xilof xolda chikarilgan xujjatlarini bekor qilish choralarini ko'radi. Korxonada huquq bo'yicha ishlarga uslubiy rahbarlik qiladi, kul ostidagi korxonalarda bu ishning xolatini tekshiradi, uni takomillashtirish bo'yicha huquqining turli yunalishlari bo'yicha va yuridik xizmat faoliyatini takomillashtirish bo'yicha takliflar kiritadi, tuzilma Bo'limlariga huquqiy yordam kursatadi, korxonada xo'jalik ichidagi uzaro da'vo qilish va uni ko'rib chiqishning belgilangan tartibiga rioya etilishini nazorat qiladi, qilingan da'volar rad etilganda asoslangan javoblar tayyorlashda qatnashadi. O'girliklar, talon-torojlar, kamomadlar va boshka qonunbuzarliklar to'g'risidagi materiallarni sud-tergov organlariga topshirish uchun rasmiylashtiradi ko'rib chiqish bosqichidagi va ko'rib chiqilishi tugallangan sud va xo'jalik ishlarini hisobga oladi va saqlaydi. E'tiroz va da'vo ishlarining xolatini va uning amaliy tajribasini taxlil qiladi va umumlashtiradi, xo'jalik sudlari tomonidan nizomlarni ko'rib chiqish

bo'yicha korxonalar faoliyatida aniklangan kamchiliklarni bartaraf etish choralarini ko'radi. Belgilangan tartibga muvofik xodimlarni intizomiy va moddiy javobgarlikka tortish to'g'risidagi xujjatlarni rasmiylashtiradi. Boshqa korxonalar bilan xo'jalik shartnomalarini tuzish ishlarini tayyorlashda va xo'jalik shartnomalarini bajarilishini nazorat qilishda, shuningdek chet mamlakatlar kompaniyalari va firmalari bilan shartnomalar tuzishda ishtirok etadi, loyixalarga, shartnomalar junatish uchun beriladigan buyruqlarga viza qo'yadi jamoa shartnomalarini tayyorlashda va tuzishda qatnashadi, jamoa mexnat kengashiga, kasaba uyushmasi qumitasiga va boshqalarga o'zlarining faoliyatlari va kreditorlik qarzlarni amalga oshirishda yordam kursatadi.

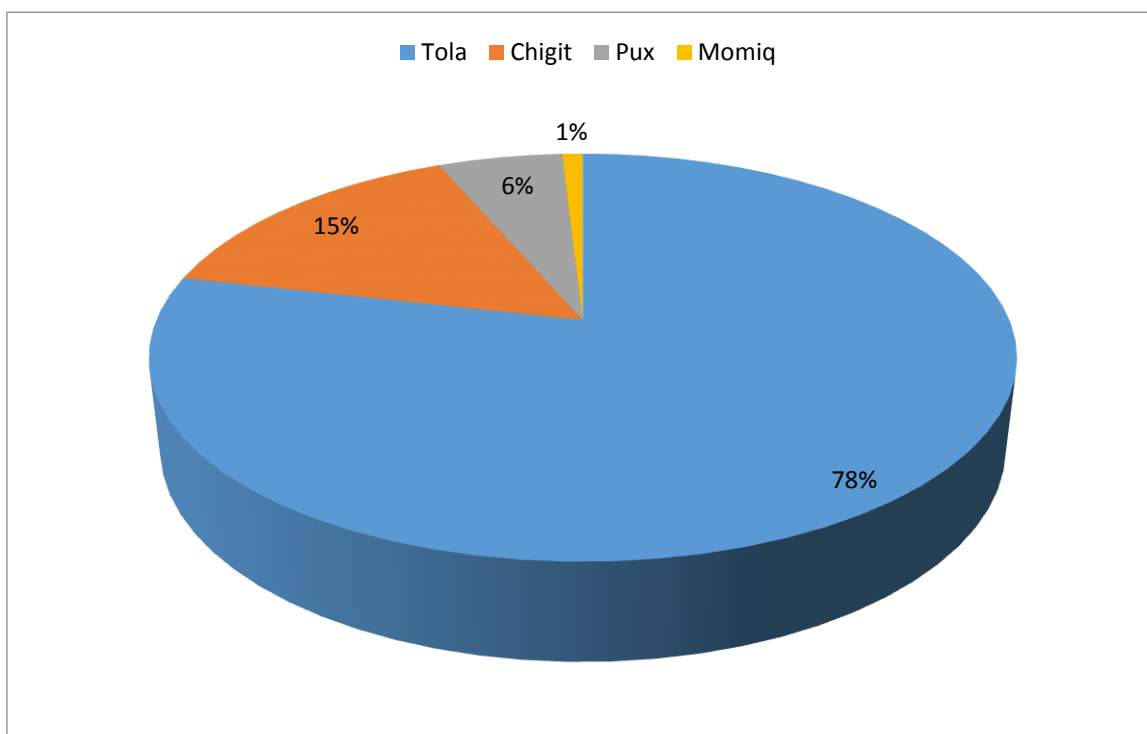
Qishlok xo'jaligi bo'yicha rais o'rinbosari. Paxtani qayta ishlash texnologiyasining me'yoriy xujjatlarini, standartlarini, texnikaviy shartlarini takomillashtirish bo'yicha ishlarni bajarishga yordam beradi. Korxonada yangi standartlarni va texnikaviy shartlarni joriy etishni, tejamlirok va samaraliroq nazorat qilish usullarini qidirib topadi. Korxonaga kelib tushayotgan xom ashyo va materiallarning, shuningdek tayyor mahsulotni, ularning amaldagi standartlar va texnikaviy shartlar talablariga mos kelishini aniqlash maqsadida texnologik jarayonlarning kechishi yuzasidan, laboratoriya analizlari o'z vaqtida va sifatli o'tkazilishini nazorat qilish usullarini ta'minlaydi. Tayyor mahsulotning sifatini tekshirishni, texnologik asbob-uskunalarining va ish qurollarining sifatini va xolatini, tekshirishni mahsulot ishlab chikarish sharoitlarini, qadoqlash, saklash, ortish va tashishni tashkil qiladi. Past sifatli mahsulot chikarishning oldini olish maqsadida ishlab chikarishning butun tsikli bo'yicha tasdiklangan texnologik jarayonlarning to'g'riligini va ularga rioya etilishini doimiy ravishda tekshirib turadi.

Bo'lim boshliqlari. Standartlar va texnikaviy shartlar talablariga, tasdiqlangan namunalar va texnikaviy xujjatlarga, yetkazib berish shartlari va shartnomalarga, mahsulotni yuqori texnikaviy darajada ta'minlash talablariga muvofik ishlab chikariladigan mahsulot (paxta, lub tolasi,

chigit)ning sifatini nazorat qilish bo'yicha ishlarning bajarilishini tashkil qiladi. O'zining texnikaviy iqtisodiy kursatkichlari bo'yicha fan va texnika darajasiga, xalq xo'jaligi ehtiyojiga, ekspert talablari va shularga javob bera oladigan mahsulot sifatini rejalashtirishda qatnashadi. Zavodga kelib tushayotgan paxta (lub)ni tekshirilishini, uning sifati standartlarga va texnikaviy shartlarga muvofik kelishi to'g'risida xulosalar tayyorlashni, ishlab chikarish jarayonining barcha boskichida oldi-berdi nazoratini ta'minlaydi. Tola sifatini oshirish bo'yicha tadbirlar ishlab chiqishga va ularni amalga oshirishga, sifatni boshkarish sistemalarini, standartlarni va tola sifatini reglamentga soluvchi kursatkichlar normativlarini, nazorat operatsiyalarini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirishni, mahsulotni nuqsonsiz topshirish sistemasini kuzda tutuvchi tadbirlarni ishlab chiqish va amalga oshirishga rahbarlik qiladi. O'lchanadigan parametrlar (tola uzunligi va sifati) nomenklaturasini aniklash bo'yicha ishlarni amalga oshirishda qatnashadi. Texnologik jarayon bo'yicha ko'zda tutilmagan tola va paxta sifatini, texnologik asbob – uskunalarning sifatini va xolatini, mahsulot ishlab chikarish sharoitini va tashishni tashkil qiladi.

2.3 “Muzrabot paxta” aksiyanerlik jamiyatining samaradorligini baholaydigan ijtimoiy - iqtisodiy rivojlanish ko'rsatkichlari.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida samaradorlik tushunchasi muhim ahamiyat kasb etadi. Bozor munosabatlari amal qilayotgan sharoitda har qanday iqtisodiy resursning ahamiyati nihoyat darajada ortib ketadi. Sanoat korxonalari faoliyatining asosida ham iqtisodiy resurslarni har tomonlama tejash, ulardan samarali ravishda foydalanish yotadi. Shu sababli, hozirgi iqtisodiy islohotlarni chuqurlashuvi sharoitida sanoat korxonalarida samaradorlik, boshqaruv faoliyati samaradorligi, ishlab chiqarish samaradorligi tushunchalari keng miqyosda qo'llanilmoqda. Samaradorlik tushunchasi iqtisodiy adabiyotlarda keng yoritilgan. Bu ko'rsatkich turli vaqtlarda ham iqtisodiyotdagi muhim ko'rsatkichlardan biri bo'lib kelgan.



6 - rasm. “Muzrabot paxta”AJning mahsulotlar hajmi 2014 yil.²²

“Muzrabot paxta”AJ 2014 yilda 10627 tonna tola umumiy ishlab chiqarish mahsulotining 78%ni tashkil etgan, 2019 tonna chigit mahsuloti esa 15%ni, 751 tonna pux 6%ni, 123 tonna momiq umumiy ishlab chiqarish mahsulotining 1%ni tashkil etgan.

Ijobiy natijaga erishishga qaratilgan qarorni to‘g‘ri qabul qilish uchun bu qarorni qabul qilish oqibatida yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan natijalarni oldindan ko‘ra bilish, rivojlanish istiqbollarning turli variantlariga to‘g‘ri baho berish zarur. Bu esa korxonani boshqarishning asosiy strategik vazifalarini belgilab beradi.

²² “Muzrabot paxta”AJning buxgalteriya ma’lumotlari asosida yaratildi.

Korxona faoliyatining asosiy iqtisodiy kursatkichlari.²³

№	Ko'rsatkichlar	O'lchov birligi	2012	2013	2014
1.	Mahsulot(tovar, ish va xizmat)larni sotishdan yalpi foydasi	ming.so'm	3294826	5076607	6731214
2.	Mahsulot (tovar, ish va xizmat)larni sotishdan sof tushum	ming.so'm	32035485	33905425	41956830
3.	Mahsulotning tannarxi	ming.so'm	28740659	28828818	35225616
4.	Davr xarajatlari, jami,shu jumladan	ming.so'm	2691443	6136893	5555072
5.	Sotish xarajatlari	ming.so'm	71770	129695	155727
6.	Ma'muriy xarajatlar	ming.so'm	485014	821603	1184069
7.	Boshka operatsion xarajatlar	ming.so'm	2134659	5185595	4215276
8.	Daromad soligi tulangunga kadar foyda(zarar)	ming.so'm	731268	734450	782402
9.	Daromad (foyda) soligi	ming.so'm	101623	116634	135199
10.	Foydadan boshka soliklar va yigimlar	ming.so'm	50372	49425	51776
11.	Hisobot davrining sof foydasi(zarari)	ming.so'm	579273	568391	595427

²³ “Muzrabot paxta”AJning buxgalteriya ma'lumotlari asosida yaratildi.

Jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki "Muzrabot paxta" aksiyanerlik jamiyatining 2012 - 2013 - 2014 yil ko'rsatkichlariga ko'ra mahsulot(tovar, ish va xizmat)larni sotishdan yalpi foydasi 2012 yil 3294826 ming.so'm, 2013 yil 5076607 ming.so'm, 2014 yil 6731214 ming.so'mlik mahsulot ishlab chiqarishdan yalpi foyda ko'rgan. Bu ko'rsatkichlarga ko'ra "Muzrabot paxta" aksiyanerlik jamiyatining shu 3 yil ichida 2014 yil 6731214 ming.so'm yalpi foydasi bilan eng yaxshi darajaga erishgan.

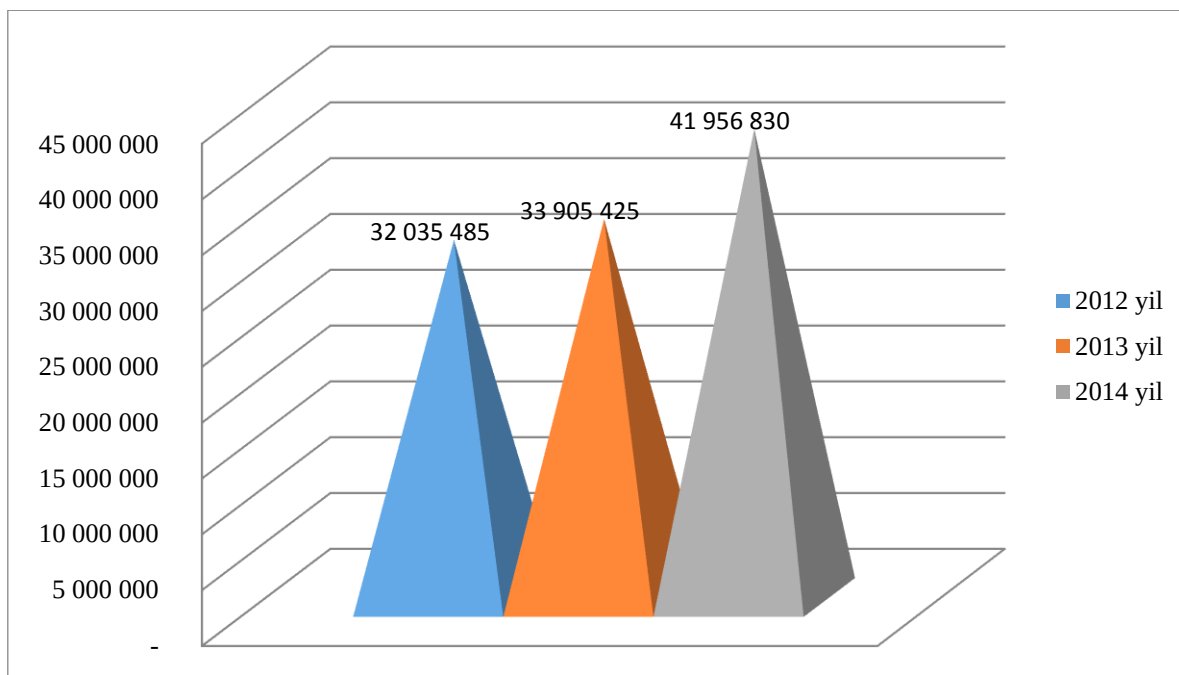
Jadvaldagi ma'lumotlarga ko'ra "Muzrabot paxta" aksiyanerlik jamiyatining mahsulot(tovar, ish va xizmat)larni sotishdan yalpi foydasi 4.3 % ga o'sgan. Mahsulot (tovar, ish va xizmat)larni sotishdan sof tushum 13.2 % ga o'sgan. Davr xarajatlari 6.4 % ga o'sgan bu esa firma uchun yomon (-) ko'rsatkich hisoblanadi. Mahsulotning tannarxi 22.6% ga usgan bu ham firma uchun yomon (-) ko'rsatkich hisoblanadi. Mahsulot (tovar, ish va xizmat)larni sotishdan sof tushum 31 % ko'paygan. Sotilgan mahsulotning ishlab chiqarish tannarxi 22.6% ga o'sgan bu ko'rsatkich ham korxona uchun yomon (-) ko'rsatkich hisoblanadi.

Jadvaldagi ma'lumotlarga qaraganda "Muzrabot paxta" aksiyanerlik jamiyatining asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlarining maksimal darajasi 2014 yilda qayd etgan.

Mahsulot (tovar, ish va xizmat)larni sotishdan sof tushum darajasiga ko'ra esa 2012 yil, 32035485 ming.so'm 2013 yil, 33905425 ming.so'm, 2014 yil 41956830 ming.so'm mikdordagi darajalarini qayd etgan. Bu ko'rsatkichlar bo'yicha esa korxona 2014 yil eng yaxshi ko'rsatkichga erishgan.

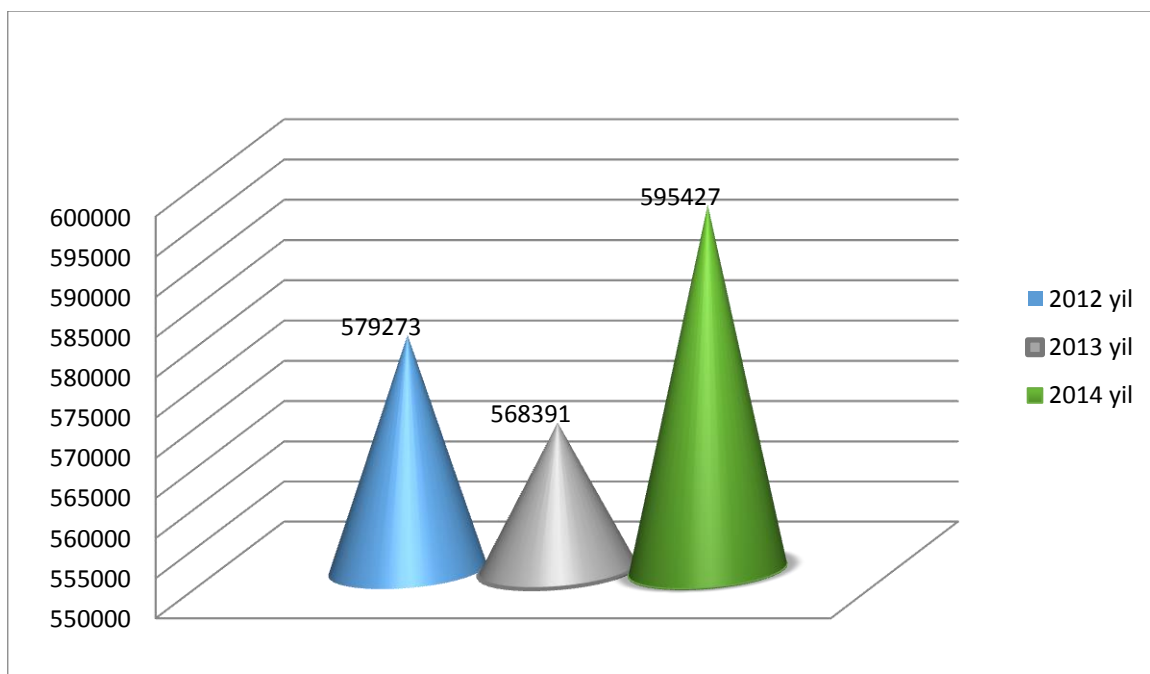
Mahsulotning tannarxi ko'rsatkichilar 2014 yilda 35225616 ming.so'mga yetgan.

"Muzrabot paxta" aksiyanerlik jamiyatining mahsulot ishlab chiqarish hajmi 4.3 % ga o'sgan. Mahsulot sotishdan tushgan tushum 2.8 % ga o'sgan.



7 – rasm. Mahsulotni sotishdan sof tushum. (ming so'm)²⁴

Mahsulot (tovar, ish va xizmat)larni sotishdan sof tushum darajasiga ko'ra esa 2012 yil, 32035485 ming.so'm 2013 yil, 33905425 ming.so'm, 2014 yil 41956830 ming.so'm mikdordagi darajalarini qayd etgan. Bu ko'rsatkichlar bo'yicha esa korxona 2014 yil eng yaxshi ko'rsatkichga erishgan.



8 – rasm. “Muzrabot paxta” AJning sof foydasi. (ming so'm)²⁵

²⁴ “Muzrabot paxta”AJning buxgalteriya ma'lumotlari asosida yaratildi.

²⁵ “Muzrabot paxta”AJning buxgalteriya ma'lumotlari asosida yaratildi.

“Muzrabot paxta” AJning Mahsulot (tovar, ish va xizmat)larni sotishdan sof foydasi darajasiga ko‘ra 2012 yil, 579273 ming.so‘m 2013 yil, 568391 ming.so‘m, 2014 yil 595724 ming.so‘m mikdordagi darajalarini qayd etgan. Bu ko‘rsatkichlar bo‘yicha esa korxona 2014 yil eng yaxshi ko‘rsatkichga erishgan.

“Muzrabot paxta” aksiyanerlik jamiyatining asosiy iqtisodiy ko‘rsatkichlarining maksimal darajasi 2014 yilda qayd etgan.

Bugungi keskin raqobat kurashi sharoitida samaradorlikni oshirish juda murakkab jarayon bo‘lib, uning o‘rishini ta‘minlash ma‘lum qiyinchiliklar, muammolar va qarama – qarshiliklar bilan bog‘liqdir. Boshqaruv samaradorligini oshirish ham murakkab jarayondir. Unga erishish uchun bir qator o‘ziga xos tadbirlarni amalga oshirib, o‘ziga xos bo‘lgan samaradorlikni oshirish yo‘nalishlaridan foydalanish zarur.

III BOB. MAMLAKATIMIZ SANOAT KORXONALARIDA RAHBARLIK FAOLIYATI SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING YO‘NALISHLARI.

3.1 Korxonada boshqaruv jarayonini tashkil etishda axborot texnologiyalaridan samarali foydalanish istiqbollari.

Har qanday korxona o‘z faoliyatini axborotsiz amalga oshira olmaydi. Uning kundalik hayotida hamda boshqarish jarayonlarini rahbardan to oddiy xizmatchigacha barcha xodimlar turli xildagi axborotlarga asoslanib faoliyat ko‘rsatadilar. Barcha ishlab chiqarish korxonalarida boshqaruvning tashkiliy iqtisodiy mexanizmi faoliyati axborot oqimlarida o‘z ifodasini topadi. Shuning uchun boshqaruv jarayonida axborotlarning almashinuvi va aylanishi hamda axborot nazariyasi bilan bog‘liq masalalarni tahlil etish zarur. Tahlil boshqaruv tsiklini yoritishdan boshlanadi.

Boshqaruv tsikli o‘z tarkibi jihatidan rejalashtirish, tashkillashtirish, motivatsiya va nazorat funksiyalaridan tashkil topadi. Bu funksiyalar moddiy boyliklar yaratish, moliyalashtirish, marketing va boshqa boshqaruv faoliyatining barcha turlarini qamrab oladi.

Rejalashtirish funksiyasi umuman olganda qarorlarni tayyorlash jarayonlarini o‘z ichiga oladi:

- maqsadning aniqlanishi;
- boshlang‘ich shart – sharoitlarining tahlili;
- muqobil variantlarning aniqlanishi;
- eng yaxshi variantni tanlash;
- rejani amalga oshirish.

Tashkillashtirish funksiyasi rahbar va bajaruvchilarning faoliyatini muvofiqlashtirishga qaratilgan. Bu birinchi navbatda, rahbar tomonidan o‘z imkoniyatlari, qo‘l ostidagi ishchilarni, ularning potensial imkoniyatlari, joy-joyiga qo‘yilganliklarini baholash va hakazo. Ana shu tashkiliy jarayonlarning barchasi korxonaning ma’lum tuzilmasi asosida amalga oshiriladi.

Motivatsiya. Barcha tayyorgarlik masalalari amalga oshirilgandan so'ng rahbar ishning muvaffaqiyatli amalga oshirilishini ta'minlaydi. Bu maqsadlarda quyidagilardan foydalaniladi:

a) rag'batlantirish; b) motivatsiyani amalga oshirish;

Nazorat funksiyasining mohiyati barcha jarayonlarni mavjud direktiv xujjatlar va boshqaruvning qabul qilingan tamoyillariga mos ravishda borishini tekshirib borishdan iborat. Nazorat – bu mavjud ma'lumotlarning topshiriqlarga mos kelishini tekshirish jarayoni hisoblanadi.

Boshqaruvtsiklining doimiyligi. Ma'lumki, rahbar doimo boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish bilan band bo'ladi. Rahbar o'zi boshqarayotgan ishlab chiqarish korxonasining bugungi kuni va kelajagini ta'minlash to'g'risida fikr yuritadi, u boshqarishning barcha qirralariga astoydil yondashib faoliyat ko'rsatadi. Bu jarayon rejalashtirishdan boshlanadi.

Har bir professional xodim o'z faoliyatini rejalashtiradi. Rejalashtirilgan faoliyat albatta tashkillashtiriladi, xodimlar esa maqsadga yo'naltirilgan ish uchun tayyorlanadilar. Xodimlardan aniq harakat yo'nalishlarini tushunib, kelajakda nimalar kutayotganligini bilishlari talab qilinadi.

Ko'p hollarda tegishli o'zgarishlar katta yoki sezilarli kuchlarni talab qilmaydi: xodimga rahbardan qandaydir o'ziga xos undovchi gap yoki hatto bir so'z ham kifoya qilishi mumkin. Bularning barchasi xodimning ichki psixologik holatiga ta'sir qiladi va uning javobi bunda darhol bilinadi. Tuzatishni amalga oshirish tashkiliy omillarga bog'liq hollarda birmuncha qiyinroq kechadi. Masalan, xodim o'z vazifalarini yaxshi anglagan holda ishga kirishadi, ammo muvaffaqiyatga erishilmaydi. Muammoning negizi esa ish hajmining kutilganidan ko'proqligida bo'lishi mumkin. Bunday hollarda kuchlarning ma'lum ma'noda qayta taqsimlanishi va tegishli yordam berishi lozim bo'lishi mumkin. Ba'zi hollarda boshlang'ich rejaga ham o'zgartirishlar kiritilishi kerak bo'lishi mumkin.²⁶

²⁶ Qosimova D.S. "Menejment nazariyasi". O'quv – uslubiy majmua. T.: "TDIU", 2011 y 89 -bet.

Ko‘rinib turibdiki, boshqaruvning to‘rttala funksiyasi (rejalashtirish, tashkillashtirish, motivatsiya va nazorat) ma’lum ma’noda doimiy qaytarilib turadi. Ular o‘zaro uzviy bog‘liqdir bu zanjirning bironta ham bo‘g‘inini olib tashlash mumkin emas.

Shu o‘rinda ta’kidlash joizki, menejmentning barcha asosiy funksiyalari menejerning qaror qabul qilish bo‘yicha harakatlari bilan ta’minlanadi. Samarador qarorlar idora, muassasa, tashkilotlar va jamiyat rivojlanishining garovidir. Ular biz yuqorida ko‘rib chiqqan boshqaruv funksiyalarining barchasining asosini tashkil etadilar.

Izlanishlar shuni ko‘rsatadiki, zamonaviy rahbar o‘z vaqtining 50-90 foizini turli majlislar, yig‘ilishlar, uchrashuvlar, suhbatlar, turli xujjatlarni tayyorlash va o‘qish jarayonida axborot almashishga sarflaydi. Bu hayotiy zaruratdir, chunki bugungi kunda axborotlar xar qanday korxonaning ijtimoiy-iqtisodiy, texnik va texnologik taraqqiyotining hal qiluvchi omiliga aylanib borayapti. Bunday sharoitda axborotlarga egalik qilish biznes rejalarni va korxonaning rivojlanishiga katta ta’sir ko‘rsatadi. Shuni aloxida ta’kidlash joizki axborot tanqisligi ham, uning keragidan ortiqligi ham rahbarni chalg‘itishi mumkin. Shuning, uchun doimo, kerakli axborotlarni keraksizidan, foydalisini foydasizidan ajratishni o‘rganish juda muxim hisoblanadi.

Yuqorida ta’kidlanganidek, ishlab chiqarish korxonasi faoliyatining samarasi uning tashqi va ichki muhit axborot resurslariga bog‘liq. Agarda boshqaruvchi tizim to‘liq va aniq bo‘lmagan yoki kechikib kelgan axborotlar asosida boshqaruv ta’sir axborotlarini shakllantirib ikkinchi qismga uzatib yuborsa, ular asosida tashkil etilgan jarayon albatta kutilgan natijalarni bermaydi va aksincha to‘liq, aniq va o‘z vaqtida kelgan axborotlar korxona faoliyatining samarasini oshishiga olib keladi.

Boshqaruvchi axborotni jo‘natuvchidan qabul qilib olishi bir necha bosqichdan iborat. Birinchisida axborot tanlovi amalga oshadi. U maqsadli yo‘naltirilgan yoki ehtimoliy, maxsus tanlangan yoki yoppasiga yig‘ilgan,

topshiriq bo'yicha yoki tashabbuskorlik bilan yig'ilgan yoki ma'lum omillarga asoslangan bo'lishi mumkin.

Ikkinchi bosqichda tanlangan axborot oluvchiga tushunarli shaklga keltiriladi. O'ta muhim axborot berishda bir usul bilan cheklanmay, ma'lumotlar bir necha usulda qaytariladi. Biroq, har qanday sabab bilan hujjatlarni ko'payib ketishining oldini olish zarur.

Uchinchi bosqichda axborotlarning uzatilishi bajariladi va shundan so'nggina u qabul qilinadi va oluvchi tomonidan tanishish, tushinish va boshqa vazifalari amalga oshiriladi.

Xar qanday axborot jo'natuvchi doimo axborotning xar qanday qabul qilinganligi va unga olingan axborot bo'yicha o'z munosabatlarini bildirishlarini, ya'ni qayta aloqa o'rnatilishini kutadi.

Shunday qilib qayta aloqa axborot oluvchi tomonidan jo'natuvchiga yuborilayotgan ma'lumotlar bo'lib, bu ma'lumotlarda axborotning qabul qilinganligi va uni tushunish(yoki tushunmaslik) darajasi o'z aksini topadi.

Qayta aloqa anglangan va ongli ravishda amalga oshirilishi lozim bo'lganligi sababli oldindan rejalashtirilgan vaziyatga mos keluvchi optimal shaklda qabul qiluvchi tomonidan to'g'ri qabul qilish imkoni yaratilgan shaklda, berilayotgan ma'lumotga darxol javob bergan holda amalga oshirilishi lozim. Og'zaki shaklda uzatilayotgan axborotlarda qayta aloqa belgilari bo'lib aytilganlarni aniqlashtirish, umumlashtirish ma'lum darajada o'z munosabatlarini bildirish bo'lishi mumkin. Bunday signallar kuchsiz bo'lishini e'tiborga olgan holda sheriklarning birinchi munosabatlariga alohida e'tibor berish kerak.

Ishonchli qayta aloqa axborot almashuvining ishonchliligini sezilarli darajada oshirish, axborot ma'nosini o'zgartirib yuboruvchi yo'qotishlar va ortiqcha shovqinlarni chetlab o'tish imkonini beradi. Shovqin va yo'qotishlarning kelib chiqish sabablari quyidagicha bo'lishi mumkin.

Birinchi navbatda stereotiplar, ya'ni insonlar va xodisalar to'g'risidagi o'rnashib olgan fikr va qarashlar kiritiladi. Stereotiplarga o'rganish ikkala

tomonning ham, ya'ni axborot uzatuvchining ham, qabul qiluvchining ham kamchiligi bo'lishi mumkin. Shuning uchun kommunikatsiyalarni amalga oshirayotganda ikkala ishtirokchi tomonidan masala mohiyatining to'g'ri tushunilishiga ishonch hosil qilinishi kerak.

Ko'p hollarda axborot jo'natuvchi va qabul qiluvchi turli mavqega ega ekanligi, bir – biriga yoki axborot predmetiga stereotipli qaraganliklari tufayli buziladi. Albatta, bu usul yaxshi natijalarga olib kelmaydi va uni qat'iy ravishda tanqidiy nuqtai nazar bilan qarab engib o'tish kerak, ammo unga qiziqish yo'qligi yoki uning ahamiyatini to'liq tushunib etilmaganligi sababli to'g'ri qabul qilinmasligi mumkin.

Buni tushunish uchun qabul qiluvchi bu axborotdan foydalanishi orqali olinadigan foyda bilan, yoki unga ahamiyat bermaslik natijasida yuzaga chiqishi mumkin bo'lgan yo'qotishlar bilan tanishtirilishi lozim bo'ladi.

Axborot almashinuviga "texnik nosozliklar" ham sabab bo'lishi mumkin. Ularga birinchi navbatda turli darajadagi ma'lumot, mutaxassislik, malaka, milliy xususiyatlar yoki tilni yaxshi bilmaslik bilan bog'liq bo'lgan axborotlarni uzatishda ishlatilayotgan belgilarni turlicha tushunish sabab bo'lishi mumkin. Ko'pincha, oddiy verbal, ya'ni so'zlar orqali uzatilayotgan axborotlar ma'nosi noverbal "qo'shimchalar" tufayli buziladi. Buning ustiga bunday tushunchalar ham turlicha tushunilishi mumkin.

Axborot buzilishi yoki yo'qotilishi fiziologik va psixologik sabablar: charchoq, kuchsiz xotira, tomonlarning yalqovligi yoki fikrni jamlashga halal beruvchi haddan tashqari impulsivligi, ortiqcha xis hayajonga berilishi sabrsizligi kabilarga ham bog'liq bo'lishi mumkin. Bularning barchasi, tomonlardan biri o'zi ega bo'lgan axborotlarni to'liq xajmda bermasligi, ikkinchisi esa uni yetarli darajada to'g'ri qabul qilmasligi, oxir oqibatda boshqaruv tomonidan noto'g'ri qarorlarning qabul qilinishiga sabab bo'ladi.

Axborot uzatish jaryonlarini uning shaklidan qat'iy nazar qisqa, aniq, lo'ndaligi, mazmuni, uzatish va qabul qilish shakli doimiy ravishda nazorat ostida bo'lishligi, og'zaki axborotlarni yozma axborotlar bilan tasdiqlash,

parallel va kesuvchi axborot kanallarini qo'llash usullari orqali ma'lum ma'noda engillashtirish mumkin.

Xulosa o'rnida shuni ta'kidlash mumkinki, boshqaruv samaradorligini oshirishda quyidagilarga alohida e'tibor qaratish maqsadga muvofiq bo'ladi:

- korxona ixtiyoridagi iqtisodiy resurslarning har bir birligidan tejamkorlik bilan foydalanish yo'lga qo'yish;

- boshqaruv maqsadlarini to'g'ri shakllantirish va strategik maqsadlarga erishish yo'lidagi operativ maqsadlarni to'g'ri tuzish va har bir davrda bu operativ rejalarni bajarilishini ta'minlash;

- ishlab chiqarishning texnik darajasini oshirishga tomon harakatni amalga oshirish.

- ishlab chiqarishni tashkil etishda uzluksizlik, tejamkorlik, to'g'ri oqimlilik, mutanosiblik, unumdorlilik kabi tamoyillarni qo'llash;

- boshqaruv faoliyatida boshqaruvning zamonaviy tamoyillari va usullaridan foydalanish, rahbarning mas'uliyatini va imtiyozlarini oshirish;

- mehnatni tashkil etishni takomillashtirish va uning ilmiy yo'nalishlaridan oqilona foydalanish;

- ishlab chiqarish tuzilmasini samaradorlik nuqtai-nazaridan qaytadan ko'rib chiqish, kerakli va samara berishi mumkin bo'lgan bo'limlarni tuzish va samara keltirmayotgan bo'limlarni qisqartirish;

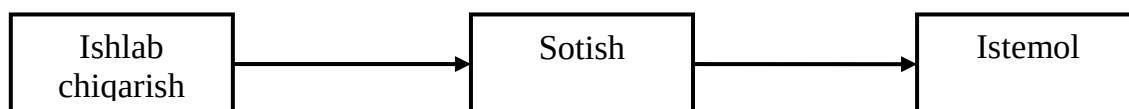
- boshqaruv xodimlari tayyorlashga alohida e'tibor berish hamda uzluksiz tarzda malaka oshirish tizimini yaratish.

3.2 Korxonada boshqaruvni ilmiy tashkil etishning yo'nalishlari.

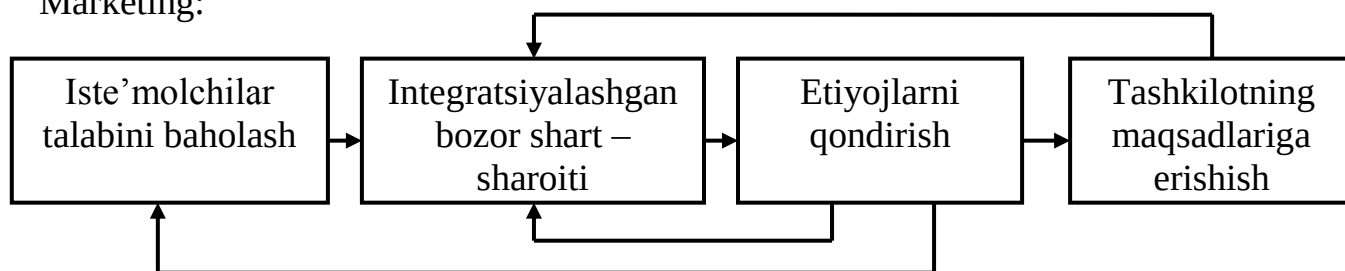
Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida boshqaruv nafaqat korxonadagi ichki omillarni e'tiborga olish, balki korxona iqtisodiy samaradorligini belgilovchi tashqi omillarni ham nazardan qochirmasligi lozim. Zamonaviy boshqaruv fanida "Marketing" tushunchasi bir qancha ta'rifga ega, lekin u boshqarishning alohida turi ekanligi ravshan. Marketing "sof" holida ijtimoiy yo'nalishni hisobga olmaydi va salbiy munosabat uyg'otadi. Ba'zan ijtimoiy omillar odamlar ruhiyatiga shu qadar kuchli ta'sir etadiki, natijada tovarga bo'lgan

ehtiyoj keskin kamayadi. Amerikaning marketing assotsiatsiyasi (AMA) 1965 yilda marketingni yangi ta'rifini qabul qildi. Ushbu ta'rifga ko'ra marketing maqsadni rejalashtirish va amalga oshirish, narx belgilash, g'oyalar, tovarlar va xizmatlarni alohida shaxslar hamda tashkilotlar maqsadiga mos bo'lgan ayirboshlash vositasida o'tkazish va sotish jarayonidir. Marketing evolyusiyasi shundan iboratki, uning konsepsiyasi iste'molchiga yo'naltirildi, firma, tashkilot yoki insonning integratsiyalashgan falsafasiga aylandi. Sotishni boshqarish yoki marketing tashkilot maqsadlariga erishishdagi muamolarni hal etilishi yo'llarini belgilashda muhim rol o'ynaydi. Marketing vositasida korxonaning strategik maqsadlari amalga oshiriladi. Shu bilan birga marketing oddiy tovar sotishdan tubdan farq qiladi va u bir qator afzalliklarga ega, bu tizim orqali nafaqat tovar sotilishi balki iste'molchi tomonidan tovar sifati, uning tashqi ko'rinishi va boshqa xususiyatlariga o'rnatiladigan talablar o'rganiladi. Ishlab chiqarish bevosita xaridorning istak va hohishlarini qondirishga qaratiladi.

Sotish:



Marketing:



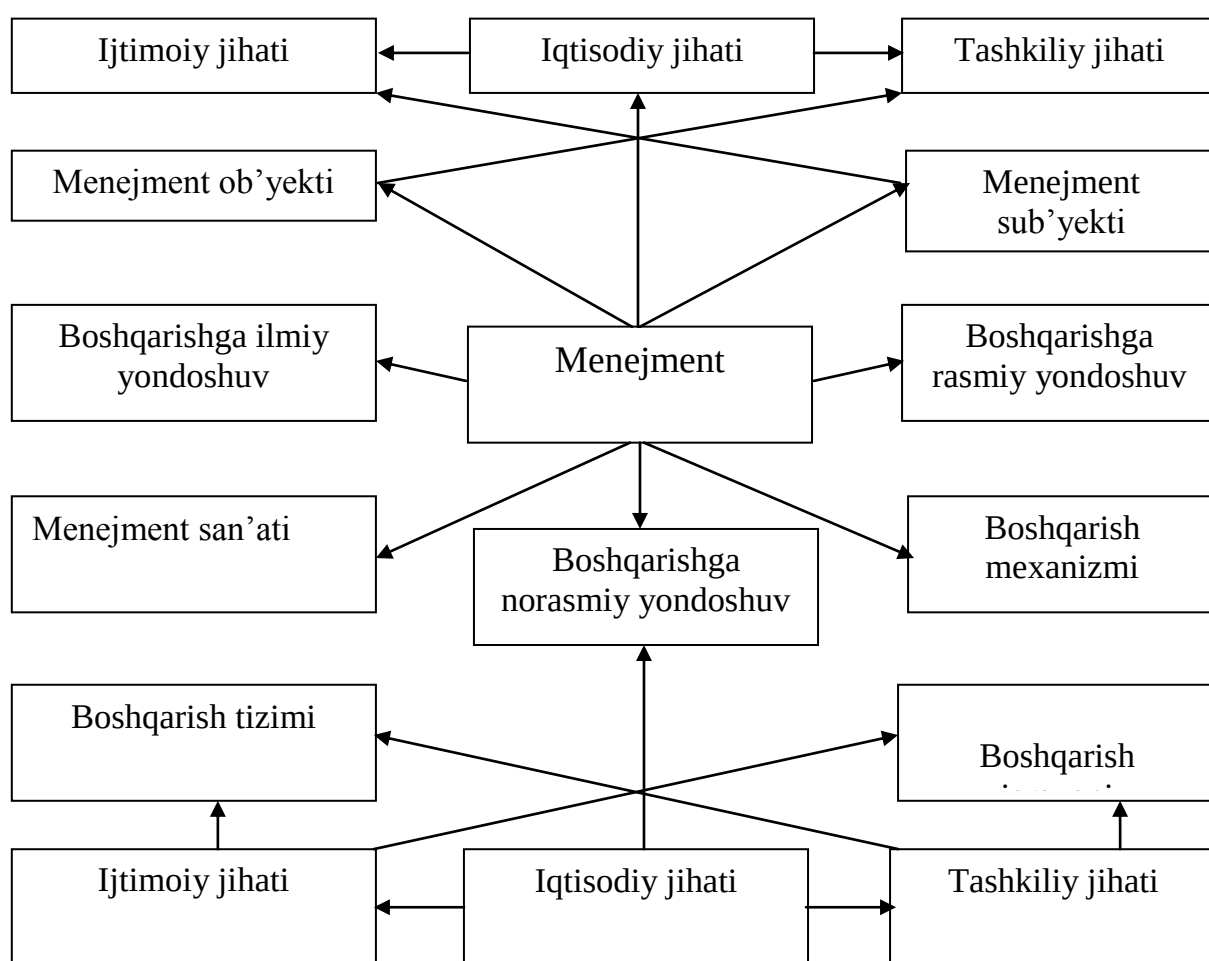
9 – rasm. Korxonalarda sotishni boshqarish tuzilmasi.²⁷

Yuqoridagi rasmdan ko'rinadiki, marketingni maqsadlari yuqori rahbarlar qo'ygan maqsadlarga qaraganda ko'proq darajada iste'molchilarga yo'naltirilgan.

²⁷ Taraxtiyeva G.K. "Innovatsion menejment". O'quv qo'llanma. T.: "Fan va texnologiya", 2013 y 56 – bet.

Marketing ta'rifiga turlicha yondashuvlarni tahlil qilish hozirgi zamon marketingi o'z mohiyatiga ko'ra, ijtimoiylashtirilgan boshqarish uchun eng muvofiq vosita deb xulosa chiqarish imkonini beradi.

Boshqaruvning “insoniylashuvi” maqsadli boshqaruv yaratilishiga olib keldi. Maqsadli boshqarishdan foydalanayotgan ko'pgina yapon firmalari “korxona-jamiat xizmatkori” degan shiorni o'z konsepsiyalari qilib olishgan. Dasturli-maqsadli boshqarish maqsadli boshqarishga qaraganda ancha qat'iyroqdir chunki muayyan sharoitlarda u ma'muriy buyruqbozlik tizimiga ham aylanib ketishi mumkin.



10 – rasm. Menejment muammolari.²⁸

Yuqoridagi 10 – rasmda menejment bilan bog'liq muammolar aks ettirilgan. Boshqarish ob'ekti va sub'ekti boshqarish nazariyasida ham mavjud. Amaliyotda ular bozor sharoitlariga mos bo'lishi kerak. Bir – biri bilan

²⁸ Qosimova D.S. “Menejment nazariyasi”. O'quv – uslubiy majmua. T.: “TDIU”, 2011 y 82 – bet.

bogʻlangan, menejment tushunchasi bilan, shuningdek, uning obʻekti va subʻekti bilan chirmashib ketadigan uchta muhim obʻekt: boshqarish jarayoni, dinamikasi hamda boshqarishni amalga oshirish bilan bogʻliq harakatlarning ketma – ketligi (boshqarish xodimlari uchun axborotni ishlash texnologiyasi) mavjud. Boshqarish tizimi va jarayoni bir – biri bilan ziddiyatda boʻladi. Ularning bu ziddiyatini yumshatish boshqarish mexanizmini tashkil etadi.

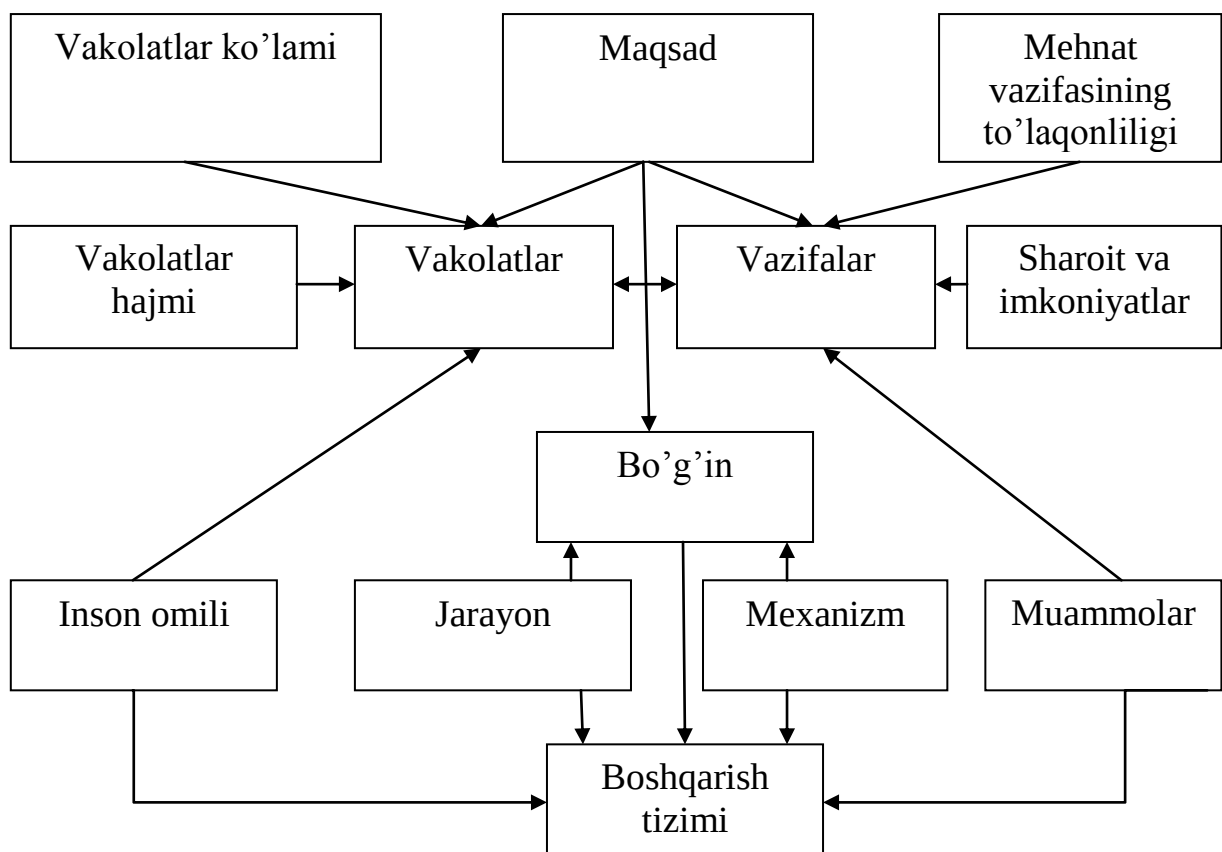
Agar boshqarish boshqaruvchining boshqariluvchiga taʼsir etishi boʻlsa, mexanizm – taʼsir etishga erishishda vositachi boʻladigan oʻzaro bogʻliq vositalar majmuidir. Agar mexanizm sozlangan boʻlsa, tizim yaxshi ishlaydi va jarayon mashaqqatsiz kechadi. Shuning uchun ham boshqaruv mexanizmi menejmentning gʻoyat muhim unsuridir.

Menejment konsepsiyasiga asosan boshqarish tizimi boshqarish mexanizmi va jarayoni bilan bogʻlangan boʻlishi kerak (11 – rasm).

Maqsad boshqarish boʻgʻinini shakllantirish uchun boshlangʻich nuqtadir. Biroq, yana ikkita muhim omil ham boʻlib, ularsiz boshqarish tizimi boʻlishi mumkin emas. Bular boshqarish funksiyalari hamda vakolatlaridir. Funksiya orqali boshqarish tizimiga taʼsir koʻrsatadigan toʻrtta omilni ajratib koʻrsatish mumkin. Bular: toʻlaqonli mehnat, vakolatlar, sharoit va imkoniyatlar, muammoning dolzarbligi. Amaliy masalani hal qilish chogʻida toʻrtta omilning barchasi muvofiqlashtirilishi kerak.

Korxonalarda toʻlaqonli mehnatni tashkil etish bevosita ishalb chiqarish omillardan samarali foydalanishni nazarda tutadi. Shuningdek ishchilarning ish kuni va soatlaridan unumli foydalanish, mehnatni ilmiy tashkil etish, ishchilar qoʻnimsizligi bartaraf etish, kadrlar malakasini uzliksiz oshirib borish tizimini shakllantirish va bu tizim faoliyatini takomillashtirib borish kabilar kun tartibidagi asosiy masallarga aylanadi.

Vakolatlarning taqsimlanishining optimal darajalarini aniqlanishi, vakolatlar uzatilishidagi huquqiy va tashkiliy jihatlarini eʼtiborga olinishi zarur. Boshqaruv vakolatlarini faqatgina yuqori darajada saqlanib qolinishi har doim ham yuqori samara bermaydi.



11 – rasm. Boshqarish tizimini tashkil etish.²⁹

11 – rasmda keltirilgan ikkinchi turkum-vakolatlardir. Ular yakka, kollegial va ijtimoiy (kollektiv, jamoaviy) bo‘lishi mumkin. Korxonada mavjud boshqaruv tizimiga vakolatlarning uzatilishi belgilangan maqsad va korxona bo‘limlarining maqsadni amalga oshirishdagi vazifalariga mos ravishda amalga oshirilishi maqsadga muvofiq. Albatta, vakolatlarning taqsimlanishi eng avvalo maqsadga erishishni ta‘minlashi kerak. Buning uchun esa boshqaruv jarayonining barcha jabhalarini o‘rganish, boshqaruv mexanizmini samaradorligini oshirish lozim bo‘ladi. Shuningdek boshqaruvga ta‘sir etuvchi shart – sharoitlar va imkoniyatlar ko‘rib chiqilib boshqaruv darajalarining vazifalari aniqlab olinadi.

²⁹ Yo‘ldoshev N.K. va boshqalar. “Innovatsion menejment”. Darslik. T.: “TDIU”, 2012 y 92 – bet.

XULOSA

Bozor munosabatlarini shakllantirish bo'yicha iqtisodiy islohotlar ko'p qirrali iqtisodiyot asoslarini barpo etishga qaratilgan bo'lib, bu jarayonning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi sanoat korxonalarini zamon talablari darajasida rivojlantirib borishni bevosita o'z ichiga oladi. Chunki dunyo tajribasida va O'zbekistonda orttirilgan tajribadan ko'rinib turibdiki, hozirgi zamon iqtisodiy rivojlanishining muhim xususiyatlaridan biri ham mulkning ommaviy tus olib borayotganligidir. Ma'lumki, respublikamizda mulkdorlar tarkibi va soni tubdan o'zgarib, mulkka xo'jayinlik hissining amaliy mustahkamlanishiga erishmoqda. Korxonalar aksiyalari ochiq savdoga chiqarilib, mulkdorlar sinfini ko'payishiga, kishilarning aksiyaga ega bo'lish ishtiyoqining o'sishiga erishilmoqda. Samarali mehnat qilish, ijobiy natijalariga erishishdan ommaviy jonbozlikning ortishi va shu kabi boshqa muhim masalalarni hamda bu boradagi yechimi qiyin bo'lgan masalalar bosqichma-bosqich hal etilmoqda. Bu hol boshqaruvning bozor iqtisodiyoti mohiyatiga monand ekanligini to'la-to'kis tasdiqlamoqda. Iqtisodiyotda mulkning bevosita o'z egasini topishi, kishilarning ham mulkdor, ham mehnatkash sifatidagi manfaatlarining uyg'unlashuvini ta'minlashda rahbar mehnati va boshqaruv funksiyalarining tashkil etilishi muhim rol o'ynaydi.

O'tkazilgan tadqiqotning umumiy natijalarini quyidagicha ifodalashimiz mumkin:

1.O'zbekistonda bozor iqtisodiyotiga o'tish davri talabidan kelib chiqib, sanoat korxonalarini boshqarishni tashkil etish va uni takomillashtirish hozirgi kunning eng dolzarb masalalasi sifatida olib chiqildi. Bu muammo uni keng qamrovli tizim sifatida ko'rib chiqilishini taqozo etadi.

2.Ushbu sohada bajarilgan ilmiy ishlar tahlili shuni ko'rsatadiki, turli xil yo'nalishda katta hajmdagi tadqiqot ishlarida sanoat korxonalariga oid umumiy muammolar yoritilgan bo'lib, ularda ko'rilgan boshqaruvning munozarali muammolari qamrab olingan. Ayni paytda sanoat korxonalirida boshqaruvni

milliy xususiyatlar (mentalitet)ni ham hisobga olgan holda rivojlantirish zarurligi aniqlandi.

3.Sanoat korxonalarida tadqiqotining amaldagi to'la uslubiy ta'minoti hozirgi bozor talablari darajasida emas. Bu sohadagi tadqiqotlarda taklif etilgan ko'plab tamoyillar, uslublar, yondashuvlar boshqaruv ierarxiyasini quyi qismi ehtiyojiga mos emas va bu masala keng qamrovli yo'nalishda olib borilmagan.

4.Korxonalarda boshqaruvni tashkil etishning nazariy asoslari ishlab chiqilgan bo'lsada jahon moliyaviy inqirozi bu masalalarga chuqurroq yondashishni taqozo etmoqda.

5.Sanoat korxonalarini boshqarish jarayonlarida va uning tuzilmasini ko'rib chiqishda milliy xususiyatlar ta'sirini hisobga olish ijobiy natija berishi isbotlandi.

6.Tanlangan usul asosida korxonalarda bajarilgan iqtisodiy, tashkiliy, moliyaviy tahlillar natijasida quyidagilar hal qilindi:

- yangi boshqaruv tuzilmasi ishlab chiqildi;
- xodimlarni sohaga yo'naltirish bo'yicha malakasini tekshirish zarurligi tayinlandi;
- rahbariyatning qayta o'qitish kerakligi ko'rsatildi.

Yuqoridagilarni e'tiborga olgan holda ta'kidlash lozimki, sanoat korxonalarida xo'jalik faoliyatining ijobiy natijalari boshqaruv darajasi va sifati bilan uzviy bog'liq ekanligini hayotning o'zi isbotlab turibdi. Shuning uchun sanoat korxonalarida boshqaruvning strategik yo'nalishlarini aniq belgilab olish, uning tarkibiy tuzilishini muvofiqlashtirish va boshqaruvning samarali mexanizimi har bir korxona faoliyatiga xos bo'lgan jihatlar asosida tashkil etish istiqboli rivojlanishning asosiy garovi bo'lib qolmoqda.

Fikrimizcha boshqaruvni yaxshilash uchun quyidagi takliflarni amalga oshirish kerak:

1.O'zbekiston Respublikasida sanoat korxonalarini boshqarishni milliy modelini yaratish borasida ilmiy izlanishlar zarur. Rahbar funksiyalari

mavzusini tadqiq etishni rivojlantirish borasida uni davlat granti mavzulariga kiritish lozim.

2.O'zbekiston va uni regionlari sharoitdan kelib chiqib boshqaruv samaradorligiga ta'sir etuvchi tashqi va ichki omillar turkumlanishini ishlab chiqish kerak.

3.Boshqaruv faoliyatining iqtisodiy samaradorligini oshirish uchun avvalambor korxona ixtiyoridagi iqtisodiy resurslarning har bir birligidan tejamkorlik bilan foydalanish yo'lga qo'yish lozim. Har bir birlik iqtisodiy resursdan chiqadigan mahsulot miqdorini oshirishga harakat qilish kerak. Masalan, xom ashyodan chiqadigan mahsulot miqdorini oshirishga erishish kerak. Natijada, resurslarni tejash orqali korxonaning foydasi ortadi va samaradorligi darajasi yuksaladi.

4. Boshqaruv maqsadlarini to'g'ri shakllantirish va strategik maqsadlarga erishish yo'lidagi operativ maqsadlarni to'g'ri tuzish va har bir davrda bu operativ rejalarni bajarilishini ta'minlash.

5. Korxonalardagi ishlab chiqarishning texnik darajasini oshirishga tomon harakatni amalga oshirish. Ishlab chiqarishda yangi texnika va texnologiyani qo'llash hamda ularning har biridan iqtisodiy samaradorlikni oshirish yo'lida foydalanish. Korxonaga o'rnatiladigan har bir texnik va texnologik jixozning iqtisodiy samara berishiga erishish.

6.Korxonada ishlab chiqarishni tashkil etishni takomillashtirish. Ishlab chiqarishni tashkil etish tamoyillaridan oqilona foydalanish. Ishlab chiqarishni tashkil etishda uzluksizlik, tejamkorlik, to'g'ri oqimlilik, mutanosiblik, unumdorlilik kabi tamoyillarni qo'llash.

7.Korxonalarda boshqaruv faoliyatini takomillashtirish. Boshqaruv faoliyatida boshqaruvning zamonaviy tamoyillari va usullaridan foydalanish, rahbarning mas'uliyatini va imtiyozlarini oshirish.

8.Mehnatni tashkil etishni takomillashtirish va uning ilmiy yo'nalishlaridan oqilona foydalanish. Mehnat taqsimotini va hamkorligini chuqurlashtirish, samarali ish usullarini joriy etish, nazorat va musobaqani yo'lga qo'yish, ish

joyini tashkil etishni yaxshilash va unga xizmat ko'rsatishni takomillashtirish, mehnatni me'yorlashtirish va har bir ish joyida me'yorlar bo'lishiga erishish. Shu bilan birgalikda ushbu me'yorlarning bajarilishini ta'minlash.

9. Ishlab chiqarish tuzilmasidagi o'zgarishlar. Korxonadagi ishlab chiqarish tuzilmasini samaradorlik nuqtai-nazaridan qaytadan ko'rib chiqish, kerakli va samara berishi mumkin bo'lgan bo'limlarni tuzish va samara keltirmayotgan bo'limlarni qisqartirish.

10. Boshqaruv xodimlari tayyorlashga alohida e'tibor berish. Boshqaruvchi xodimlar o'zlaridagi mehnatsevarlik, intiluvchanlik, harakatlanganlik va mas'uliyatning yuksakdarajadali bilan hammaga o'rnak bo'lishlari bilan ajralib turishlari lozim.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

I. Qonunlar, Prezident qarorlari, Vazirlar Mahkamasining qarorlari Prezident asarlari va risolalari boshqa me'yoriy xujjatlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: "O'zbekiston", 2014.
2. O'zbekiston Respublikasining "Raqobat to'g'risida" gi Qonuni. Qonunlar to'plami. T.: "Adolat", 2011.
3. O'zbekiston Respublikasining "Korxonalar to'g'risida" gi Qonuni. Qonunlar to'plami. T.: "Adolat", 2002.
4. O'zbekiston Respublikasining "Tadbirkorlik faoliyati erkinligi kafolatlari to'g'risida" gi Qonuni. Qonunlar to'plami. T.: "Adolat", 2001.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "To'g'ridan to'g'ri xorijiy investitsiyalar jalb etilishini rag'batlantirishga oid qo'shimcha chora – tadbirlar to'g'risida" gi Farmoni, 2012 – yil 10 – aprel.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Ishlab chiqarishni modernizatsiyalashtirish, texnik va texnologik qayta jihozlashtirishni rag'batlantirish bo'yicha qo'shimcha chora - tadbirlar to'g'risida" gi Farmoni, 2007 – yil 14 – mart. №PF-114.
7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Bozor islohotlarini chuqurlashtirish va iqtisodiyotni yanada erkinlashtirish sohasidagi ustuvor yo'nalishlar amalga oshirilishini jadallashtirish chora – tadbirlari to'g'risida" gi Farmoni, 2007 - yil 14 – iyun.
8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Tashqi iqtisodiy va savdo aloqalari, xorijiy investitsiyalarni jalb etish sohasida boshqaruv tizimini takomillashtirish to'g'risida" gi Farmoni, 2005 – yil 21 – iyul. №PF-3631.
9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2011 – 2015 – yillarda O'zbekiston Respublikasi sanoatini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari to'g'risida" gi Qarori, 2010 – yil 20 – dekabr. №PQ-1442.
10. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Innovatsion loyihalar va texnologiyalarni ishlab chiqarishga joriy etishni rag'batlantirishning

qo'shimcha chora – tadbirlari to'g'risida” gi Qarori, 2008 – yil 15 – iyul. №PQ-916.

11. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “Investitsiya loyiha hujjatlarini ishlab chiqish, ekspertizadan o'tkazish va tasdiqlash tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash tartibi to'g'risida” gi Qarori, 2007 – yil 7 – iyun. №3197.

12. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning 2014 – yilda mamlakatimizni ijtimoiy – iqtisodiy rivojlantirish yakunlari hamda 2015 – yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi: “2015 – yilda iqtisodiyotimizda tub tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish, modernizatsiya va diversifikatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish hisobidan xususiy mulk va xususiy tadbirkorlikka keng yo'l ochib berish – ustuvor vazifamizdir” nomli ma'ruzasi. “Xalq so'zi” gazetasi. 2015 – yil 17 – yanvar, №10 son.

13. Karimov I.A. “Demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini shakllantirish – mamlakatimiz taraqqiyotining asosiy mezonidir”. T.: “O'zbekiston”, 2011.

14. Karimov I.A. “Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari”. T.: “O'zbekiston”, 2009.

15. Karimov I.A. “Bizning bosh maqsadimiz – jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizatsiya va isloh etishdir”. Oliy Majlis Qonunchilik palatasi va Senatining qo'shma majlisidagi ma'ruzasi. 2005- yil 28 – yanvar. “Xalq so'zi”, 2005 – yil 31 – yanvar.

II.Asosiy va qo'shimcha adabiyotlar ro'yxati

1. Abdurasulov S. “Raqobatning turlari va mohiyati”. Ilmiy – amaliy anjuman. T.: “TDIU”, 2004.

2. Akbarxodjayev Z.Z. “Innovatsion menejment”. O'quv – uslubiy majmua. T.: “TDIU”, 2012.

3. Bekmurodov A.SH., Qosimova M.S., Ergashxodjayeva SH.J. “Strategik marketing”. O'quv qo'llanma. T.: “Iqtisod – Moliya”, 2010.

4. Ergashxodjayeva Sh.J. va boshqalar. “Marketing”. Darslik. T.: “TDIU”, 2011.
5. Mamatov B.S., Xujamkulov D.Yu., Nurbekov O.Sh. “Investitsiyalarni tashkil etish va moliyalashtirish”. Darslik. T.: “Iqtisod – Moliya”, 2014.
6. “Muzrabot paxta” AJ ning yangi tahrirdagi Ustavi.Surxondaryo, 2014-yil 9-noyabr.
7. Soliyev A., Buzrukxonov S. “Marketing bozorshunoslik”. Darslik. T.: “Iqtisod – Moliya”, 2010.
8. Taraxtiyeva G.K. “Innovatsion menejment”. O’quv qo’llanma. T.: “Fan va texnologiya”, 2013.
9. Umarjonov A., Sharipov U. “Bozor iqtisodiyoti sharoitida raqobatni kuchaytirish strategiyalari”. T.: “TDIU”, 2004.
10. Yo’ldoshev N.K., Qodirxo’jayeva N.R. “Ishlab chiqarish texnologiyalari”. O’quv – uslubiy majmua. T.: “TDIU”, 2012.
11. Yo’ldoshev N.K. va boshqalar. “Innovatsion menejment”. Darslik. T.: “TDIU”, 2012.
12. Qosimova D.S. “Menejment nazariyasi”. O’quv – uslubiy majmua. T.: “TDIU”, 2011.
13. Qosimova D.S. “Boshqarish nazariyasi asoslari”. Darslik. T.: “Iqtisodiyot”, 2011.
14. Qosimova M.S., Yusupov M.A., Ergashxodjayeva Sh.J. “Marketing”. Darslik. T.: “TDIU”, 2010.
15. Ommabop iqtisodiyot: mohiyati va asosiy tushunchalari (o‘zbek va rus tillarida). Ilmiy-ommabop qo‘llanma. (Bekmurodov A.Sh., Gimranova O.B., Shamshieva N.N.) T.: “Iqtisodiyot”, 2009.
16. O‘zbekiston iqtisodiyotni liberallashtirish va modernizatsiyalash yo‘lida. Ekspress-prospekt. (Bekmurodov A.Sh., Berkinov B.B., Usmonov B.B., Hamidov O.M., G‘afurov U.V. va Ne‘matov I.U.) T.: “Iqtisodiyot”, 2009.
17. 41.O‘zbekiston – iqtisodiyotni modernizatsiyalash hamda islohotlarni chuqurlashtirishning yangi va yuksak bosqichi yo‘lida. (Bekmurodov A.Sh.,

Gʻafurov U.V.) T.: Iqtisodiyot, 2008.

18. “Xalq soʻzi” gazetasi, 2010-2015-yillardagi soni.
19. “Oʻzbekiston iqtisodiy axborotnomasi” jurnali, 2012-2014-yillardagi soni.
20. “Pul, kredit va banklar” jurnali, 2013-2015-yillardagi soni.

III. Internet saytlari

1. www.lex.uz
2. www.stat.uz
3. www.infoworks.com
4. www.press-centr.uz
5. www.uza.uz
6. www.cbu.uz
7. www.bfa.uz