

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

TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI

MOLIYAVIY MENEJMENT FAKULTETI

“MENEJMENT VA MARKETING” KAFEDRASI

MULLADJANOV JASURBEK BAXTIYAR O'G'LI

**«BOSHQARUV STRUKTURASI VA ULAR FAOLIYATINI
TAKOMILLASHTIRISH»**

«Moliyaviy menejment» fakulteti
dekani iqtisod fanlari nomzodi, dotsent
Astanakulov Olim Tashtemirovich
« ____ » _____ 2015

«HIMOYAGA RUXSAT ETILDI»
«Menejment va marketing» kafedrası
mudiri iqtisod fanlari nomzodi
Jumaev Otabek Tolibovich
« ____ » _____ 2015

Bitiruvchi :

5230200 -“Menejment”- ta'lim yo'nalishi
4 -kurs talabasi
Mulladjanov Jasurbek Baxtiyar o'g'li

Ilmiy rahbar:

iqtisod fanlari nomzodi Jumaev Otabek Tolibovich.

TOSHKENT - 2015

Men, Mulladjanov Jasurbek Baxtiyar o'g'li ushbu BMIning mustaqil bajardim, ko'chirmachilik holati yo'qligiga javob beraman. Ko'chirmachilikka yo'l qo'ygan holatimda BMI kafedra mudiri taqdimnomasiga asosan rektor buyrug'i bilan bekor qilinishi va "qoniqarsiz" baho qo'yilishini bilaman.

_____ Mulladjanov Jasurbek Baxtiyar o'g'li

MUNDARIJA

	bet
KIRISH	3
I BOB. BOSHQARUVNING TASHKILY STRUKTURALARI HAMDA ULARDAN SAMARALI FOYDALANISH- NING NAZARIY ASOSLARI	6
1.1 Tashkiliy struktura haqida tushuncha va uning turlari.....	6
1.2 Boshqaruv faoliyatida tashkiliy tuzilmalarning afzalliklari hamda kamchiliklari.....	12
1.3 Tashkiliy tuzilmalarni loyixalashtirishning o'ziga xos xususiyatlari.....	22
II BOB. OATB “SAVDOGARBANK”NING TASHKILY TUZILMASI VA UNDAGI IJTIMOY-IQTISODIY HAMDA MOLIYAVIY HOLAT TAHLILI	26
2.1 OATB “Savdogarbank”ning tashkiliy boshqaruv strukturasi va undagi jarayonlar tahlili.....	26
2.2 OATB “Savdogarbank” ning xizmat ko'rsatish turlari hamda kredit siyosati.....	31
III BOB. BOZOR IQTISODIYOTI SHAROITIDA KORXONA VA TASHKILOTLARNI SAMARALI BOSHQARISHDA TASHKILY STRUKTURANI TAKOMILLASHTIRISH	38
3.1 Tashkiliy tuzilmani tashkilot strategiyasiga moslashtirishning zamonaviy usullari.....	38
3.2 Tashkiliy tuzilmalarni tashkilotga moslashtirish faoliyati istiqbollari.....	45
3.3 Xalqaro bozorlarda ishtirok etadigan korxonalarni tashkiliy jihatlari.....	49
XULOSA	58
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI	61

KIRISH

Bitiruv malakaviy ishi mavzusining dolzarbligi. Har bir korxonaning tashkiliy tuzilmasi o'ziga xosdir, u oldingi tashkiliy tuzilmalarni inobatga olib, rahbarlar topshiriqlarni taqsimlashni oldingi siyosatini va ichki muhitini aks ettiradi. Bundan tashqari har bir strategiya alohida omillarga va faoliyatga asoslanadi. Shu sababli tashkiliy tuzilmaga individual yondashuv maqsadga muvofiq.

Kompaniya menejerlari tashkiliy tuzilmaning asosiy elementlari bilan shtab funktsiyalarini bir-biriga muvofiqlashtirish to'g'risida qaror qabul qilish jarayonida tovar qiymatini yaratadigan asosiy va yordamchi funktsiyalarning strategik bog'liqliklarini inobatga olishlari zarur. Boshqaruv funktsiyalarining turlarini operatsiyalar ketma-ketligini inobatga olib, muvofiqlashtirish mumkin ya'ni: xizmat ko'rsatiladigan iste'molchilar toifalarini, tovar sotish kanallarini, texnik ko'nikmalarni va bilimlarni va boshqa shu kabilarni.

“O'zbekiston hududida to'liq chet el kapitali va korporativ boshqaruvning xorijiy usullariga asoslangan korxonalar muvaffaqiyatli faoliyat olib bormoqda. Mazkur xorijiy kompaniyalar tajribalarini chuqur o'rganishimiz va ularning tahlili asosida korxonalarimiz uchun korporativ boshqaruvning namunaviy tuzilmalarini yaratishimiz, real iqtisodiyotning barcha tarmoq va sohalaridagi aksiyadorlik jamiyatlarining boshqaruv tizimini ayni shu asosda isloh qilgan holda, ularni amaliyotga faol joriy qilishimiz zarur.”¹

Korxonalar va tashkilotlar hamda moliya muassasalarida ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish samadorligini ta'minlash, ularning boshqaruv jarayonining samarasini ta'minlovchi samarali tashkiliy tuzilmani tanlash va shakllantirish nuqtai nazaridan kelib chiqib, bitiruv-malakaviy ishimizda to'g'ri tashkil etilgan boshqaruv strukturasi boshqarish masalalarini tadqiq etish, uni rivojlanishi bilan bog'liq shart-sharoitlarni o'rganish o'ta muhim bo'lib ushbu ishimizning dolzarbligidan dalolat beradi.

¹ O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2014 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2015 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. “Xalq so'zi”. 2015 yil 17 yanvar.

BMIning maqsad va vazifalari. Tadqiqotning asosiy maqsadi tashkilotlarning tashkiliy strukturasiidagi samarali boshqaruv faoliyatini, vazifalarini tashkil etish orqali qulay boshqaruv jarayonlarini tizimli o'rganish asosida, O'zbekistondagi korxonalar va tashkilotlarda ushbu tajribalarni joriy etish yo'llarini asoslashdan iborat.

Tadqiqotning asosiy maqsadidan kelib chiqib bitiruv-malakaviy ishda quyidagi asosiy vazifalar belgilab olindi:

- boshqaruv faoliyatida samarali boshqaruv strukturasiini tashkil etishning mazmuni, maqsadi va ularning va xususiyatlarini yoritish;

- tashkiliy tuzilmalarning turlari va unda faoliyat olib boruvchi bo'limlarning funksional vazifalarini muvofiqlashtirish;

- bozor iqtisodiyoti sharoitida zamonaviy korxonalar va tashkilotlarda boshqaruvchi-xodimlarning tashkiliy strukturani samarali ishlashi uchun amalga oshiradigan vazifalari, ularni rivojlantirish taraqqiyotini tahlil qilish;

- OATB "Savdogarbank" ning boshqaruvining tashkiliy-tarkibiy tuzilishi va ularning funksional vazifalarini yoritib berish va tahlil qilish;

- OATB "Savdogarbank" ning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi tahlilini amalga oshirish;

- korxonalar-tashkilotlarda boshqaruv tuzilmasini oqilona tashkil etishning asosiy yo'nalishlarini asoslash;

- korxonalarda rahbar faoliyati samaradorligini oshirish usullarini o'rganish.

BMI ning ob'yekti sifatida, OATB "Savdogarbank" faoliyati tanlandi.

BMI ning predmeti sifatida bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv strukturalari faoliyati, ularning afzalliklari va kamchiliklari, ulardan samarali foydalanish tizimida rahbar va menejer mehnatini tashkil etish, vazifalarni taqsimlash jarayoni, bunda yuzaga keluvchi muammolar va ularni hal qilish jarayonlari tanlandi.

BMI mavzuning nazariy-amaliy ahamiyati xorijlik olimlarning izlanishlarida atroflicha o'rganilgan. Jumladan, F.Kotler, M.Porter, R. Laykert, G.Emersson, M.Meskon, M.Albert, P.Zander, K.Ardjiris, P.Litvin, G.Stringer, P.Terner, A.Pettigru, T.Peters, R.Vaterman, T.Dil, L.Smirsich, Dj. Martin, J.Kotter, J.Xesket, L.Kammingslar tomonidan O'zbekistonlik olimlardan esa, M.Sharifxo'jayev, Yo.Abdullayev, N.Rasulov, S.Gulyamov, N.Sadikov, D.Rahimova, Q.Abdurahmonov, J.Aliyev, Sh.Zaynutdinov, R.Fatxutdinov, H.Abulqosimov, N.Qosimova, M.Hakimov, F.Ergashev, E.Nabiyev va boshqalar tomonidan atroflicha o'rganilgan.

O'zbekistonda boshqaruv tizimida tashkiliy boshqaruv tuzilmalarining to'g'ri tanlash, ularning afzalligi va kamchiliklari, ularda faoliyat olib borayotgan menejerlarning o'rni va ahamiyati, mavjud muammolarni yechishga qaratilgan fundamental ishlarni bugungi kungacha amalga oshirilmaganligi va shuningdek, zamonaviy boshqaruvni joriy etishning amaliy jihatlariga bag'ishlangan asarlarning yetarli emas ekanligi mazkur mavzuning tanlanishiga asos bo'ldi.

BMI tarkibining qisqacha tavsifi. Bitiruv malakaviy ishining tuzilishi: kirish, uchta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati va ilovalardan iborat. BMI hajmi 66 betni tashkil etib, 13 rasm hamda 4 ta jadvallar mavjud.

I BOB. BOSHQARUVNING TASHKILIIY STRUKTURALARI HAMDA ULARDAN SAMARALI FOYDALANISHNING NAZARIY ASOSLARI

1.1. Tashkiliy struktura haqida tushuncha va uning turlari

Menejmentning tarkibiy tuzilishi deganda, boshqaruv bo'g'inlari va bosqichlari miqdori va tarkibi tushuniladi. Menejment tashkiliy tuzilishining oddiy va tushunarli bo'lishi uning ish qobiliyati yuqori bo'lishini kafolatlaydi, ya'ni boshqaruv tashkiliy tuzilmasida bosqich va bo'g'inlar qancha kam bo'lsa, boshqaruv shunchalik samarali bo'ladi.

Boshqaruv bo'g'inlari - bu bitta yoki bir-qancha vazifalarni bajaruvch mustaqil tarkibiy unsurlardir. Tuzilma elementlari, ularning bo'linmalari va boshqaruv apparatida ishlovchilardir.

Boshqaruv bosqichlari - bu boshqarish biror darajasidagi ma'lum bo'g'inlar yig'indisidir. Shu belgisiga ko'ra boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari – ko'p bosqichli (ko'p bo'g'inli), uch, ikki bosqichli (bo'g'inli) bo'ladi. Bosqichlar va bo'g'inlar o'rtasidagi aloqa vertikal va gorizontaal bo'lishi mumkin. Vertikal bo'g'inlar rahbarlarning ularga bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlarni, gorizontaal aloqalar boshqaruvning teng huquqli bo'g'in va unsurlari o'rtasidagi munosabatlarni bildiradi. Iqtisodiyotni boshqaruv tashkilotlari yuqori, quyi, teng huquqli tashkilotlarga bo'linadi. Yuqori tashkilotlar respublika va tarmoq boshqaruv tashkilotlariga ajratiladi. Umumdavlat boshqaruv tashkilotlari ishlab chiqarishning turli tarmoqlarini birlashtiradilar. Umumdavlat boshqaruv tashkilotlari Respublika Konstitutsiyasiga asoslangan holda faoliyat yuritadi.

Xalq xo'jaligini boshqarishning umumdavlat tashkilotlari qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud tashkilotlariga bo'linadi. qonun chiqaruvchi oliy tashkilot - O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisidir. U xo'jalik faoliyatini tartibga soluvchi qonun, qonuniy aktlarni tasdiqlaydi. Davlat rejalari va byudjetining bajarilishi xaqida hisobotni muxokama qilib tasdiqlaydi, iqtisodiyotni boshqarishning ijroiya tashkilotlarini shakllantiradi. Xalq xo'jaligini boshqarishning ijroiya tashkilotlariga umumiy, tarmoq va maxsus vakolatga

ega tashkilotlar kiradi. Umumiy vakolatga ega ijroiya tashkilotlariga O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasi, Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar Maxkamasi va xokimiyatlar kiradi. Maxsus vakolatli tashkilotlar tarmoqlararo xususiyatga ega vazifalarni bajaradilar. Ular qatoriga Davlat qo'mitalarini kiritish mumkin. Umumdavlat Boshqaruvi tashkilotlarining asosiy vazifalari: FTTning asosiy yo'nalishlarini belgilash, tabiiy muhitni muxofaza qilish, pul va kredit tizimiga rahbarlik qilish, soliq va daromadlarni belgilash, hisob va statistikani tashkil etish, narx, tariflar belgilash, xalq xo'jaligi tarmoqlariga rahbarlik qilish kiradi.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining doimiy ish yurituvchi tashkilotlari faoliyati tarmoqlararo ilmiy-texnikaviy ishlarga rahbarlik qilish, fan-texnika sohasida tanlov, ko'ngilli asosda ishlarni tashkil etish kabi vazifalarni bajaradi.

Respublika tovar birjalarining asosiy vazifasi korxonalar bilan xamkorlikda mintaqada moddiy texnikaviy ta'minotning barqaror va samarali tizimini tashkil etish, iste'molli va ishlab chiqaruvchilar urtasida barqaror mintaqaviy aloqalarni urnatish, maxsulot etkazib berishni nazorat qilish, korxonalariga ularni moddiy texnikaviy ta'minlashda ko'mak berishdan iboratdir. Moddiy-texnikaviy ta'minot tashkilotlari xo'jalik hisobi asosida ishlab chiqarish vositalarini sotishning ko'p tarmoqli savdoni ta'minlash va moddiy resurslardan maqbul foydalanishga rahbarlik qiladilar.

Moliya Vazirligi va uning joylardagi tashkilotlari davlat va korxonalar manfaatlarini ximoya etishga asoslangan butunlay yangi moliyaviy siyosatni amalga oshiradi, xo'jalik yuritish samaradorliginisum bilan nazorat etishni ta'minlaydi, shkat va individual mehnat faoliyatini moliya-kredit vositasida tartibga solish bo'yicha choralarni belgilaydi, axoli daromadlaridan soliq olish, bozor Iqtisodiyotiga mos ish usullari va shakllarini joriy etadi, byudjet tashkilotlari faoliyatini moliyalashtirish tizimini o'zgartiradi, uni iqtisodiy me'yor va normativlar asosida tashkil etadi, ish sifatini oshirish ni iqtisodiy ragbatlantirish va ajratilgan mablaglardan maqbul ravishda foydalanishni

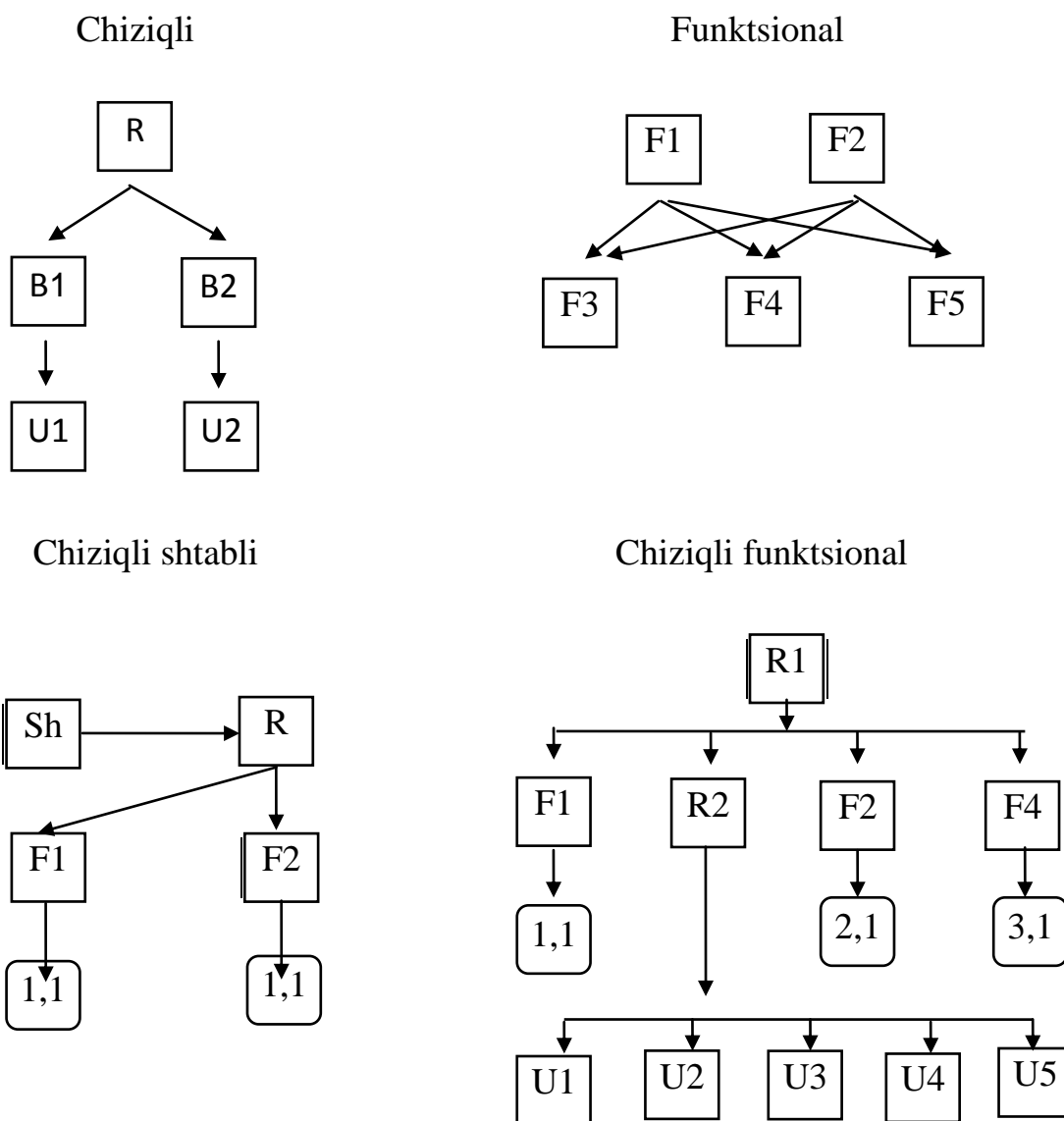
Iqtisodiy ragbatlantirish usullarini keng qo'llashni ta'minlaydi. Respublika Markaziy banki iqtisodiyotdagi barcha kredit va hisob kitob munosabatlarini tashkil etuvchi va tartibga soluvchi bosh bankdir. Tijorat banklari tizimi faoliyati to'liq xo'jalik hisobi va o'z-o'zini moliya bilan ta'minlashi asosiga o'tkaziladi. mehnat va ijtimoiy masalalar bilan shug'ullanuvchi davlat tashkilotlari va ularning joylardagi bo'linmalari tuli bandlikni, band bo'lmagan mehnat resurslarini qayta tayyorlash va kasb o'rgatish, kadrlarga bo'lgan talabni qondirishni ta'minlaydilar. Respublika vazirliklari respublika xududidagi kontsernlar tarmoqlarni boshqarishni amalga oshiradilar. Tarmoqni boshqarish tizimiga yakka rahbarlik asosida ish yurituvchi vazir boshchilik qiladi. U qo'l ostidagi vazirlik va unga qarashli korxonalar faoliyatiga shaxsan javobgardir.

Xar bir vazirlikda vazir tarmoqni boshqarishning muhim masalalarini kollegial ravishda ko'rib chiqish va amalga oshirishga imkon beruvchi maslahat tashkilotlari tashkil etiladi. Bosh maslahat beruvchi tashkilot - kollegiya bo'lib, uning tarkibiga vazir o'rinbosarlari, boshqarma boshliqlari, korxonalar rahbarlari kiradi. Xalq xo'jaligi tarmog'i tarkibida ham davlat, ham xususiy korxonalar, firma, aksioner jamiyatlari faoliyat yuritadi. Korxonalar, firma, aksionerlar jamiyatlari fan-texnika salohiyatidagi samarali foydalanish, ishlab chiqarishni kooperatsiyalash va uygunlashtirish va uyg'unlashtirish asosida maxsulot ishlab chiqarish maqsadida tashkil etiladi. Ular xo'jalik hisobi asosida sanoat, ko'rilish, transport, savdo va boshqa soxalarda faoliyat yurituvchi tarkibiy qismlardan tashkil topadi. Tarkibiy qism bankda alohida balans va hisob raqamiga ega bo'lishi va ijara pudrati bo'yicha, xususiy soxada ish yuritishi mumkin.

Korxonalar, firma, aksionerlik jamiyati tarkibiy birlikka qarashli asosiy fond va mablag'larni biriktiradi, ichki xo'jalik munosabatlarini amalga oshirish, tarkibiy birliklar o'rtasidagi munozaralarni xal etish, shuningdek, ular o'z majburiyatlari bo'yicha javobgarlik tartibini belgilaydilar. Tarkibiy birlik qonunda belgilangan huquqlari doirasida unga biriktirilgan mulkni tasarruf etadi, firma, AJIari nomidan boshqa tashkilotlar bilan shartnomalar tuzadilar.

Korxonada, firma, aksionerlar jamiyatlari tarkibiy birlikka o'z nomidan shartnoma tuzish va bu shartnoma bo'yicha javobgar bo'lish xuquqini beradi.

Tashkiliy tuzilmalar juda turli-tuman, lekin ular umumiy izchil bog'liqlikka ega va qonuniyatlarga buysunadi. Boshqarishning tashkiliy tuzilmasining asosiy turi chizikli va funktsional turlaridir. Ular birikishi asosida turli xil chizikli-funktsional tuzilmalar tarkib topadi. (1-rasm)²



1-rasm. Shartli belgilar: R - rahbar, B - boshliq, U - usta, F - funktsional rahbar, SH - shtab, 1,1; 1,2; 1,3 - funktsional bo'limlar.

² Kadirxodjaeva N.R., Ashrapova I.K. «Menejment»: O'quv qo'llanma. –Toshkent: TDIU, 2010.67 – bet.

Chiziqli tuzilma uning quyi boshqaruv bo'g'inlari yuqori bosqichdagi rahbarga bevosita bo'ysunishi bilan tavsiflanadi. Chiziqli tuzilmada xar bir xodim bitta rahbarga buysunadi va yuqori tizim bilan faqat u orqali boglangan bo'ladi. chiziqli tuzilmaning ijobiy tomonlari uning oddiy, ishonchli, kamxarjligidir. Har bir rahbar butun mehnat jamoasi faoliyati natijalari bo'yicha javobgar. Bu strategik va joriy qarorlarni qabul qilish xuquqi markazlashishiga olib keladi.

Chiziqli tuzilmalarni xal etiluvchi masalalar doirasi keng bo'lmagan, bu masalalar yechilishi oson bo'lgan xollarda qo'llash maqsadga muvofikdir. Sof xolda chiziqli boshqaruv juda kam, asosan, brigada, bo'lim, shirkat, kichik korxonalarda qo'llaniladi.

Funksional tuzilma - boshqaruv vazifalarining funksional bo'g'inlar va rahbarlar urtasida taqsimlanishiga asoslanadi. U boshqaruv murakkablashuvi va ixtisoslashuv rivojlanishi bilan bog'liq xolda vujudga kelgan.

Funksional tuzilmada boshqaruvchi ko'rsatmalar nisbatan malakali bo'ladi, lekin yakka boshchilik tamoyiliga rioya qilinmaydi. Funksional bo'g'inlar soni ortishi bilan xar bir bo'g'in mustaqil ravishda xal etuvchi masalalar doirasi torayib boradi. Muammoning moxiyati xar bir bo'g'in o'z masalasini birinchi navbatda xal qilishdan manfaatdor bo'lishida emas, balki bitta xam bo'g'in bu masalani etarli darajada asoslangan xolda va to'g'ri xal qila olmasligi, echimlar maydalashib, tulik bo'lmay kolishidadir. Bu boshqaruvni marakkablashtirib, uning samaradorligini kamaytiradi.

Chiziqli tuzilmani tashkil etish va funksional tuzilmaning kamchiliklari qushma, birlashtirilgan tuzilmalar - chiziqli-shtabli, chiziqli-funksional va boshqa tuzilmalar vujudga kelishiga sabab bo'ldi.

Chiziqli-shtabli tuzilmada chiziqli tuzilma asos qilib olinadi, lekin boshqaruvning quyi bo'g'inga ega xar bir bo'g'inida ayrim muhim muammolar bo'yicha shtablar tuziladi. Shtablar malakali qarorlar tayyorlaydilar, lekin chiziqli tuzilma rahbari tasdiqlab, quyi darajaga yuboradi. U shtab tavsiyalarini koordinatsiya qiladi, muvofiqlashadi va natijada boshqaruv sifati yaxshilanadi,

lekin vazifalar miqdori ko'p bo'lsa. Lekin, vazifalar miqdori ko'p bo'lsa, chiziqli tuzilma rahbari vazifalari xam ortadi. Shu sababli, amaliyotda boshqa qo'shma tuzilmalar vujudga keldi. Ular orasida eng keng tarqalgani chiziqli-funksional tuzilmadir.

Chiziqli-funksional strukturada, funksional zvenolar quyi turgan bo'linmalarga o'zlari buyruq bera oladilar, lekin ular kompetentsiyasiga taalukli bo'lgan aniq belgilangan savollar bo'yicha. Masalan, rejalashtirish - iqtisodiy bo'limi tsex boshligiga rejalashtirishni rivojlantirish savollari bo'yicha buyruq berishi mumkin, Zavodnig bosh buxgalteri esa tsexda hisob va hisobotni yaxshilash bo'yicha va x.k. Chiziqli funksional strukturasi ustunligi uning boshqaruv printsiplarini buyruq berishning yagonaligi printsiipi bilan o'zviyligidadir. Lekin bu ustunlik strukturada aloqalarning murakkab tiplari mavjud: loyixa bo'yicha boshqarish; matritsali struktura va boshqalar. Loyixa bo'yicha boshqarish ishlab chiqarish texnologiyasining o'zgarishi bilan bog'liq qayta ko'rishlar va yangi texnologiyalar kiritilishi zarur bo'lgan korxonalar va tashkilotlarda qo'llaniladi. Bunday qayta ko'rishni amalga oshirish uchun fakatgina shu loyixaga javob beruvchi boshqaruv organi tuziladi. Boshqaruvning loyixa bo'yicha organi vaqtinchalik tashkilot hisoblanadi. Unga yuklatilgan vazifalar amalga oshirilgandan so'ngi tugatiladi.

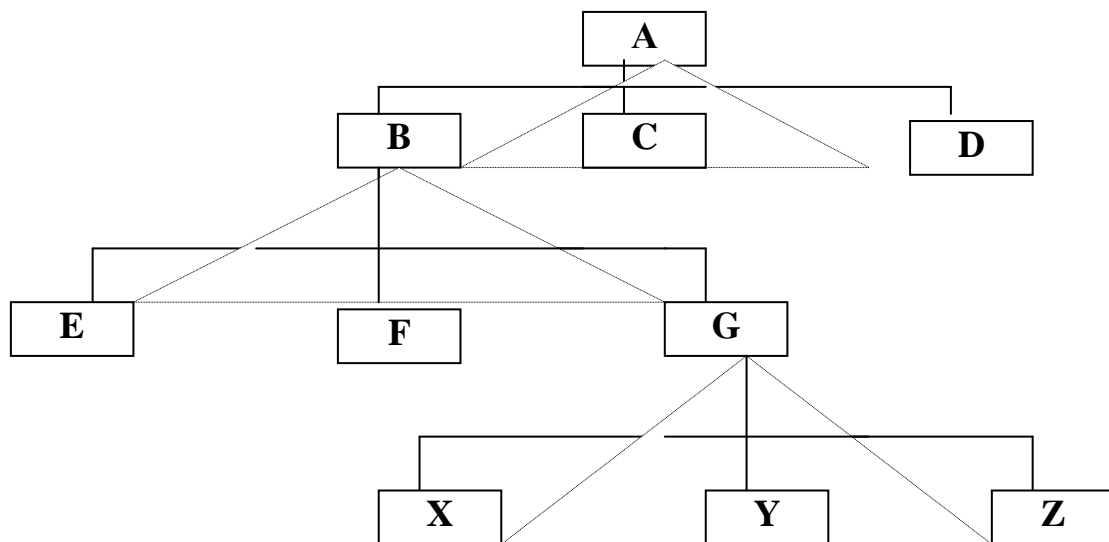
Matritsali struktura chiziqli va loyixa bo'yicha boshqaruv strukturalarining birlashtirilishi natijasida ko'riladi. Boshqaruvni tashkil qilishning matritsali strukturasi loyixa yoki dastur rahbarlarining faoliyati erkinligi ta'minlanadi, ular oldiga huyilgan masalalar maqsadli xal qilinadi. Ishni tashkil qilish bo'yicha rahbarning ma'suliyati aniqlanadi, ularning bajarilish muddati, yakuniy natijalar bo'yicha rahbarning ma'suliyati aniqlanadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv apparatini belgilangan darajada qisqartirishga, boshqaruvning xar-xil darajalari va xar bir zveno chegarasida aloxida darajalarning vazifalari va funksiyalarini aniq ajratish, xalq xo'jaligi, korxonalar (firmalar) tarmoqlarining xo'jalik mustaqilligini ta'minlashga imkon beradigan yangi tashkiliy strukturalar tuziladi.

1.2. Boshqaruv faoliyatida tashkiliy tuzilmalarning afzalliklari hamda kamchiliklari

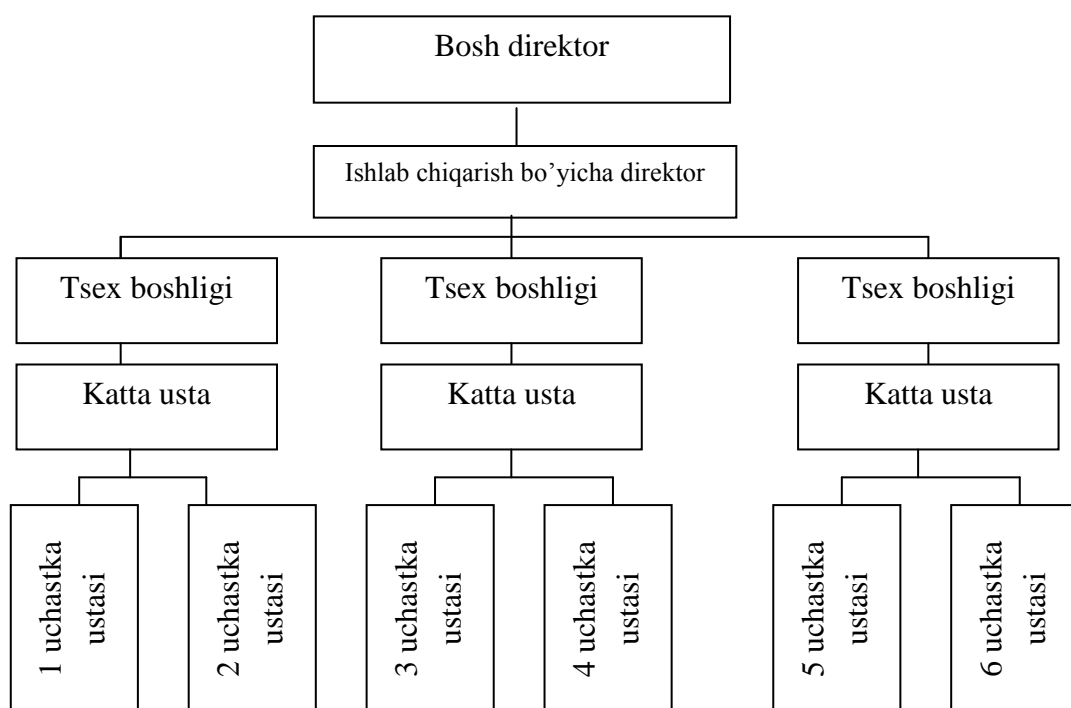
Tashkilot bo‘linmalararo aloqa ko‘rinishiga qarab, tashkiliy tuzilmani quyidagilarga ajratish mumkin: chiziqli, funksional, chiziqli – funksional (shtabli) va matrisali.

Boshqaruvning chiziqli tashkiliy tuzilmasi. Bu boshqaruvning sodda, oddiy boshqaruv tuzilmasi. U shu bilan xarakterlanadiki, har bir tuzilma bo‘linmalari boshida hamma vakolatlarga ega bo‘lgan va o‘ziga bo‘ysinuvchilar uchun yakka xokimlik xislatiga ega bo‘lib, o‘z qo‘lida boshqaruv funksiyasini mujassamlashtira oladigan rahbar – yakkaxokim bo‘ladi.

Chiziqli boshqaruvda har bir zveno va har bir bo‘ysunuvchi bitta rahbarga ega bo‘lib, u orqali yagona kanal orqali boshqaruvning hamma komanda (ko‘rsatma) lari o‘tadi. Ushbu holatda boshqaruvchilik zvenolari rahbar faoliyatining hamma natijalariga javob beradi. Chunki ularning har biri hamma ish ko‘rinishlarini bajarib, mavjud ob‘ekt boshqaruviga bog‘liq bo‘lgan qarorlarni ishlab chiqadi va qabul qiladi. Chiziqli boshqaruv tuzilmasi faoliyatini baholash uchburchak ko‘rinishiga ega. Chiziqli boshqaruv tuzilmasida qarorlar “tepadan pastga” zanjirida yuborilib, boshqaruvning quyi zvenosi rahbari undan yuqori pog‘onadagi rahbarga bo‘ysunadi, shu tufayli o‘ziga xos mavjud tashkilot rahbarlar ierarxiyasi vujudga keladi (masalan, seksiya mudiri, bo‘lim boshlig‘i, magazine direktori yoki uchastka ustasi (masteri), muhandis, sex boshlig‘i, korxonada direktori). Shu tarzda yakka xokimlik tamoyili amalga oshiriladi. Uning mazmuni shundan iboratki, bo‘ysunuvchilar faqat bitta rahbar farmoyishini bajarishadi. Boshqaruv yuqori organi bo‘linma boshliqlarisiz ish bajaruvchilarga u yoki bu afmoyish bera olmaydilar, chunki boshqa boshliq “mening” boshlig‘im boshqaruvning chiziqli tuzilmasini quyidagicha ifodalash mumkin.



2-rasm. Natija – uchburchak tamoyili bo‘yicha boshqaruvning chiziqli tuzilma sxemasi.³



3-rasm. Boshqaruv tuzilmasining chiziqli tashkiliy sxemasi⁴

Chizmadan ko‘rinib turibdiki, boshqaruvning chiziqli tuzilmasida har bir bo‘ysunuvchi boshliqqa ega, har bir boshliq esa bir necha yordamchilarga ega.

³ Maxkamova M.A., Yuldasheva S.A., Holmatova SH.R., Shmigun O.Menejment.T.:2007 yil.

⁴ Maxkamova M.A., Yuldasheva S.A., Holmatova SH.R., Shmigun O.Menejment.T.:2007 yil.

Bunday tuzilma boshqaruvning quyi pog'onasidagi (seksiya, brigada va sh. k) uncha katta bo'lmagan tashkilotlarga oiddir.

Tashkilotni boshqarishning chiziqli tizimi ishlab chiqarish belgisi bo'yicha texnologik xususiyatlarga, ishlab chiqariladigan mahsulotlarga qarab mujassamlashtirish darajasini hisobga olgan holda olib boriladi.

Boshqaruvning chiziqli tuzilmasi mantiqan ancha tartibli va rasman aniq, shu bilan birga epchil bo'lib hisoblanadi. Har bir rahbar xokimlikni to'liq egallagan bo'ladi, biroq ular maxsus bilimni talab qiladigan funksional muammolarni hal etishda nisbiylikka ega bo'ladilar.

Boshqaruvning chiziqli tashkiliy tuzilmasi o'z ijobiy va salbiy tomonlariga egadir.

Chiziqli tuzilmadagi jiddi kamchiliklar ma'lum bir darajada funksional tuzilma yordamida tuzatilishi mumkin.

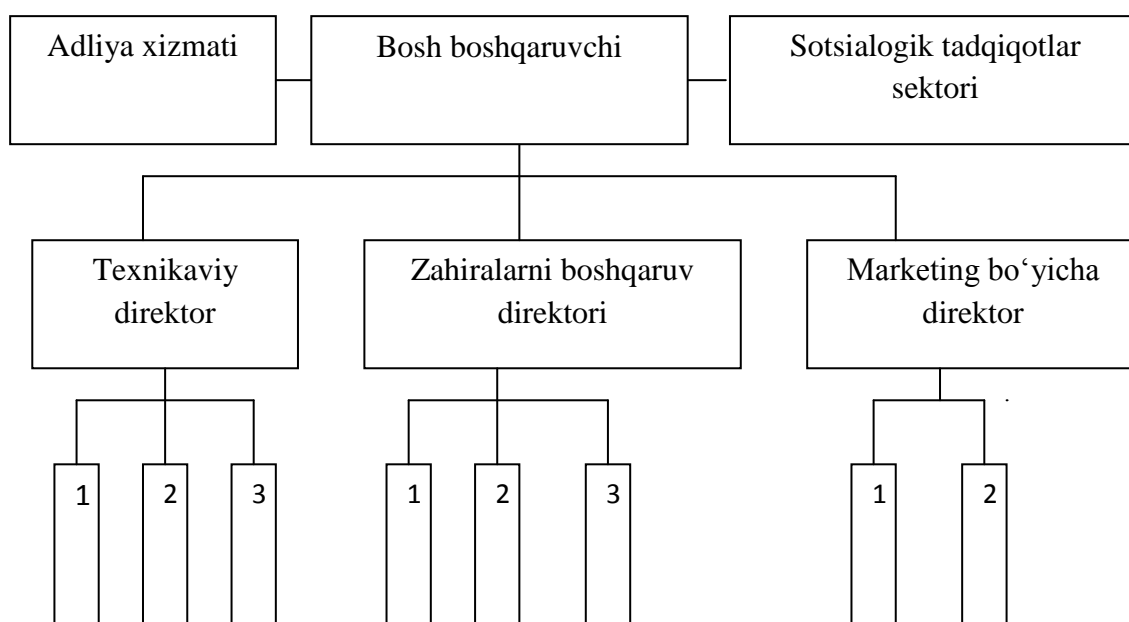
Chiziqli tuzilmadagi kattalashmaguncha samarali harakatda bo'lishi mumkin. Firmaning o'sishi bilan uning menejmentiga maxsus ekspertlarga qaramlik paydo bo'la boshlaydi. Agar ekspertlar ishga tushsa, tuzilma chiziqli – shtabli bo'ladi. Chiziqli rahbarlar bosh maqsadni amalgam oshishida javobgarlikni xis etadilar, shtabli rahbarlar esa, ikkinchi darajali masalalarni xal etishadi. Shtab rahbarlari chiziqli rahbarlarga bo'ysungan holda maslahatchi funksiyani bajaradilar.

Shtab rahbarlariga bo'lgan talab tashkilotdagi funksional murakkabliklarni ko'payishiga olib keladi.

Boshqaruvning chiziqli – funksional (shtabli) tuzilmasi.

Bunday tuzilmadagi boshqaruvda ma'lum bir jamoaga rahbarlik qiluychi chiziqli rahbar hamma javobgarlikni o'ziga oladi. Unga (chiziqli) aniq masalalarni ishlab chiqishda va o'ziga xos qarorlarni, dasturlarni tayyorlashda funksional bo'limlardan iborat bo'lgan (boshqarma, bo'limlar, byuro va sh.k) maxsus apparat yordam beradi. Ushbu holda bo'linmalar funksional tuzilmalari bosh chiziqli rahbarning qaramog'ida bo'ladi. Ular o'z qarorlarini bosh rahbar

orqali yoki(o‘z vakolati bo‘yicha) bevosita ish bajaruvchi bo‘limlar rahbarlari orqali amalgam oshiradilar.



4-rasm. Chiziqli – funksional (shtabli) tashkiliy tuzilma sxemasi⁵

Shunday qilib, chiziqli funksional tuzilma o‘z tarkibiga chiziqli rahbariyatidagi tashkilot masalalarini bajarishga yordam beruvchi bo‘linmalarni qamrab oladi. Chiziqli funksional tuzilma ham o‘z afzallik va qiyinchiliklariga ham egadir.

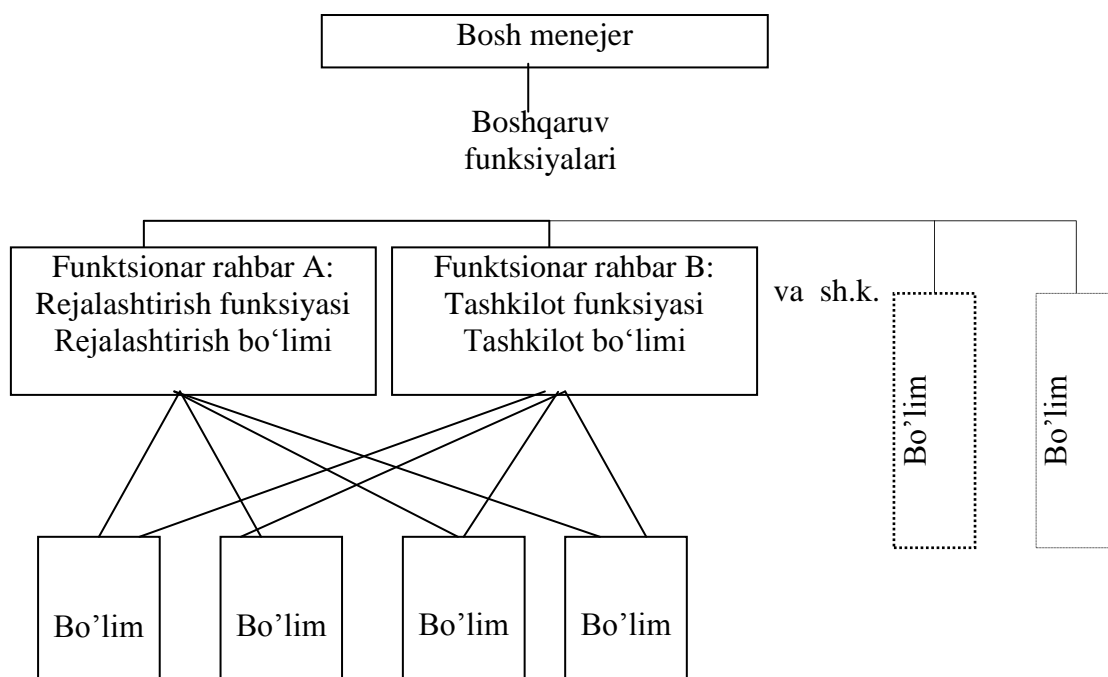
1-jadval.

Chiziqli funksional tuzilma ham o‘z afzallik va qiyinchiliklari

Afzalliklar	Kamchiliklar
1) ishchilar mutaxassisligi bilan bog‘langan qaror va rejalarini chuqurlashtirilgan holda tayyorlash	1) ishlab chiqarish bo‘limlari aro gorizontaal pog‘onasidagi quyuq o‘zaro aloqa va o‘zaro harakatlarning yo‘qligi
2) bosh chiziqli menejerni muammoni chuqur tahlil qilishdan ozod qilish	2) tayyorlanayotgan qaror, odatda uni joriy etilishida ishtirok etmasligi uchun aniq javobgarlikning yo‘qligi
3) maslahatchi va ekspertlardan foydalanish imkoni	3) vertikal bo‘yicha o‘zaro ta’sirning haddan tashqari rivojlangan tizimi jumladan: boshqaruvning ierarxiyasi bo‘yicha bo‘ysunishi ya’ni, haddan tashqari markazlashtirish

⁵ Maxkamova M.A., Yuldasheva S.A., Holmatova SH.R., Shmigun O. Menejment.T.:2007 yil. 89-bet.

Tashkilotni boshqarishning funksional – tashkiliy tuzilmasi. Funksional boshqaruv aniq ishlar ko‘rinishini bajarishga mo‘ljallangan va chiziqli boshqaruv tizimida qaror qabul qilish uchun kerak bo‘lgan bo‘linmalar majmuasi orqali amalgam oshiriladi.



5-rasm. Boshqaruvning funksional tashkiliy tuzilmasi sxemasi.⁶

Tashkilotda odatda bir xil soxadagi mutaxassislar mutaxassisligi bir bo‘lgan bo‘linmalarga (bo‘limlarga) birlashtiriladi, masalan marketing bo‘limi, rejalashtirish bo‘limi, buhgalteriya va sh.k. shunday qilib, tashkilotni boshqarishning umumiy masalalari o‘rta zvenodan boshlab funksional mezon bo‘yicha bo‘linadi. Shuning uchun boshqaruvning funksional tuzilmasi degan nom kelib chiqqan. Funksional boshqaruv chiziqli boshqaruv bilan yonma-yon bo‘lib ish bajaruvchilar uchun ikki tomonlama bo‘ysunishga olib keladi.

Chizmadan shu narsa ko‘rinib turibdiki, hamma funksiyasini tahlil etib uni bajaradigan universal menejerlar o‘rniga o‘z soxasida katta iqtidorga ega bo‘lgan va ma’lum bir yo‘nalish uchun javob beradigan (masalan, rejalashtirish va istiqbollash) mutaxassislar shtatlari paydo bo‘ladi. Boshqaruv apparatining bunday funksional ixtisoslashuvi tashkilot faoliyati natijaviyligini ancha oshiradi.

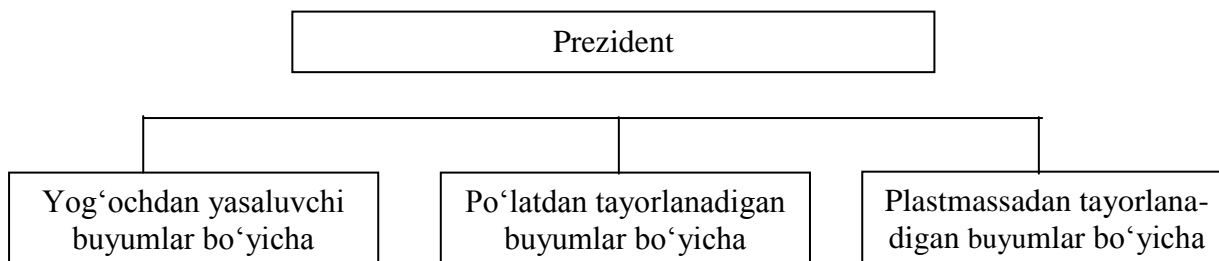
⁶ Azlarova M.M. “Menejment va marketing asoslari”. O‘quv-uslubiy majmua. -T.: TDIU, 2013. -350 b.

Chiziqli va funktsional tuzilmasining afzallik va kamchiliklari

Afzalliklar	Kamchiliklar
1) aniq funksiyalarni amalgam oshirishga javob beradigan mutaxassislar iqtidorining yuqoriligi. 2) chiziqli menejerlarni ayrim maxsus masalalarni hal etishdan ozod etish. 3) hodisa va jarayonlarni standartlashtirish, rasmiylashtirish va dasturlash 4) boshqaruvchilik funksiyalarning bajarilishini qaytarilish va paralelligiga yo‘l qo‘ymaslik 5) keng miqyosdagi mutaxassislarga bo‘lgan ehtiyojni kamaytirish	1) “o‘z” bo‘linmalari masalalari va maqsadlarni amalgam oshirishga haddan tashqari qiziquvchanlik. 2) turli xil funktsional xizmatlar orasidagi doimiy o‘zaro aloqani ushlab turishning murakkabligi. 3) haddan tashqari markazlashtirilishi 4) qaror qabul qilishning cho‘zilib ketishi 5) nisbatan tashkiliy shaklni o‘zgartirish qiyin bo‘lgan turg‘unligidir

Boshqaruvning chiziqli va funktsional tuzilmasining kamchiliklari chiziqli - funktsional tuzilma orqali tuzatiladi.

Funktsional tuzilma kichik va ayrim firmalarda saqlanib qolgan katta korporatsiyalar bir necha o‘n yil bo‘ldiki divisional tuzilmani qo‘llab kelishmoqda. Ushbu ko‘rinishdagi tuzilmalarda tashkilotlarni bo‘limlarga bo‘lish uchta boshqa belgilar asosida sodir bo‘ladi: mahsulot bo‘yicha, sotib oluvchilar guruhi bo‘yicha va grafik hududlar bo‘yicha. Ushbu bo‘limlar mustaqil tashkilotlar sifatida faoliyat ko‘rsatib faqat korporatsiyani boshqarish markaziy organigagina bo‘ysinadi. Quyida Divizional tashkiliy tuzilma ko‘rinishlarini keltiramiz. (6,8,9-rasmlar).

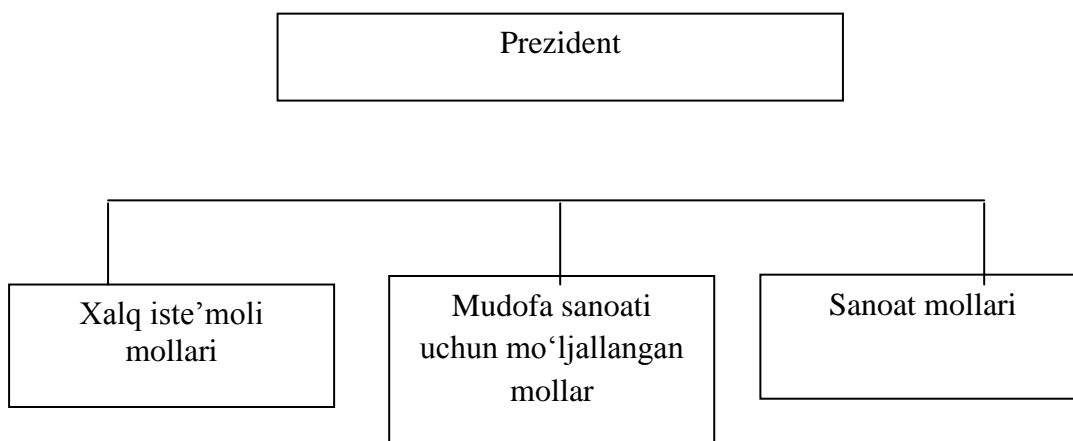


6-rasm. Mahsulot tuzilmasi. Bo‘limlar-vitse prezidentlari

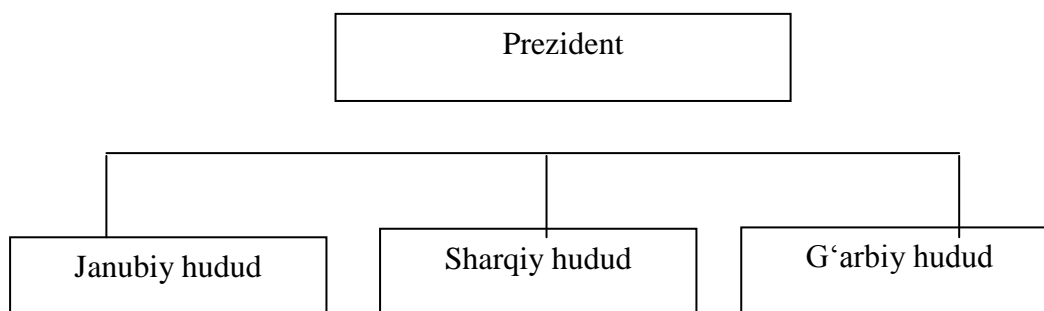
7-rasm.Divizional tashkiliy tuzilma ko‘rinishlari.⁷

⁷ Azlarova M.M. “Menejment va marketing asoslari”. O‘quv-uslubiy majmua. -T.: TDIU, 2013. -350 b.

Bo'limlar – vitse prezidentlari



8-rasm. Sotib oluvchi (xaridor)ga mo'ljallangan tuzilma.⁸



9-rasm. Hududiy tashkiliy tuzilma. Vitse - prezidentlar⁹

3-jadval.

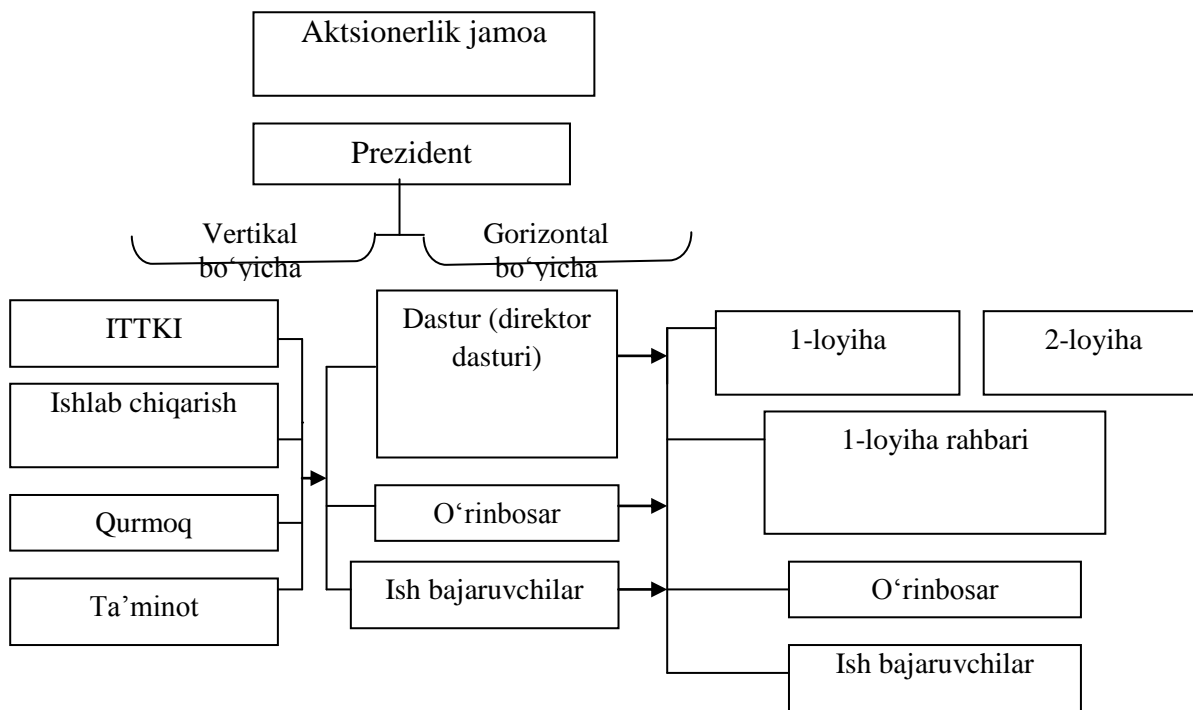
Divizional tuzilma o'z afzallik va kamchiliklarga ega.¹⁰

Afzalliklar	Kamchiliklar
1. Bu firmani o'sishining birdan-bir yo'li 2. Menejrlarni yuqori darajadagi mustaqilligi ular javobgarligini oshiradi 3. Menejer bilimining kengligi	1. Faoliyatni qaytarilish ehtimoli bor 2. Turli xil bo'limdagi mutaxassislarning etarli muloqotda bo'lolmasliklari 3. Bosh tashkilot bilan kuchsiz aloqasi

⁸ Maxkamova M.A., Yuldasheva S.A., Holmatova SH.R., Shmigun O.Menejment.T.:2007 yil. 57-b.

⁹ O'sha yerda.58-b.

¹⁰ O'sha yerda. 60-b.



10-rasm. Boshqaruvning matritsali tashkilot tuzilmasi¹¹

Boshqaruvning matritsali tuzilmasi ikki xil ko‘rinishdagi tuzilmani birlashtirish yo‘li bilan amalga oshiriladi, ya’ni chiziqli va dasturiy-maqсадli tuzilmalarni qo‘shish evaziga. Dasturiy-maqсадli tuzilma faoliyat ko‘rsatayotganda boshqaruvchilik ta’siri ma’lum bir maqsadli masalani xal etishga qaratilgan bo‘ladi va bu faoliyatda tashkilotning hamma zvenolari ishtirok etadi.

Oldindan ma’lum bo‘lgan maqsadni amalga oshirishdagi ishlar majmuasi mavjud bo‘ysinish ierarxiyasi bo‘yicha emas, balki dasturda bayon qilingan maqsadga erishish yo‘li bilan bajariladi. Bunda asosiy e’tibor ayrim bo‘linmalarni mukammallashtirish uchun emas balki hamma faoliyat ko‘rinishlarini integratsiyalash, maqsadli dasturni samarali bajarilishi uchun hamma sharoitni bunyod etish bo‘lib hisoblanadi. Bunda dasturlar rahbarlari ishni amalgam oshirish, joriy etish hamda boshqaruv funksiyasini sifatli bajarish, koordinatsiyalash javobgarligini o‘z bo‘yniga oladi.

¹¹ Kadirxodjaeva N.R. «Menejment»: O‘quv qo‘llanma. –Toshkent: TDIU, 2013 yil. 67-b.

Chiziqli tuzilmaga muvofiq (vertikal bo'yicha) tashkilot faoliyatining ayrim sohalari bo'yicha boshqaruv olib boriladi: ITTKU, ishlab chiqarish, ta'minot va sh.k.

Dasturiy-maqсадli tuzilma doirasida (gorizontal bo'yicha) dasturni (loyihalar, mavzular) boshqarish tashkil etiladi.

Yuqoridagi rasmdan ko'rinib turibdiki, tashkil topgan chiziqli-funksional tuzilmaga alohida shtab organlari (shaxs va shaxslar guruhi) kiritilib (doimiy yoki vaqtinchalik) shu tuzilmaga xos bo'lgan vertikal munosabatlarni saqlagan holda konkret dasturlarni (loyihalarni) bajarilishi bo'yicha mavjud gorizontal aloqalarni koordinatsiya qilinadi. Dasturni amalga oshirishda qatnashuvchi ishchilarning asosiy qismi turli xil masalalar bilan shug'ullanuvchi eng kamida ikkita rahbarga bo'ysunadi.

Dasturni boshqarish dastir bo'yicha hamma aloqani koordinatsiya qilishga javobgarlikni xis etadigan va o'z vaqtida qo'yilgan maqsadni amalga oshiradigan maxsus belgilangan rahbarlar ijro etishadi. Bunda yuqori darajadagi rahbarlar joriy masalalar bo'yicha qaror qabul qilishdan ozod bo'ladilar. Shuning natijasida o'rta va quyi pog'onalarda aniq operatsiya va tartiblarni bajarish uchun javobgarlik ortadi va bu tariqa tashkilotdagi maxsus bo'linmalar rahbarlari roli va obro'si ortib boradi. Matritsali tuzilma boshqaruvida dasturlar rahbarlari o'zlariga bevosita biriktirilmagan mutaxassislar bilan emas chiziqli rahbarlar bilan birga amalga oshiriladi. Chiziqli rahbarlar u yoki bu ishni kim va qanday qilib bajarishini xal etadi.

Boshqaruvning matritsali tuzilmasini bunyod etishda qisqa vaqt ichida qator murakkab buyumlarni chiqarishni tashkil etish, texnologik yangiliklarni joriy etish, bozorning raqobatiga tezda e'tiborni jalb qilish kabi muammolar bo'lsagina u maqsadga muvofiq bo'ladi.

Matritsali tuzilma ham o‘z afzallik va kamchiliklariga ega.¹²

Afzalliklar	Kamchiliklar
1)tashkilotning tez sodir bo‘lib turadigan ichki va tashqi muhitga tezda e‘tibor berish va moslashish imkoni bor	1)topshiriqlarni belgilashda va ularni bajarish uchun ajratiladigan vaqtni taqsimlash bilan bog‘liq bo‘lgan ishlarni bajarishda paydo bo‘ladigan muammolarni kelib chiqishiga olib keluvchi bir-biriga bo‘ysunishdagi tuzilmali murakkabliklar
2)funktional tuzilmalar bilan faol o‘zaro ta’sirlanuvchi, dasturiy bo‘linmalarining shakllanishi hisobiga ma’muriy – boshqaruv ijodiy faolligini oshishi	2)dastur rahbarlari orasidagi nosog‘lom “ruh”ning ishtirok etishi
3)turli xil ko‘rinishdagi mehnat faoliyatini ixtisoslashtirish evaziga kadrlardan ratsional foydalanish	3)maqsadlar bilan bog‘liq vazifalarni boshqarishdagi kuchlar “nisbati”ni doimiy nazorat qilish kerakligi
4)boshqaruvni markazlashtirish va rahbarlikning demokratik tamoyillarini kuchaytirish hisobiga faoliyat motivatsiyasini ko‘paytirish	4)yangi dastur bo‘yicha ishlash uchun kerak bo‘lgan tajribani orttirishdagi qiyinchilik
5)loyiha ayrim masalalari bo‘yicha nazoratni kuchaytirish	
6)ayrim huquqlarni vakillarga uzatish hisobiga yuqori pog‘onadagi rahbarga bo‘lgan yuklanishni qisqartirish	
7)dastir va uning tarkibiy elementlarini bajarishdagi shaxsiy javobgarlikni oshirish	

Matritsali tuzilma boshqaruvida dasturlar rahbarlari o‘zlariga bevosita birlashtirilgan mutaxassislar bilan emas chiziqli rahbarlar bilan birga amalga oshiriladi. Chiziqli rahbarlar u yoki bu ishni kim va qanday qilib bajarishini xal etadi.

Shuning natijasida o‘rta va quyi pog‘onalarda aniq operatsiya va tartiblarni bajarish uchun javobgarlik ortadi va bu tariqa tashkilotdagi maxsus bo‘linmalar rahbarlari roli va obro‘si ortib boradi.

¹² Kadirxodjaeva N.R. «Menejment»: O‘quv qo‘llanma. –Toshkent: TDIU, 2013 yil. 55-b.

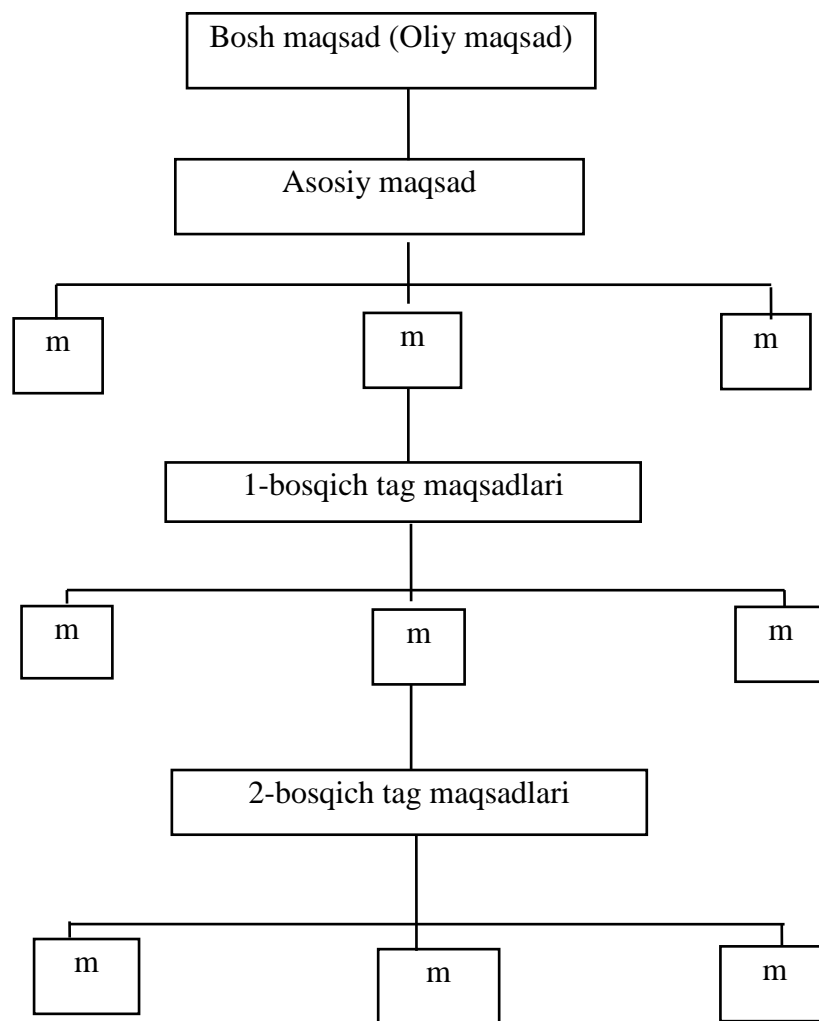
1.3.Tashkiliy tuzilmalarni loyixalashtirishning o'ziga xos xususiyatlari

Bozor iqtisodiyoti shiddat bilan rivojlanib borayotgan bir paytda korxonalar va tashkilotlarning daromad olishga bo'lgan imkoniyatlari bir tomondan kamayib ketsa, ikkinchi tomondan ortishi mumkin. Bunda esa asosiy omil sifatida tanlangan tashkiliy tuzilma maydonga chiqadi. Shuning uchun ham, ikki imkoniyatdan birini tanlash va unga erishish rahbar-menejerdan mahorat va uddaburonlikni talab qiladi.

Boshqaruvning tashkiliy strukturalarini tashkil qilish ishlab chiqarishni tashkil qilish va tipiga eng yaxshi mos keluvchi boshqaruv apparatini yaratishdan va bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvning har bir zvenosining ishlab chiqarish-texnik, xo'jalik ijtimoiy va moliyaviy faoliyatini boshqarish bo'yicha hamma funksiyalarni bajarilishining zaruriyatidan kelib chiqadi. Bu muammolarning yechimi boshqaruvni isloh qilish boshqaruv ishlari va funksiyalarini ratsional taqsimlash boshqaruvning aniq maqsad va vazifalarini belgilash bo'yicha bir qator tadbirlarni o'tkazish orqali amalga oshiriladi.

Maqsad boshqaruv nazariyasining asosiy kategoriyalardan biri hisoblanadi. Boshqaruv maqsadlarini shakllantirish boshqaruvning boshlang'ich, unga erishish esa yakuniy bosqich hisoblanadi. Boshqarish maqsadi boshqaruv ob'ekti va uning aloxida parametrlarining istalgan holatidir. Aniq bir korxonalar uchun boshqaruv maqsadi aniq bir mahsulot turini eng kam resurslar xarajatini sarflagan holda kerakli miqdorda va yuqori sifatda chiqarishdan iborat.

Maqsadli yondashuv boshqaruv organlari ishining kollektiv oldiga qo'ygan maqsadlariga erishishga bo'ysunishni talab qiladi. Boshqaruvning har bir tagtizimi o'zining maqsadlari (tashkiliy, iqtisodiy, marketing, texnik, ijtimoiy)ga ega, shuning uchun maqsadlarning mos kelishi muammosi yo'zaga keldi. Boshqaruvning har xil darajalari umumiy maqsadga javob berishlari, bir-birini to'ldirib turishi zarur. Maqsadlarni tartiblashni usullaridan biri maqsadlar daraxtini tuzish hisoblanadi. Quyida maqsadlar va ularga erishish vositalari o'rtasidagi aloqalarning grafik tasviri ni ko'rishimiz mumkin bo'ladi. (7-chizma)



11-rasm. Maqsadlar va ularga erishish vositalari o'rtasidagi aloqalar¹³

Umumiy maqsadga erishish uchun asosiy maqsadga erishish kerak, asosiy maqsadga erishish uchun esa, birinchi darajaning maqsadiga erishish kerak va x.k.

Davlat masalalarini bajarishning maqsadi aniqlovchi hisoblanadi, u ilmiy texnik, ishlab chiqarish, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa maqsadlar bilan uzviy bog'liq. Maqsadli yondashuv boshqaruvning zamonaviy strukturasi o'tishga imkon beradi. Bu maqsadlar, maqsad osti va rivojlanish masalalari tarkibini va loyixalashtirayotgan boshqaruv ob'ektini faoliyat yurgizishni ishlab chiqsin. Maqsadlar daraxtini qurishda uning sifat va miqdor tavsifini to'g'ri aniqlash

¹³ Kadirxodjaeva N.R., Ashrapova I.K. «Menejment»: O'quv qo'llanma. – Toshkent: TDIU, 2010 yil, 57-bet

muhimdir. Sifat tavsifi boshqaruv funksiyalarining namoyon bo'lishining asosi hisoblanadi, sifat tavsifi esa strukturali bo'linmalar (bo'lim, tsex va x.k.) turining asosi bo'lib xizmat qiladi. Loyixalashtirilayotgan tashkiliy struktura sistemasi elementalari oldida to'rgan maqsad va vazifalar rahbarlar va mutaxassislar tarkibini asoslashga imkon beradi, vazifalar nomenklaturasi esa strukturali bo'linmalar xodimlari o'rtasidagi vazifalar taqsimlanishidir.

Tashkiliy strukturani loyixalashtirishning mustaqil metodi bo'lib tashkiliy-iqtisodiy modellashtirish hisoblanadi. Uning asosida ijro etuvchilarning vakolatlari va ma'suliyatining taqsimotining grafik, matematik, maketli-devoriy tasviri yotadi.

Boshqaruv tashkiliy strukturasi shakllantirishda boshqaruv pogonalari va zvenolari soni, chiqikli va funktsional boshqaruvning markazlashuvi darajasi, boshqaruv bo'limi va funksiyalari tarkibi, bitta rahbarga to'g'ri keladigan buyrunuvchilar sonini asoslash zarur. boshqaruv sistemasida pogonalar qancha ko'p bo'lsa buyruqni yuqoridan pastga va axborotni pastdan yuqoriga o'zlash shuncha qiyin bo'ladi. Buyruqni va axborotni o'zlash jarayonida bo'zlashning xavfi shunchalik yuqori bo'ladi. Shuning uchun boshqaruv tashkiliy strukturasi loyixalashtirish va mukammallashtirishda boshqaruv pogonalari soni optimal bo'lishiga intilish zarurdir. Har qanday tashkiliy strukturaning sifati uning shakllantirishda quyidagilarga qanchalik amal qilgani bilan aniqlanadi:

- sistemali yondashuv, ya'ni boshqaruv ob'ekti va organiga ta'sir qiluvchi iloji boricha hamma faktorlarni hisobga olish;
- boshqaruv markazlashuvi va birlamchi zvenolar mustaqilligining optimal birligi;
- oliy rahbarlar to'gridan-to'g'ri ijro etuvchiga axborotni borishi va vaqtning maksimal qisqarishi;
- loyixalashtirilayotgan strukturada xar bir tarkibiy qismning funksiyasi vazifasi va huquqini to'g'ri aniqlash;
- boshqaruv sistemasidagi o'zgarishlarga javob qaytarishning imkoniyati;
- har bir aniq xolat bo'yicha qaysi bo'linmada axborot ko'p bo'lsa shu

savolni yechish bo'yicha bo'linmaga vakolat berish.

Boshqaruv apparati strukturasi asosiy talab uning operativligidadir. Apparat strukturasi shunchalik darajada egiluvchan va oddiy bo'lishi kerakki boshqaruv sistemasida qaror qabul qilish va uni amalga oshirish kerak. Operativlik bilan faoliyat yurgizishning ishonchliligiga bog'liqdir. Bu degani boshqaruv apparati axborot o'zlashning to'g'riligiga kafolat berish o'ztilayotgan ma'lumotlarning buszilishiga yo'l qo'ymasligi kerak, boshqaruv sistemasida aloqaning o'zluksizligini ta'minlash kerak.

Apparat strukturasi boshqaruv iqtisodini ta'minlashi kerak. Buning ma'nosi shundaki, boshqaruvdan keladigan samara boshqaruv apparatiga bo'lgan xarajatlarning minimalligi orqali erishilsin.

Apparat strukturasi ishlab chiqarish xarakterining o'zi, uning tarmoqli xususiyatlari (ishlab chiqarilayotgan maxsulot tarkibi, tayyorlash texnologiyasi, ishlab chiqarish masshtabi va tipi, texnik jixozlanganlik va mehnat jarayoni darajasi va boshqalar), shuningdek boshqaruv ishining mexanizatsiyalanganligi va avtomatlashganligi darajasi ishchilar malakasi, ular mehnatining samaradorligi buysunuvchilar soni va boshqaruvchi tomonidan ularni nazorat qila olish imkoniyatlari o'rtasidagi bog'liqlik ta'sir ko'rsatadi.

Tashkiliy strukturani loyixalashtirishning mustaqil metodi bo'lib tashkiliy-iqtisodiy modellashtirish hisoblanadi. Uning asosida ijro etuvchilarning vakolatlari va ma'suliyatining taqsimotining grafik, matematik, maketli-devoriy tasviri yotadi.

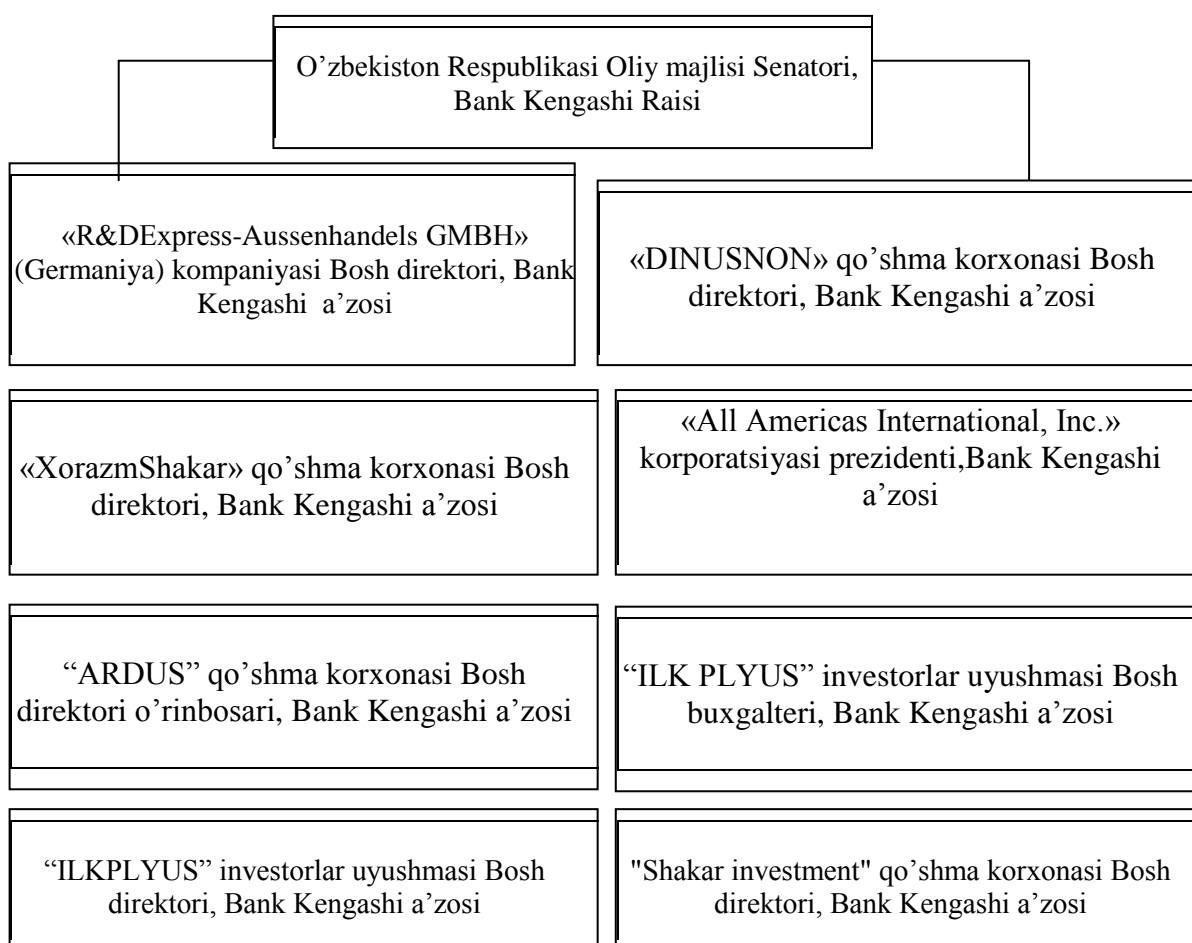
Boshqaruv tashkiliy strukturasi shakllantirishda boshqaruv pogonalari va zvenolari soni, chiziqli va funktsional boshqaruvning markazlashuvi darajasi, boshqaruv bo'limi va funksiyalari tarkibi, bitta raxbarga to'g'ri keladigan buysunuvchilar sonini asoslash zarur. Bu esa o'z navbatida boshqaruv jarayonini to'g'ri tashkil etish hamda samarali faoliyat olib borishda muhim hisoblanadi. Shuning uchun to'g'ri va samarali boshqaruv strukturasi tanlash hamda amalga oshirish rahbar-menejerdan alohida mahorat talab qilinadi.

II BOB. OATB “SAVDOGAR BANK”NING TASHKILY TUZILMASI VA UNDAGI IJTIMOYIY-IQTISODIY HAMDA MOLIYAVIY HOLAT TAHLILI

2.1. OATB “Savdogarbank”ning tashkiliy boshqaruv strukturasi va undagi jarayonlar tahlili

Boshqaruv tashkiliy tuzilishining oddiy va tushunarli bo'lishi uning ish qobiliyati yuqori bo'lishini kafolatlaydi, ya'ni boshqaruv tashkiliy tuzilmasida bosqich va bo'g'inlar qancha kam bo'lsa, boshqaruv shunchalik samarali bo'ladi. Boshqaruv bo'g'inlari - bu bitta yoki bir-qancha vazifalarni bajaruvchi mustaqil tarkibiy unsurlardir. Tuzilma elementlari, ularning bo'linmalari va boshqaruv apparatida ishlovchilar bo'lib hisoblanadi.

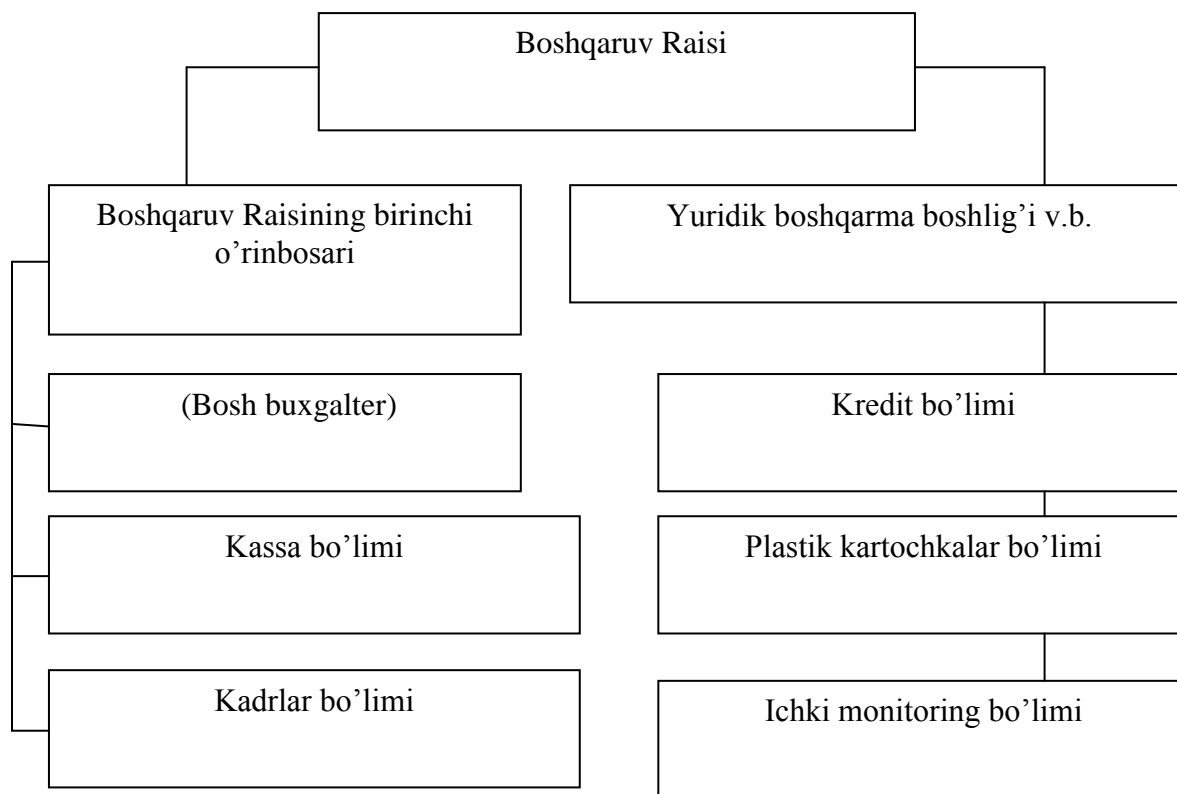
Quyida OATB “Savdogarbank” kengashining tarkibiy tuzilishi keltirilgan.



12-rasm. OATB “Savdogarbank” kengashining tarkibiy tuzilishi¹⁴

¹⁴ www.savdogarbank.uz ma'lumoti.

Ushbu jadvalda esa OATB “Savdogarbank” Andijon viloyati filialining tashkiliy tuzilishi keltirilgan.



13-rasm. OATB “Savdogarbank”ning tashkiliy tuzilmasi turlari¹⁵

Iqtisodiyotni boshqaruv tashkilotlari yuqori, quyi, teng xuquqli tashkilotlarga bo'linadi. Yuqori tashkilotlar respublika va tarmoq boshqaruv tashkilotlariga ajratiladi. Umumdavlat boshqaruv tashkilotlari ishlab chiqarishning turli tarmoqlarini birlashtiradilar. Umumdavlat boshqaruv tashkilotlari Respublika Konstitutsiyasiga asoslangan holda faoliyat yuritadi.

OATB “Savdogarbank” Andijon viloyati Filialning joriy faoliyatiga rahbarlik qilish uchun Bank Boshqaruv Raisi Markaziy bank bilan kelishilgan holda filial boshqaruvchisini tayinlaydi. Filial boshqaruvchisi unga bank Boshqaruv bergan ishonchnomaga muvofiq ishlaydi. U filial zimmasiga yuklatilgan vazifalarning to'g'ri va o'z vaqtida bajarilishi uchun shaxsan javobgar bo'ladi.

¹⁵ OATB “Savdogarbank” Andijon Viloyati Filiali ma'lumotlari asosida tuzildi.

Filial boshqaruvchisi:

- filial vakolatlari doirasiga kiruvchi masalalar yuzasidan buyruqlar va boshqa hujjatlarni imzolaydi hamda ularning bajarilishini nazorat qiladi;

- barcha korxonalar, tashkilotlar, mahalliy davlat va sud organlarida filial nomidan ish yuritadi;

- ishonchnoma asosida bank nomidan belgilangan tartibda filial faoliyati bilan bog'liq shartnomalar jumladan, bank hisobvarag'i, omonat, kredit, garov, oldi-sotdi, ijara, shartnomalarini tuzadi, ularni ijro uchun qabul qiladi va bajarilishini ta'minlaydi;

- bank tasdiqlagan shtatlar jadvaliga muvofiq filial xodimlarni lavozimga tayinlaydi va ularni ishdan bo'shatadi, Filial xodimlarini rag'batlantiradi va ularga intizomiy jazoga tortadi;

- bank Boshqaruvida ko'rib chiqilishi bank va filial faoliyati bilan bog'liq takliflarni kiritadi;

- Bank Nizomidan kelib chiquvchi boshqa vazifalarni bajaradi.

Filial bosh buxgalteri filial boshqaruvchisiga bo'ysunadi hamda buxgalteriya hisobini yuritish masalalari bo'yicha bank bosh buxgalteri ko'rsatmalariga amal qiladi.

Xalq xo'jaligini boshqarishning umumdavlat tashkilotlari qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud tashkilotlariga bo'linadi. Qonun chiqaruvchi oliy tashkilot - O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisidir. U xo'jalik faoliyatini tartibga soluvchi qonun, qonuniy aktlarni tasdiqlaydi. Davlat rejalari va byudjetining bajarilishi xaqida xisobotni muxokama qilib tasdiqlaydi, iqtisodiyotni boshqarishning ijroiya tashkilotlarini shakllantiradi. Xalq xo'jaligini boshqarishning ijroiya tashkilotlariga umumiy, tarmoq va maxsus vakolatga ega tashkilotlar kiradi. Umumiy vakolatga ega ijroiya tashkilotlariga O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasi, Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar maxkamasi va xokimiyatlar kiradi. Maxsus vakolatli tashkilotlar tarmoqlararo xususiyatga ega vazifalarni bajaradilar. Ular qatoriga Davlat qumitalarini kiritish mumkin. Umumdavlat Boshqaruvi tashkilotlarining asosiy

vazifalari: FTTning asosiy yo'nalishlarini belgilash, tabiiy muxitni muxofaza qilish, pul va kredit tizimiga raxbarlik qilish, soliq va daromadlarni belgilash, xisob va statistikani tashkil etish, narx, tariflar belgilash, xalq xo'jaligi tarmoqlariga raxbarlik qilish kiradi.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining doimiy ish yurituvchi tashkilotlari faoliyati tarmoqlararo ilmiy-texnikaviy ishlarga raxbarlik qilish, fan-texnika sohasida tanlov, ko'ngilli asosda ishlarni tashkil etish kabi vazifalarni bajaradi.

Respublika tovar birjalarining asosiy vazifasi korxonalar bilan xamkorlikda mintaqada moddiy texnikaviy ta'minotning barqaror va samarali tizimini tashkil etish, iste'molli va ishlab chiqaruvchilar o'rtasida barqaror mintaqaviy aloqalarni urnatish, maxsulot yetkazib berishni nazorat qilish, korxonalariga ularni moddiy texnikaviy ta'minlashda ko'mak berishdan iboratdir. Moddiy-texnikaviy ta'minot tashkilotlari xo'jalik xisobi asosida ishlab chiqarish vositalarini sotishning ko'p tarmoqli savdoni ta'minlash va moddiy resurslardan maqbul foydalanishga raxbarlik qiladilar.

Moliya vazirligi va uning joylardagi tashkilotlari davlat va korxonalar manfaatlarini ximoya etishga asoslangan butunlay yangi moliyaviy siyosatni amalga oshiradi, xo'jalik yuritish samaradorliginisum bilan nazorat etishni ta'minlaydi, shkat va individual mehnat faoliyatini moliya-kredit vositasida tartibga solish bo'yicha choralarni belgilaydi, axoli daromadlaridan soliq olish, bozor Iqtisodiyotiga mos ish usullari va shakllarini joriy etadi, byudjet tashkilotlari faoliyatini moliyalashtirish tizimini o'zgartiradi, uni iqtisodiy meyor va normativlar asosida tashkil etadi, ish sifatini oshirish ni iqtisodiy ragbatlantirish va ajratilgan mablaglardan maqbul ravishda foydalanishni iqtisodiy ragbatlantirish usullarini keng qo'llashni ta'minlaydi. Respublika Markaziy banki iqtisodiyotdagi barcha kredit va xisob kitob munosabatlarini tashkil etuvchi va tartibga soluvchi bosh bankdir. Tijorat banklari tizimi faoliyati to'liq xo'jalik xisobi va o'z-o'zini moliya bilan ta'minlashi asosiga o'tkaziladi. Mehnat va ijtimoiy masalalar bilan shug'ullanuvchi davlat tashkilotlari va

ularning joylardagi bo'linmalari to'liq bandlikni, band bo'lmagan mehnat resurslarini qayta tayyorlash va kasb o'rgatish, kadrlarga bo'lgan talabni kondirishni ta'minlaydilar. Respublika vazirliklari respublika xududidagi kontsernlarni boshqarishni amalga oshiradilar. Tarmoqni boshqarish tizimiga yakka raxbarlik asosida ish yurituvchi vazir boshchilik qiladi. U qo'l ostidagi vazirlik va unga qarashli korxonalar faoliyatiga shaxsan javobgardir.

Har bir vazirlikda vazir tarmoqni boshqarishning muhim masalalarini kollegial ravishda ko'rib chiqish va amalga oshirishga imkon beruvchi maslaxat tashkilotlari tashkil etiladi. Bosh maslaxat beruvchi tashkilot - kollegiya bo'lib, uning tarkibiga vazir o'rinbosarlari, boshqarma boshliklari, korxonalar raxbarlari kiradi. Xalq xo'jaligi tarmog'i tarkibida xam davlat, xam xususiy korxonalar, firma, aksioner jamiyatlari faoliyat yuritadi. Korxonalar, firma, aksionerlar jamiyatlari fan-texnika salohiyatidagi samarali foydalanish, ishlab chiqarishni kooperatsiyalash va uygunlashtirish va uygunlashtirish asosida maxsulot ishlab chiqarish maqsadida tashkil etiladi. Ular xo'jalik xisobi asosida sanoat, ko'rilish, transport, savdo va boshqa soxalarda faoliyat yurituvchi tarkibiy qismlardan tashkil topadi. Tarkibiy qism bankda alohida balans va xisob rakamiga ega bo'lishi va ijara pudrati bo'yicha, xususiy soxada ish yuritishi mumkin.

Korxonalar, firma, aksionerlik jamiyati tarkibiy birlikka qarashli asosiy fond va mablaglarni biriktiradi, ichki xo'jalik munosabatlarini amalga oshirish, tarkibiy birliklar o'rtasidagi munozaralarni xal etish, shuningdek, ular o'z majburiyatlari bo'yicha javobgarlik tartibini belgilaydilar.

Bankning ichki audit xizmati filiali faoliyati butun bank faoliyati bilan birga taftish qiladi. Bunday taftishni, shuningdek bevosita filiali taftish qilish qilish yoki tekshirish uchun bank Boshqaruvi tuzadigan komissiya ham o'tkazishi mumkin. Filialda taftish va tekshiruvlar o'tkazish tartibi amaldagi me'yoriy hujjatlar va bank ustavi bilan belgilanadi.

Bank filiali faoliyati Markaziy bank va boshqa idoralar tomonidan amaldagi qonunlarga muvofiq taftish qilinishi va tekshirilishi mumkin.

2.2. OATB “Savdogarbank” ning xizmat ko’rsatish turlari hamda kredit siyosati

OATB “Savdogarbank” Andijon Filiali tijorat faoliyatining asosiy ko’rsatkichi foyda bo’lib, u Filial ishi samaradorligining umumiy ko’rsatkichi, uning mustaxkamlanishi va rivojlanishining asosiy manbaidir.

Filialning foydasi uning barcha turdagi faoliyatidan tushgan daromadlardan amaldagi me’yoriy hujjatlarga binoan foiz va amaliyot harajatlari, moddiy va unga tenglashtirilgan harajatlar hamda boshqa ajratmalar chiqarib tashlangandan keyin qolgan mablag’lardan tashkil topadi.

Filial oladigan asosiy daromad turlari quyidagilardir:

- berilgan kreditlar, maslahat yordami, vositachilik amaliyotlari va boshqa xizmatlar uchun olinadigan foizlar;
- boshqa banklarga berilgan kredit resurslari uchun foizlar;
- korxonalar faoliyatida ishtirok etganligi, qimmatli qog’ozlar bilan o’tkazilgan amaliyotlari va shu kabilardan tushgan mablag’lar.

Asosiy xarajatlar quyidagilar:

- ma’muriy-xo’jalik xarajatlari;
- qo’riqlash xizmati xarajatlari;
- jalb qilingan resurslar, naqd pullar va boshqa boyliklar inkassatsiyasi uchun to’lovlar;
- omonatlar va xo’jalik sub’yektlarning Filialda saqlanayotgan depozitlari, hisobvaraqlaridagi pul qoldiqlari uchun to’lanadigan foizlar;
- boshqa tashkilotlar, hisoblash markazlarining xizmatlariga haq to’lash va boshqa xarajatlar;
- bankning xarajatlarini qoplash uchun ajratmalar.

Ma’muriy-xo’jalik xarajatlari xarajatlar smetasi doirasida amalga oshiriladi. Filial amaldagi qonunchilikda belgilangan tartib va miqdorlarda o’z foydasi hisobidan tegishli byudjetlarga soliq to’laydi. Soliq to’lagandan keyin qolgan foyda quyidagi maqsadlarda foydalaniladi:

- amaldagi qonunchilikka asosan Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi tomonidan belgilangan tartibda dividend to'lash uchun;

- Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi tomonidan belgilangan fondlarni shakllantirish uchun.

Xodimlarni joriy mukofotlash xarajatlar smetasida ko'zda tutilgan mablag'lar hisobidan Bank xodimlarining mehnatga haq to'lash shartlarida belgilangan tartibda amalga oshiriladi.

Quyida Filialning ba'zi moliyaviy ko'rsatkichlarini tahlil qilishimiz mumkin.

Ta'lim krediti.

Ta'lim kreditlari berish, ularni qaytarish, to'lovning ta'minlanganligi, muddatliligi va ulardan maqsadli foydalanish shartlari asosida amalga oshiriladi.

Ta'lim krediti:

- bakalavriyatga – 10 yil,
- magistraturaga – 5 yil

Oliy ta'lim muassasalarining kunduzgi bo'limlarida o'qiydigan talabalarga beriladi.

Ta'lim kreditlari uchun foiz stavkasi miqdorini Markaziy bankning amaldagi qayta moliyalash stavkasidan yuqori bo'lmagan miqdorlarda belgilanadi.

Ta'lim kreditini olish uchun bankka quyidagi hujjatlarni taqdim qiladi:

- Ta'lim kreditini olish uchun ariza;
- To'lov kontrakt shartnomasi;
- Yashash joyi tug'risida berilgan ma'lumotnoma;
- Kreditni qaytarishni ta'minlash to'g'risida xujjat;
- Pasport nusxasi.

Ta'minot sifatida quyidagilardan biri bo'lishi lozim:

- Mol-mulk yoki qimmatli qog'ozlarni garovga qo'yish;
- Bankning kafolati;
- Uchinchi shaxs kafilligi;

- Sug’urta polisi;
- Imtiyozli shartlari.

Imtiyozli kreditlar quyidagi shartlarda beriladi:

Ta’lim kreditlari chin etimlarga, «Mehribonlik uylari»da tarbiyalanganlarga hamda bolalikdan 1 va 2 guruh nogironlariga nol foiz stavkasi (foizsiz kredit) da beriladi.

Kam ta’minlangan oila farzandlariga Markaziy bank qayta moliyalash stavkasining 50 foiz miqdorida kredit beriladi (Ish bilan ta’minlashga ko’maklashish davlat jamg’armasi mablag’laridan to’langan holda).

Ta’lim kreditini berish, qaytarish va foiz to’lovlarini amalga oshirish tartibi:

Ta’lim kreditlari bo’yicha mablag’lar kredit shartnomasida qayd etilgan har yarim yilda o’qish uchun yillik to’lovning to’liq miqdorini ikki teng qismga bo’lish yo’li bilan o’tkaziladi. Bunda yangidan qabul qilingan talabalar uchun birinchi yarim yillikda o’qiganlik uchun boshlang’ich to’lov joriy yilning 1 oktyabrgacha, ikkinchi yarim yillik uchun navbatdagi kalendar yilning 15 martgacha to’lanadi.

Qarzdor tomonidan kreditni qaytarish naqd pulda, shuningdek naqd pulsiz xisob-kitob yo’li bilan ish haqi va unga tenglashtirilgan to’lovlar hisobidan amalga oshiriladi.

Ta’lim kreditining foizi har oyda, asosiy qarzi esa talaba o’qishni bitirgandan so’ng 3 oydan keyin to’lanadi.

Zarur holatlarda kredit berish to’g’risida xulosani tayyorlash uchun bank qarz oluvchidan qo’shimcha xujjatlarni talab qilish xuquqiga ega.

Kredit bo’yicha batafsil ma’lumotni bankning kredit bo’limlaridan olishingiz mumkin.

Plastik kartochkalar.

Savdogarbank plastik kartochka egalariga naqd va naqdsiz shaklida ko’rsatiladigan xizmatlar doirasini kengaytirib va takomillashtirib borib plastik kartochkalar bozorida o’z mavqeyini mustahkamlab bormoqda.

2013 yil 1 dekabr xolatiga muomiladagi plastik kartochkalar soni 166104 tani tashkil etmoqda. Bundan tashqari yuridik shaxslarga tarqatilgan plastik kartochkalar soni 322 tani va yakka tartibdagi tadbirkorlarga tarqatilgan plastik kartochkalar soni 190 tani tashkil qildi. Savdogarbank plastik kartochkalari Toshkent shahri va viloyatlardagi bank filiallari mijozlari bo'lgan turli mulkchilik shaklidagi xo'jalik yurituvchi sub'ektlarida ish haqi loyihalari doirasida tadbiriq etilgan.

2013 yil 1 dekabr holatiga bank tomonidan aholidan elektr energiya, tabiiy gaz va boshqa kommunal xizmatlar uchun to'lovlarni yig'ishga, turg'un savdo nuqtalariga, avtomobillarga yoqilg'i quyish shaxobchalari, dorixonalar, kafe va boshqa savdo-servis shoxobchalariga 2972ta terminallar o'rnatilgan bo'lsa, 2013 yilning 1 dekabr xolatiga 3287 terminallar o'rnatilgan.

2013 yil 1 dekabr xolatiga plastik kartochkalar hisobraqamlari orqali o'tkazilgan tranzaksiyalar umumiy summasi 27 mlrd. so'mni tashkil qildi.

Iste'mol krediti.

O'zbekiston-Germaniya «Savdogar» OATB mamlakatimizning yosh oilalariga O'zbekistonda ishlab chiqarilgan xalq iste'mol tovarlarini sotib olish uchun kreditlar ajratadi.

Mamlakatimizda ishlab chiqarilgan iste'mol (mebel, elektron-maishiy texnika, kompyuter, uy-joy maishiy uskunalari, qurilish materiallari va boshqa xalq iste'mol tovarlari xarid qilish uchun ushbu tovar qiymatining 100% miqdorida bank tomonidan naqd pulsiz mablag' ko'chirish yo'li bilan kredit ajratiladi. Kredit miqdori eng kam ish haqining 225 barobaridan oshmasligi kerak.

Kredit mablag'lari 3 yil muddatga:

- Jismoniy shaxslarga yillik 16 foiz ustama bilan;
- Yosh oilalarga – 6 oy imtiyozli davr bilan, yillik 16 foiz ustama to'lash sharti asosida ajratiladi;
- Qarz oluvchi tomonidan dastlabki badal sifatida omonatga 30% pul mablag'lari qo'yiladi;

Iste'mol kreditini olish uchun bankka taqdim qilinadigan xujjatlar:

- iste'mol krediti olish uchun ariza;
- kredit oluvchining pasport nusxasi;
- ish joyidan chegirmalari ko'rsatilgan o'rtacha oylik ish haqi to'g'risidagi ma'lumotnomasi hamda boshqa daromad manbalari xaqida ma'lumotlar;
- qonuniy rasmiylashtirilgan dilerning oldi-sotdi shartnomasi (scheckdogovor);
- yashash joyidagi fuqarolar yig'ini kengashi yoki uy-joydan foydalanish idorasidan ma'lumotnoma;
- zarurat bo'lganda, qarz oluvchi oilasining tarkibi va ularning daromadlari to'g'risidagi ma'lumotnoma;
- kredit qaytarilishini ta'minlash uchun:
 - a) yuridik tashkilot yoki korxonaning kafilligi (balans hisobotlari, nizom, ta'sis shartnomasi, auditorlik xulosasi, imzo va muxrlar namunasi, xizmat ko'rsatayotgan bankdan K-2 va kreditdan qarzdoligi to'g'risida ma'lumot)
 - b) garov shartnomasi (mulk qiymatini mustaqil baxolovchining baxolash hisoboti, garovga qo'yilgan mulkni sug'urtalash, notarial tasdiqlangan garov shartnomasi).

Kreditlashning asosiy shartlari:

- kredit miqdori qonun xujjatlarida belgilangan eng kam ish haqining 225 barobaridan oshmasligi kerak;
- iste'mol kreditlari mehnatga layoqatli va o'z faoliyatidan doimiy daromadga ega bo'lgan fuqarolarga va O'zbekiston Respublikasida doimiy yashayotgan fuqaroligi bo'lmagan shaxslarga beriladi;
- mebel, elektr-maishiy texnika, kompyuter, uy-joy maishiy uskunalar va boshqa xalq iste'mol tovarlarini sotib olishga ajratiladi;
- kredit hajmining kamida 125% miqdorida kredit ta'minoti (asosiy) turlaridan biri;
- bank yoki sug'urta tashkilotining kafolati;

- to'lovga qobiliyatli uchinchi shaxslarning kafilligi;
- likvidli mol-mulk va qimmatli qog'ozlar garovi yoki likvidli ta'minot qabul qilinadi.

Zarur holatlarda kredit berish tug'risida xulosani tayyorlash uchun bank qarz oluvchidan qo'shimcha xujjatlarni talab qilish xuquqiga ega.

Bugungi kunda respublikamizdagi barcha kredit tashkilotlari – 26 ta tijorat banki, 25 ta mikrokredit tashkiloti, 46 ta lombard, shuningdek, 18 ta korxonalar va jismoniy shaxslar garov reestri xizmatidan foydalanmoqda.

O'tgan yili garov reestriga 181,2 mingta mulk ob'ekti bo'yicha 146,5 mingta yozuv kiritilib, ularning 2 mingiga yaqiniga o'zgartirishlar kiritildi, garov majburiyatlari bajarilishi munosabati bilan ularning 1,6 mingtasi ro'yxatdan chiqarildi.

Bundan tashqari 6 oy ichida 115 ta foydalanuvchiga shaxsiy kabinetlar ochildi.

Ushbu raqamlar o'tgan yilning ikkinchi yarmidan ish boshlagan garov reestrining ommaviylashib borayotganidan guvohlik bermoqda. "Garov reestri" davlat unitar korxonasi Vazirlar mahkamasining 2014 yil 12 iyunidagi "Garov reestri to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi qonunini amalga oshirish chora-tadbirlari haqida"gi qarori asosida Markaziy bank huzurida tashkil etilgan edi.

"Garov reestrining tashkil etilishi bank-moliya infratuzilmasini kreditorlarning talablariga mos keluvchi yana bir sifatli servis bilan boyitdi, - dedi "Garov reestri" davlat unitar korxonasi direktori Sherzod Xoliyorov. - Natijada kreditorlarning tavakkalchiligini pasaytirishga erishildi, tadbirkorlik sub'ektlariga har qanday garov mulki bilan kredit ajratish hajmi oshirildi, garov reestri bo'yicha xolis axborot bazasi shakllantirildi, kreditlash jarayonlari tezlashdi".

Garov reestriga kiritiladigan yozuvlar o'zida quyidagi axborotlar aks etgan:

- majburiyatlarning bajarilishini ta'minlash (garov) vositasi sifatida qarzdorlar berib qo'ygan mol-mulkka nisbatan kreditorlarning huquqlari, shuningdek qonunda nazarda tutilgan boshqa asoslardan, shu jumladan ushlab

qolish, lizing, tovarga bo'lgan mulk huquqini tovarning haqi to'langunga qadar sotuvchida (kreditorda) saqlab qolgan holda uni sotish, kelajakda muayyan hodisa yuz bergan taqdirda mol-mulkka bo'lgan mulk huquqini boshqa shaxsga o'tkazish, to'lovni kechiktirgan yoki bo'lib-bo'lib to'lagan holda tovarlarni olish-sotishdan yuzaga keladigan huquqlari;

- undiruvni qarzdorning mol-mulkiga qaratish to'g'risida sudning qonuniy kuchga kirgan qarori;

- qarzdorning mol-mulkni tasarruf etish va undan foydalanishga doir huquqlarini cheklashi (servitut, mol-mulkni xatlash, bank hisobvaraqlari bo'yicha operatsiyalarni to'xtatib turish);

- qarzdorning soliqlar va boshqa majburiy to'lovlar bo'yicha qarzlarini to'lash to'g'risidagi talablari;

- qarzdorning ta'minlangan majburiyati bajarilmagan taqdirda yuzaga keladigan boshqa talablari.

Hozirgi kunda garov reestri www.garov.uz veb-sayti orqali kechayukunduz faoliyat ko'rsatmoqda. Dasturiy platformani yaratishda Xalqaro moliya korporatsiyasining taklif va tavsiyalari inobatga olindi. murojaat etgan har bir yuridik yoki jismoniy shaxs bilan tuziladigan shartnoma asosida yozuv kiritish uchun garov reestriga kirish, shuningdek undan real vaqt rejimida, shu jumladan Internet axborot tarmog'i orqali foydalanish imkoniyati ta'minlandi. Yuridik va jismoniy shaxslarga garov reestridan foydalanish bo'yicha maslahat xizmatlari ko'rsatilmoqda. Murojaat etgan yuridik va jismoniy shaxslarga garov reestriga yozuv kiritish afzalliklari tushuntirilmoqda. Garov reestridagi axborotni qarzdor - soliq to'lovchining identifikatsiya raqami yoki yozuvning yagona ro'yxatdan o'tkazish raqami bo'yicha izlash imkoniyati ta'minlandi. Foydalanuvchilarga kiritilgan yozuv to'g'risida elektron shaklda, zarur hollarda esa qog'ozda axborot taqdim etilmoqda.

Garov reestrining muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi va unga bo'lgan talabning qondirilishi tadbirkorlar va xalqaro ekspertlar tomonidan yuqori baholanmoqda.

III BOB. BOZOR IQTISODIYOTI SHAROITIDA KORXONA VA TASHKILOTLARNI SAMARALI BOSHQARISHDA TASHKILY STRUKTURANI TAKOMILLASHTIRISH

3.1. Tashkiliy tuzilmani tashkilot strategiyasiga moslashtirishning zamonaviy usullari

Strategiyani tadbiiq etishga xizmat qiladigan umumiy tashkiliy kadrlar soni odatda ko'p emas. Har bir korxonaning tashkiliy tuzilmasi o'ziga xosdir, u oldingi tashkiliy tuzilmalarni inobatga olib, rahbarlar topshiriqlarni taqsimlashni oldingi siyosatini va ichki muhitini aks ettiradi. Bundan tashqari har bir strategiya alohida omillarga va faoliyatga asoslanadi. Shu sababli tashkiliy tuzilmaga individual yondashuv maqsadga muvofiq.

Tuzilmani strategiyaga moslashtirishda quyidagi tavsiyalar foydalidir:

1. Strategiyani tadbiiq etish nuqtai-nazaridan tovar narxini yaratuvchi asosiy faoliyat turlarini va tayanch faoliyatlarni aniqlashi va ushbu faoliyatlar asosida tashkiliy tuzilmalarni yaratishi lozim.

2. Agar strategiya bilan bog'liq hamma ishlarni bitta menejerning zimmasiga yuklash mumkin bo'lmasa, unda bo'limlarni faoliyatini alohida muvofiqlashtirishga to'g'ri keladi.

3. Markazlashish va markazlashmaslik muvozanatini ta'minlash maqsadida har bir tashkiliy birlikni boshqaruvini amalga oshirish uchun vakolatlar doirasini aniqlash maqsadga muvofiq.

4. Ikkinchi darajali ishlarni tashqi korxonalar bajarishini tahlil šiling. Ba'zi ishlarni korxonani o'zi emas, tashqi tashkilotlar bajarishi ma'qul bo'lishi mumkin.

Strategiya bilan bog'liq asosiy faoliyat turlarini aniqlash. Har qanday tashkilotda tovar narxini yaratadigan operatsiyalar strategiyani muvaffaqiyatini ta'minlash yo'lida tashkilotning boshqa faoliyatlariga nisbatan muhimroq hisoblanadi. Shu nuqtai-nazardan tashkiliy faoliyatning bir qismi zerikarli ma'muriy funktsiyalar (mehnat haqini hisoblash, naqd pul oqimlarini boshqarish, kompaniyaning xavfsizligini ta'minlash, aksionerlar bilan o'zaro

munosabatlar, transport vositalariga xizmat ko'rsatish va qonunchilik me'yorlariga amal qilish) bilan bog'liq bo'ladi.

Boshqa faoliyatlar esa yordamchi funktsiyalarga kiradi (ma'lumotlarni qayta ishlash, buxgalteriya hisobi, kadrlarni tayyorlash, bozorni tahlil etish, huquqiy faoliyat va ta'minot). Muhim ahamiyatga ega faoliyatlar bu aynan strategiyani muvaffaqiyatiga xizmat qiladi. Masalan, mexmonxonalarga keluvchi va ketuvchilarni tezkorlik bilan ro'yxatga olish va ro'yxatdan chiqarish, xonalarda tozalik va muhit talab darajasida bo'lishi lozim. Brokerlik faoliyatida esa, strategiyani amalga oshirishda axborotning hajmi va sifati, talabnomalarni aniq bajarish, bitimlarni qayd etish va mijozlarga sifatli xizmat ko'rsatish muhim ahamiyatga ega. Korxonaning muhim yo'nalishlari uning strategiyasi xususiyatlarining, narx yaratuvchi operatsiyalarning va raqobat muhitining o'zgarishi oqibatida yuz beradi.

Kuchli raqobat mavqeiga ega bo'lish uchun qanaqa funktsiyalarni yuqori aniqlikda bajarish kerak va narx yaratish tuzilmasidagi qaysi funktsiyalarni sifatsiz bajarilishi strategiyani xavf ostida qoldiradi kabi savollar strategiyaning kritik tomonlarini ochib beradi.

Strategik muhim funktsiyalarni tashkiliy tuzilmaning asosi deb qabul qilish juda ishonarli, chunki ular strategiyani muvaffaqiyatini ta'minlasa, demak ularni tashkiliy rejaning markaziga joylashtirish lozim.

Tayanch xo'jalik birliklari va strategik muhim yo'nalishlar boshqa yo'nalishlar bilan teng huquqli deb qaralsa yoki strategik muhim yo'nalishlar rahbarlar nazaridan chetda qolsa, odatda ularni bajarilishiga etarlicha resurslar ajratilmaydi. Lekin asosiy faoliyat turlari kompaniyani tashkiliy tuzilmasini asosini tashkil rilsa, ularning menejerlari tashkiliy tuzilmada tayanch vaziyatlarni egallasa, ularning o'rnini qaror qabul qilish jarayonida va kundalik boshqarish mehnatida to'liq o'z o'rnini egallaydi. Kompaniyaning nufuzli mansabdor shaxslari tayanch xo'jalik birliklarini va funktsiyalarini tashkiliy tuzilmaning strategik muhim qismiga joylashtirishni va ushbu tuzilmada joylashgan menejerlarga boshqaruv ierarxiyasida munosib o'rin ajratish

kerakligini ta'kidlaydilar. Odatda asosiy tashkiliy birliklarning faoliyati foyda keltiradigan markazlar sifatida vujudga keladi.

Kompaniya menejerlari tashkiliy tuzilmaning asosiy elementlari bilan shtab funksiyalarini bir-biriga muvofiqlashtirish to'g'risida qaror qabul qilish jarayonida tovar qiymatini yaratadigan asosiy va yordamchi funksiyalarning strategik bog'liqliklarini inobatga olishlari zarur. Boshqaruv funksiyalarining turlarini operatsiyalar ketma-ketligini inobatga olib, muvofiqlashtirish mumkin ya'ni; xizmat ko'rsatiladigan iste'molchilar toifalarini, tovar sotish kanallarini, texnik ko'nikmalarni va bilimlarni va boshqa shu kabilarni.

Tashkiliy qurilma bilan strategiyani amalga oshirish talablarini uzviylikini ta'minlash uchun quyidagi o'zaro bog'liqliklarni e'tiborga olish lozim ya'ni:

1. har xil ishlab chiqarish birliklarini ish faoliyati natijalarini muvofiqlashtirish imkonini beruvchi bog'liqliklarni;
2. tayanch ko'nikmalar sifatida to'planishi mumkin bo'lgan bog'liqliklarni.

Menejerlar funktsional printsipda tashkil etilgan tuzilmalar tarkibida strategik muhim faoliyatlarning tarqab ketmasligiga e'tibor berishlari lozim. Masalan, mijozlarning talablarini o'z vaqtida va aniq bajarish. Ushbu jarayon mijozlar talabnoma berishi bilan boshlanib, tovarlarni talabnoma asosida mijozlarga etkazib berish bilan tugaydi. Lekin ushbu jarayon orasida o'nlab xodimlar va bo'limlar bir necha operatsiyalarni bajarishda ishtirok etadi. Xizmat ko'rsatish bo'limi xodimi mijozdan buyurtmani qabul qiladi, ro'yxatga oladi va buyurtmada manzil to'g'ri ko'rsatilganini tekshiradi. So'ngra moliya bo'limi buyurtma egasining to'lov qobiliyatini tekshiradi. Kredit shart-sharoitlari yoki to'lov shartnomasining maxsus shakllari o'rganiladi. Tovar kalkulyatsiya kilinadi va narxlar o'rganiladi. Buyurtma omborxonaga etib kelganda tovarning etarli zahirasi mavjudligi tekshiriladi. Agar tovar etarli hajmda mavjud bo'lmasa, uni etarli hajmda zahiralash uchun buyurtma ishlab chiqarish bo'limiga etkaziladi. Buyurtma tayyor bo'lganda omborxonada xodimlari tovarni etkazish hujjatlarini rasmiylashtiradilar. Transport bo'limi tovarni etkazib berish

vositasini (temir yo'l, avtomobil, havo, suv transportlari) va transport rusumini hamda yuk tashish marshrutini belgilaydi. Omborxonalar xodimlari tovarni tayyorlaydilar, buyurtma bilan taqqoslaydilar va rasmiylashtiradilar.

Transportchilar tovarni mijozga etkazib berish uchun javobgardirlar. Bo'limlar o'rtasidagi harakatlar kutish va navbatda turishlar bilan bog'liq. Tashkilotlar Adam Smit printsipida mehnat taqsimotini qo'llasalar (jarayonning har bir ishtirokchisi faqat bitta oddiy operatsiya uchun javobgar) va mukammal boshqaruv nazoratini (jarayonning har bir ishtirokchisi menejer oldida operatsiyaning sifati va samaradorligi uchun javobgar) amalga oshirsalar ham jarayonni boshidan oxirigacha to'liq xech kim nazorat kilmaydi. Demak buyurtmalarni to'liq o'z vaqtida bajarish tashkilot strategiyasining muvaffaqiyati uchun muhim ahamiyatga ega bo'lsa ham, ushbu jarayon bitta rahbar yoki bo'lim tomonidan to'raligicha nazorat qilinmaydi.

Menejerlar strategik muhim funktsiyalarni tarqoqlashtiradigan tashkiliy qurilmalarni paydo bo'lishiga yo'l qo'ymasliklari lozim. Strategik muhim funktsiyalarni ixtisoslashgan bo'limlarga taqsimlanishi kam xodimlar faoliyatini yakuniy natijaga yo'naltirmaydi, balki ish hajmini oshiradi. Muhim boshqaruv bo'g'inlarida ishchilar sonini ko'payishi ustama xarajatlarni oshishiga olib keladi, chunki tarqoq operatsiyalarni muvofiqlashtirish rahbarlardan katta mehnat xarajatlarini talab qiladi. Lekin ma'lum darajada mehnat taqsimoti muayyan sohalarda: (moliya va buxgalteriyada, insoniy resurslarni boshqarishda, texnologik jarayonlarni loyihalashda) raqobat ustunligini yaratadi. Yordamchi funktsiyalar bilan (moliya va buxgalteriya, loyihalash, axborot sistemalari, ta'minot va boshqalar) tashkiliy sxema o'rtasidagi munosabatlar, hisobotlar sistemasini muvofiqlashtirishi ya'ni:

- tovar qiymatini yaratish zanjiridagi muhim strategik faoliyatlarni natijalarini maksimallashtirishi;
- funktsional bo'limlar xarajatlarini minimallashtirishi lozim.

Hisobotlarni va funktsiyalarni o'zaro muvofiqlashtirish. Funktsional bo'limlarni joylashtirishda va ular faoliyatini muvofiqlashtirishda klassik

usuldan foydalanish maqsadga muvofiq bo'ladi. Bunda funktsional bo'limlarning o'zaro munosabatlari juda yaqin bo'lsa, ular bir rahbarga bo'ysunishi lozim. Yuqori pog'onadagi rahbarlar odatda katta hajmdagi tashkiliy birliklarni boshqaradilar, demak ular ushbu tashkilotlarning faoliyatini bir-biriga muvofiqlashtiradi va tartiblashtiradi. Kompaniya diversifikatsiya strategiyasini amalga oshirishga harakat qilayotgan bo'lsa, sohalararo muvofiqlashtirish bir mansabdor shaxsning xizmat burchiga tegishli bo'ladi. Lekin bir-biriga yaqin operatsiyalarni yoki tashkiliy birliklarni vertikal boshqaruv ierarxiyasi bo'yicha bitta rahbarga bo'ysunishi hamma vaziyatlarda maqsadga muvofiq bo'lavermaydi. Hisobot berishga asoslangan rasmiy aloqalarni yo'lga qo'yishi talab qilinadi. O'zaro bog'liq tashkiliy birliklarni strategik harakatlarini birlashtirish variantlari muvofiqlashtiruvchi brigadalardan, funktsiyalararo ishchi guruhlardan, ikki tomonlama bo'ysunishdan, norasmiy aloqa kanallaridan, ko'ngilli kooperatsiyadan, rag'batlantirish shakllaridan foydalanish yo'nalishida bo'lishi mumkin.

Vakolatlarni va har bir bo'limning mustaqilligini aniqlash. Kompaniyaning menejerlariga qaror qabul qilishda qanaqa vakolatlar va erkinliklar berilishini kompaniya rakbariyati hal qiladi. Markazlashgan boshqaruv tuzilmasida kompaniyaning oliy rahbariyati ko'pchilik strategik va operativ qarorlarni qabul qiladilar, bo'lim boshliqlari va boshqa rahbarlar ham qattiq nazorat ostida bo'ladilar.

Markazlashgan tashkilotning salbiy tomoni shundan iboratki, vertikal boshqaruv ierarxiyasi byurokratiyani xaddan tashqari rivojlantiradi, boshqaruv pog'onalarida qaror qabul qilishni sekinlashtiradi. Markazlashmagan tashkilotlarda esa menejerlar vakolat doirasida mustaqil qaror qabul qiladi. Masalan, diversifikatsiyalashgan kompaniyalarda tashkiliy birlik rahbarlari keng huquqlarga ega bo'lib, qaror qabul qilishda mustaqildirlar.

Keyingi yillarda avtoritar, ko'p pog'onali ierarxik tuzilmalardan voz kechib, gorizonta, markazlashmagan, xodimlarning vakolatlarini kengaytiradigan tuzilmalar qo'llanilmoqda. Bunda:

1. Qaror qabul qilish vakolatini muammoni yaxshi bilib, unga yaqin turgan, hamma omillarni tahlil etish imkoniyatiga ega, o'z vaqtida va asoslangan qarorlarni qabul qilish qobiliyatiga ega quyi pog'onasida faoliyat ko'rsatadigan menejerlarga va oddiy xodimlarga berish lozim. Markazlashmagan strategik boshqaruv nuqtai-nazaridan har bir tashkiliy birlikning menejerlari nafaqat o'z bo'linmasi uchun strategiyani yaratish shartini balki, uni tadbqiq etishni ham nazarda tutadi. Demak markazlashmagan boshqaruv samarali menejerlarni tanlashni va ularni o'z bo'linmalari uchun strategiyani yaratishni va tadbqiq etishni bildiradi. Muntazam ravishda qoniqarsiz natijalarga ega bo'ladigan, mos strategiyalarni yaratish va tadbqiq etish qobiliyatiga ega bo'lmagan menejerlardan voz kechish lozim.

2. Menejer toifasida bo'lmagan xodimlarga ham o'z faoliyatiga tegishli qarorlarni qabul qilish vakolati berilishi lozim. Xodimlarni o'z faoliyati natijalari uchun qaror qabul qilish vakolatini berish printsipi asosida quyidagi ishonch yotadi: g'oyani boshliqdan ijrochiga ya'ni, oddiy xodimlarga etkazishga asoslangan boshqaruvga qaraganda o'z xodimlarining jamoaviy bilimlariga asoslanadigan boshqaruv yaxshiroq natijalarga erishadi. Xodimlar kar tomonlama asoslangan qarorlarni qabul qilishi uchun ular etarli axborot hajmiga ega bo'lishi va o'z mehnati bilan kompaniya faoliyati natijalari o'rtasidagi bog'liqlikni tushunishi lozim. Gorizontol boshqaruv tuzilmalarining rivojlanishi va zamonaviy axborot texnologiyalarining keng tarqalishi boshqaruv vakolatlarini ham kengaytirishni talab riladi. Xodimlar etarli axborot hajmiga ega bo'lib, mustaqil qaror qabul qilsalar, bu ularga haqiqiy qoniqish keltiradi.

O'zaro bog'liq sohalarda faoliyat ko'rsatadigan diversifikatsiyalashgan kompaniyalarda strategiyalarga tegishli markazlashmagan qarorlarni qabul qilish bundan mustasno hisoblanadi. Ushbu vaziyatlarda strategik muvofiqlik yoki markazlashgan qarorlarni joriy etish yoki hamkorlik asosida qaror qabul qilish hisobiga ta'minlanadi. Masalan, agar korxonalar o'zaro bog'liq jarayonlarga va texnologiyalarga ega bo'lsa va ularning har biri o'z yo'nalishini afzal ko'rsa, masshtab ko'lamini kengaytirishni, ya'ni mahsulotlarni ishlab chiqarishni va

xaridorlarni yangi guruhlarini jalb etishni istaydigan bosh kompaniya bir qancha muammolarga duch keladi. Agar sotish kanallaridan, servisdan, ta'mirlash xizmatlaridan va boshqa shu kabilardan umumiy foydalanish imkoniyati mavjud bo'lsa, korxonalarni markazlashgan boshqaruvi maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Muhim bo'lmagan ishlarni tashqi ijrochilarga berish. Korxonada tovar qiymatini yaratuvchi har qanday qo'llab-quvvatlovchi faoliyatni shtab vakolatlari doirasida «xizmat ko'rsatish» sifatida qarash mumkin. Ustama xarajatlarning ko'pchiligi – kompaniyaning o'zi bajarishni istaydigan xizmatlardir. Bunday xizmatlarni tashqari ijrochilardan sotib olish mumkin.

Kompaniya strategiyasi uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lmagan faoliyatlarni tashqi ijrochiga berilishi kompaniyaning mablag'larini, resurslarini asosiy foyda beradigan sohalarga yo'naltirish, kompaniya tayanch ko'nikmalarini strategik nazorat qilish, raqobatdoshlik ustunligini ta'minlash, xaridorlar bilan muloqotlarni yo'lga qo'yish imkonini yaratadi. Ko'pchilik vaziyatlarda menejerlar qo'llab-quvvatlovchi funktsiyalarni guruhlar va byurokratik bo'g'inlar bilan kurashish uchun o'zining kuch-g'ayratini, mehnatini sarflaydi. Strategik nuqtai-nazardan yordamchi ishlarni tashqari ijrochiga berilishi (balkim ba'zi qiymat yaratuvchi asosiy ishlarni ham tashqariga berilishi raqobat ustunligini oshirishi mumkin) kompaniyadagi byurokratik to'siqlarni kamaytirishi, boshqaruv tuzilmasini soddalashtirishi, maqsadga nisbatan strategik safarbarlikni oshirishi mumkin.

Ba'zi tadqiqotchilarning fikricha, ishlarning haddan tashqari katta hajmini tashqi ijrochilarga berilishi kompaniyani zaiflashtiradi. Lekin bir qator kompaniyalar detal va buyumlar ta'minotini, mahsulot dizaynini, mahsulotni sotishni qo'shimcha kanallarini, reklama agentlarini va moliyaviy xizmat ko'rsatish korxonalarini tashqaridan izlaydilar. Uzoq yillar davomida davomida "Polaroid Corporation" video tasma ishlab chiqarish uchun materiallarni – "Eastman Kodak"dan, elektronikasi – "Texas Instruments"dan, kameralarni – "Timex"dan sotib oladi. Bunda u asosiy e'tiborini sifatli fotoapparatlarning keyingi avlodini yaratishga qaratadi.

3.2. Tashkiliy tuzilmalarni tashkilotga moslashtirish faoliyati istiqbollari

Tashkiliy tuzilmalarning mukammal yoki ideal shakli mavjud emas. Barcha asosiy tuzilmalar strategiyaga nisbatan kuchli va zaif tomonlarga ega. Tuzilmani strategiyaga moslashtirishni zarur darajada amalga oshirish uchun strategiya ijrochilari asosiy tuzilmani tanlab olishi, zarur hollarda kompaniyaning o'ziga xos xislatlariga mos holga keltirish uchun uni modifikatsiyalash va bu tuzilmani kompaniyaning strategiyasini samarali bajarish uchun talab qilinuvchi kommunikatsiya va muvofiqlashtirish mexanizmlari bilan to'ldirishi lozim. Amalda ko'p hollarda bir-biriga bo'ysunish munosablari, ichki siyosat, shaxs psixologiyasi va korxonaning boshqa o'ziga xos xususiyatlarini e'tiborga olish zaruratini talab qiladi, biroq bunda doimo "strategiya-tuzilma" nisbatlarini belgilab beruvchi omillar asosiy rol o'ynaydi.

Menejment sohasidagi yirik mutaxassislardan biri bo'lgan Piter Druker korxonaning tashkiliy tuzilmasi bilan bog'liq muammolarni umumlashtirgan.

Eng sodda tashkiliy tuzilma amal qiladigan bo'lsa, u eng yaxshi tuzilma hisoblanadi. Bunga uning yaratuvchi muamolari sabab bo'lmaydi. Tuzilma qanchalik sodda bo'lsa, shuncha kam xato qilish xavfi yuzaga keladi.

Zamonaviy kompaniyalarning ko'pchiligi bugungi kunda funktsional ixtisoslashuvga asoslangan va vertikal bo'ysuni tizimiga markazlashgan an'anaviy pog'onali tuzilmasini qayta ko'rib chiqmoqda. Bunday tuzilma quyidagi hollarda qo'llanishi mumkin:

- barcha faoliyat turlarini oson va tezlik bilan o'rgatish hamda ommaviy tarzda yo'lga qo'yish mumkin bo'lgan sodda, takrorlanuvchi operatsiyalarga taqsimlash mumkin;

- Menejrlarning funktsional ixtisoslashuvi va ularning o'z sohalarida mahoratlarini oshirishi katta foyda keltirishi mumkin;

- iste'molchilar ehtiyojlari standartli bo'lib, bu usullarni osonlik bilan topish va ularni qondirish yo'llarini topish imkonini beradi. Biroq an'anaviy tuzilma iste'molchilar ehtiyojlari standart tovarlarga emas, balki buyurtma

asosida yaratilgan va o'ziga xos xususiyatlarga ega tovarlarga qaratilgan, tovarning hayotiy davri qisqargan, moslashuvchanroq ishlab chiqarish usullari ommaviy ishlab chiqarishni siqib chiqargan, iste'molchilar individual yondashuvni afzal ko'rgan, texnologik o'zgarishlar surati yuqori bo'lgan va bozor sharoitlari tez-tez o'zgarib turuvchi sharoitlarda bu faoliyat turlarining rivojlanishini to'xtatib qo'yadi. Bunday sharoitlarda xodimlarni "yuqoridan" buyruq kutishga majbur qiluvchi ko'p darajali pog'onali boshqaruv tuzilmalari va funktsional byurokratiya botqoqqa botib qoladi. Ular iste'molchilar talablariga mos darajada javob bera olmaydilar va bozorning o'zgaruvchan sharoitlariga tez moslasha olmaydilar.

O'z biznesini tanlangan strategiyaga mos ravishda muvaffaqiyatli qayta qurgan va tashkil etgan kompaniyalar tajribasi kompaniyalarning maydalanib ketishi va ortiqcha xarajatlar bilan quyidagi tarzda kurashishni tavsiya etadi:

- biznes jarayonining umumiy, jumladan, boshqa faoliyat turlari bilan bog'liqlikdagi sxemasini tuzish;

- jarayonning ma'lum bir qismlarini chiqarib tashlash va qolgan qismarni modernizatsiyalash imkoniyatini tahlil qilish yo'li bilan jarayonni soddalashtirishga harakat qilish;

- jarayonning qaysi qismlarini avtomatlashtirish mumkinligini aniqlash (odatda bu qaror qabul qilishda ko'p fikr va mulohaza yuritishini talab qilmaydigan sodda va takrorlanuvchan operatsiyalar); yangi imkoniyatlar bilan ta'minlashi va kelajakda yuqori mahsuldorlik natijasida katta yutuqqa ega bo'lishga imkon beruvchi ilg'or texnologiyalarni joriy qilish masalasini ko'rib chiqish;

- jarayonning har bir qismining (har bir faoliyat turining) strategiyaga nisbatan ahamiyatini baholash; strategik ahamiyatga ega uchastkalar tarmoqdagi yoki jahondagi eng yaxshi ko'rsatkichlarga erishish imkoniyatlari nuqtai nazaridan baholanishi lozim;

- asosiy bo'lmagan, tashkilot imkoniyatlari va asosiy ustunliklarini yaratishga sezilarli hissa qo'shmaydigan faoliyat turlarini kompaniyadan chetga chiqarish tarafdori va bunga qarshi bo'lgan barcha jihatlarni solishtirish;

- qolgan faoliyat turlarini bajarish uchun yangi tuzilmani ishlab chiqish; xodimlar tarkibini yangi tashkiliy tuzilmaga mos ravishda qayta ko'rib chiqish.

Kompaniya boshqacha ko'nikmalar, boshqaruv usullari va yondashuvlarini talab qiluvchi strategiyaga o'tayotganda xodimlarni tayyorlash va qayta tayyorlash bu strategiyani amalga oshirish jarayonining muhim tarkibiy qismlari hisoblanadi.

Xodimlarni o'qitish mohirik va ko'nikmalarga asoslangan ustunliklarni yaratish bo'yicha tashkilotchilik xatti-harakatlarida ham strategik muhim element hisoblanadi. Muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatayotgan strategiya bajaruvchilari xodimlarni o'qitish jarayonini mos ravishda moliyalashtirish va o'qitish (trening) dasturlarining samarali bo'lishini nazorat qilib boradilar. Har bir korxonaning tashkiliy tuzilmasi o'ziga xosdir, u oldingi tashkiliy tuzilmalarni inobatga olib, rahbarlar topshiriqlarni taqsimlashni oldingi siyosatini va ichki muhitini aks ettiradi. Bundan tashqari har bir strategiya alohida omillarga va faoliyatga asoslanadi. Shu sababli tashkiliy tuzilmaga individual yondashuv maqsadga muvofiq. Har qanday tashkilotda tovar narxini yaratadigan operatsiyalar strategiyani muvaffaqiyatini ta'minlash yo'lida tashkilotning boshqa faoliyatlariga nisbatan muhimroq hisoblanadi. Kuchli raqobat mavqeiga ega bo'lish uchun qanaqa funktsiyalarni yuqori aniqlikda bajarish kerak va narx yaratish tuzilmasidagi qaysi funktsiyalarni sifatsiz bajarilishi strategiyani xavf ostida qoldiradi kabi savollar strategiyaning kritik tomonlarini ochib beradi. Strategik muhim funktsiyalarni tashkiliy tuzilmaning asosi deb qabul qilish juda ishonarli, chunki ular strategiyani muvaffaqiyatini ta'minlasa, demak ularni tashkiliy rejaning markaziga joylashtirish lozim.

Bazaviy tashkiliy tuzilmalarning birortasi ham barcha mehnat xarakatlarni tanlangan strategiyani amalga oshirishni quvvatlashga mujassamlash masalasini to'la hal etilishini ta'minlamaydi. Ba'zi kamchiliklarni ikkita va undan ko'proq

tipdagi tashkiliy tuzilmalarni bir vaqtda ishlatish yo'li bilan bartaraf etish mumkin. Ko'p korxonalar etarli darajada yirik va faoliyat turlari xilma-xil. Shu bois ularda o'zlarining rasmiy boshqaruv tuzilmalariga matritsa printsiplarida tashkil etilgan strategik biznes-guruhlar (SBG), funktsional yoki geografik alomati bo'yicha tashkil qilingan bo'linmalar, hamda ixisoslashgan bo'limlarni kiritishga imkoniyat mavjud. Ammo ko'p korxonalarda strategiyani amalga oshirishni ta'minlovchi tashkiliy tuzilmaga qo'shimcha ravishda ixtisoslashgan muvoqilashtirish mexanizmlarni yaratish hamda "yaratuvchan izdan chiqarish" kerak bo'ladi. Bu vazifani funktsiyalararo topshiriqlarni bajaruvchi guruhlar, loyihalash guruhlar, venchur guruhlar, mustaqil ishchi guruhlar, hamda ish tezlik bilan ijro etilishni talab qilingan vaqtda byurokratik to'sqinlar bilan hisoblashmaslik vakolatini olgan ayrim xodimlar bajarishlari mumkin. Quyida rasmiy tashkiliy boshqaruv tuzilmani to'ldiruvchi eng keng qo'llaniladigan oltita mexanizmlar keltirilgan:

Asosiy vazifasi alohida mustaqil guruh tashkil etiladi.

Xodimlarga vakolatlar berish, o'zini o'zi boshqaradigan ishchi jamoalardan foydalanish korxonada menejerlariga tashkiliy tuzilmalar ishlab chiqishda yangi imkoniyatlar yaratadi. Ko'p bo'g'inli tashkiliy tuzilmani boshqaruvni o'rta bo'g'indagi sonlarini qisqartirish yo'li bilan ixchamroq qilish mumkin. Ijro uchun mas'uliyat va qaror qabul qilish huquqini quyi bo'g'indagi boshqaruv tizimlariga hamda korxonadan tashqarida bo'lgan iste'molchilar bilan bevosita muloqatni olib boruvchi bo'linmalarga uzatish mumkin. Strategik muxim amallarni bir xil andazaga tushirish, ularga sarflanadigan vaqt va xarajatlarni esa - qisqartirish mumkin. Binobarin ular iste'molchilarni o'zgaruvchan talablariga va umidlariga mos bo'lishi kerak. Korxonada tuzilmasini ishlab chiqishga bo'lgan bu yangi yondlashuvlardan to'g'ri foydalanish unumdorlikda va korxonaning yaratuvchan imkoniyatlarini rivojlanishida katta yutuqlarni ta'minlaydi.

3.3. Xalqaro bozorlarda ishtirok etadigan korxonalarni tashkiliy jihatlarini

1993 yilda boshqaruv masalalariga oid maslahat berish bo'yicha yetakchi "McKinsey & Co" korxonasi tomonidan o'tkazilgan istem'ol tovarlarni ishlab chiqaruvchi 43 ta yirik amerikalik korxonalarni tadqiqot qilish jarayonida bu korxonalarni halqaro va global bozorlardagi sotuvlari hajmini va foydasini tez oshishiga ko'p yoki kam darajada ta'sir ko'rsatgan tashkiliy tuzilmalarni o'zgartirish bilan bog'liq tadbirlar alohida e'tiborda bo'ldi.

Tashkiliy tuzilmalarni o'zgartiradigan va korxonaning xalqaro muvaffaqiyatiga sezilarli darajada ta'sir ko'rsatadigan tadbirlar:

- Yangi tovarlarni ishlab chiqish masalalaridan tashqari barcha jabhalarda halqaro miqyosidagi qarorlarni markazlashtirilgan holda qabul qilish.

- Menejmentni rivojlantirishni keng ko'lamdagi dasturlarini mavjudligi va oliy darajadagi rahbarlik lavozimlarga chet elliklarni jalb etish.

- Oliy darajadagi rahbarlik lavozimlarga nomzodlarni taklif etishda halqaro miqyosda ishlash tajribasi borligi talabi.

- Global bo'g'inda ishlaydigan menejmlarni elektron pochtdan foydalanish hamda videoyig'ilishlarni o'tkazish uchun zarur bo'lgan texnik vositalar bilan ta'minlash.

- Chet el filiallardagi mahsulotlar bo'yicha menejmlarni mazkur mamlakatda korxonaning barcha turdagi faoliyatini boshqaradigan rahbariga shartli ravishda hisobot berishi.

- Mahalliy bajaruvchilarni chet ellardagi korxonaga amallariga rahbarlik qilish uchun jalb etish (ammo, bu omil qisqa vaqtda muvaffaqiyatli ishlayotgan korxonalarni farqlantiradigan alomat deb saqlanib qolmaydi, chunki bunday yondashuv deyarli hamma korxonalar o'z amaliyotida qo'llay boshlaydi).

Tashkiliy tuzilmalarni o'zgartiradigan va korxonaning halqaro muvaffaqiyatiga ham ta'sir ko'rsatadigan tadbirlar:

- Global bo'linmalarni tashkil etish.

- Xalqaro strategik biznes-birliklarni tashkil etish.

- Mahoratlik markazlarni tashkil etish (bu erda bitta korxonaga, faqat o'zining imkoniyatlariga tayangan holda, asosiy tovarlar yoki paydo bo'ladigan texnologiyalarga – ularni ma'qullash yoki rad etish bahoni berish uchun ular hali o'ta yangi – mas'uliyatni oladi).

- Turli mamlakatlar korxonalarini mutaxassislardan iborat xalqaro komandalarni turli masalalar va muammolarni hal etishga jalb etish.

- Global integratsiyalashgan axborot boshqaruv tizimlarni yaratish.

Uning tashkiliy tuzilmasidagi o'zgarishlar nimaga qodir va nimaga qoldir emasligi ro'yxatini davom ettirish mumkin. Umuman olganda, o'tkazilgan tadqiqotlar ko'rsatdiki, korxonalar uchun tashkiliy tuzilma huddi korxonada narxlar va xususiyatlari bilan o'ziga e'tibor tortuvchi tovarlar mavjudligi kabi muxim. Yaxshi tashkillashtirishdan yaxshi natijalar kutish kerak emas. Undan tashqari, masalan, "mahorat markazlari" shunchalik yangi bo'linmaki, ularning sotuvlar va foydaning o'sishiga qanchalik ta'sir ko'rsatishini aniqlash qiyin.

Strategiyani amalga oshirish ishlari strategik rejalarni xarakterlar va yaxshi natijalarga aylantirishda ifodalanadi. Strategiyani amalga oshirilishi muvaffaqiyatligini strategik rejada belgilangan maqsadlarni to'la yoki ortig'i bilan erishishda ko'rish mumkin. Rejaning bajarilmaganligi strategiya yomon ishlab chiqilganligi, yoki noto'g'ri amalga oshirilganligi, yoki shu ikkita sabab birdaniga mavjudligidan dalolat beradi.

Strategiyani amalga oshirayotgan shaxslar siyosatni o'zgartiruvchi jarayonni korporativ madaniyatni yangi strategiyaga eng katta darajada mos ravishda o'zgartirishga ta'sir ko'rsatuvchi kuch sifatida ishlatishlari mumkin.

Strategiyani amalga oshirishni istiqboli nuqtai nazaridan shu strategiyani samarali amalga oshirilishini hayotiy muxim quvvatlashni ta'minlaydigan siyosat va amaliyotni o'rnatishda ijodkorlik yondashuv bo'lishi kerak. "McDonalds" korxonasining komanda a'zolari ishlashida xizmat sifatini oshirish va xarakterlar tarzi haqidagi siyosatiga bag'ishlangan qo'llanmada quyidagilar yozilgan: "Gamburgerlar pazandalarga isitish uchun qaytarilmaslik kerak. Agarda "Big Mac" harid qilinmagan bo'lsa, u 10 daqiqadan so'ng tashlab

yuborilishi kerak, frantsuzcha tayyorlangan kartoshka esa – 7 daqiqadan so'ng. G'aznachilar mijozlarga doimo xayrixoh munosabatda bo'lishlari va ularni ko'ziga qarab, doimo kulib turishlari lozim.”

“Delta Airlines” korxonasi korporativ siyosati reyslarda xizmat qiluvchi xodimlar lavozimiga ishlash uchun qabul qilinadigan barcha da'vogarlarni ularni xayrixohlik va birgalikda ishlash qobiliyati borligiga tekshiruv o'tkazilishini nazarda tutadi. “Caterpillar Tractor” korxonasi ehtiyot qismlarni dunyoning barcha nuqtasiga 24 soat ichida etkazishni kafolatlaydigan siyosatni olib boradi. Agar buyurtma muddat ichida bajarilmasa, korxonasi ehtiyot qismlarni bepul yetkazib beradi. “Hewlett-Packard” korxonasi tadqiqotlar va ishlab chiqish bo'yicha xodimlardan mijozlarning muammolarni yaxshiroq bilish uchun shartli ravishda ularga tashrif buyurishni, ular bilan yangi mahsulotlarni ishlatish sohalarini muhokama qilishni va, umuman olganda, mijozlarni korxonaning tadqiqot dasturlari haqida xabardor qilib turishni talab qiladi. “NIKE” korxonasi ishlab chiqarish siyosati va amaliyoti bilan tanishib chiqamiz.

“Nike” korxonasi sport oyoq kiyimlar ishlab chiqarishni to'la miqdorda o'z korxonalaridan tashqariga va bu ishlab chiqarishni mustaqil korxonalarda (ishlab chiqarish xarajatlari kam bo'lish nuqtai nazardan bu korxonalar Tayvan, Janubiy Koreya, Tailand, Indoneziya va Hitoyda joylashtirilgan) tashkil etish bo'yicha strategiyani amalga oshirishga jur'at etkanida, bir qator tadbirlar ishlab chiqish va ishlab chiqarish xamkorlar bilan bo'lgan munosabatlarni boshqarish zaruriyati paydo bo'ldi, chunki “Nike” korxonasi belgisi jadallik bilan targ'ib qilingan va sifat uchun qo'shma mas'uliyatni nazarda tutgan.

- “Nike” korxonasi xodimlari barcha muxim bo'lgan ishlab chiqarish korxonalariga yuborilgan. Xamkorlar ishlab chiqarish jarayonini barcha ikir-chikirlarini o'zlashtirilganligiga to'la ishonch xosil bo'lguncha, “Nike” korxonasi vakillari bir necha yil mobaynida joylarda qolishgan. Ular “Nike” korxonasi rahbariyati bilan to'la aloqada ish olib borishgan; “Nike” korxonasi tadqiqotlar va ishlab chiqarish bo'limi tavsiyalarini hamda yangi

mahsulotlarni ishlab chiqarish bo'yicha xarakatlarni korxonalar imkoniyatlari bilan bog'lab kelishgan eng oxirgi sotuvlar taxminlariga mos holda yangi mahsulotga buyurtmalarni to'plashgan.

- Sifatni boshqarish zamovaniy va samarali amaliyotni quvvatlash maqsadida "Nike" korxonasi har bir korxonalar uchun sifatni yaxshilash dasturini ishlab chiqqan.

- Oyoq kiyimlarning eng modaga mos modellari uchun maxsus narxlar o'rnatish bilan "Nike" korxonasi har oylik ishlab chiqarish buyurtmalar hajmini yuqori va pastki chegarasi o'rtasidagi farqni kamaytirishga harakat qilgan (ishlab chiqarish hajmi, odatda, kuniga 20 000 – 25 000 juft oyoq kiyimni tashkil etgan), siyosatni mohiyati har oylik sotuvlar buyurtmalar hajmi o'zgarishini 20 foizlik doirada saqlash edi. Bu korxonalar "Nike" korxonasi modellarini imtiyozli ravishda ishlab chiqarishga huquqqa ega edi va qo'shma ravishda yangi ishlab chiqishlar va texnologiyalarni moliyalashtirishardi.

- "Nike" korxonasining keng tarqalgan va taniqli mahsulotini katta miqdorda (kuniga 70 000 – 85 000 juft) ommaviy ishlab chiqaruvchi sifatida tanilgan korxonalar ishlab chiqarish buyurtmalar chegarasini o'zlari, mustaqil ravishda belgilagan. Bu korxonalar 5 – 8 xaridorlar buyurtmalari bo'yicha ishlagan va ulardan buyurtmalarni moslashgan holda bajarishga hamda o'zlarining ishlab chiqarishlarini barqarorlashtirishga imkoniyat olishgan.

- "Nike" korxonasi xamkorlar to'lov hujjatlarini vaqtida to'lash siyosatiga yondashgan va shu yo'l bilan naqd pullarni taxminlanadigan oqimini ta'minlagan.

Agar siyosat va amaliyot strategiyani quvvatlamasa, ular strategiyani amalga oshirayotgan menejerlar tomonidan ishdagi munosabatni va xodimlarni xaddi-harakatlarda o'zgartirishlar joriy etish bo'yicha urinishlariga to'sqinlik qiladi.

“MOTOROLA” korxonasi sifatini umumiy menejmenti va komandada ishlashga bo’lgan yondashuvi bilan tanishib chiqamiz.

“Motorola” o’zining faoliyati korxonaning strategik maqsadlariga mosligi va mahsulot sifatini eng oliy darajaga ko’tarish usullarini rag’batlantirish tomondan eng yaxshi korxonalardan biri deb hisoblanadi. Bu yondashuv korxonaga egallagan holatni davomli yaxshilashga olib keladi. 1988 yilda bu korxonaga birinchilar qatori sifat uchun mukofotni (Malcom Baldrige Quality Award) yutib chiqdi va shundan buyon bu yo’nalishda qo’shimcha harakatlarni amalga oshirdi. 1993 yilda sifat menejmentiga komanda yondashuvi va o’z holatini mustahkamlash hisobiga tejalgan mablag’lar miqdori 2,2 mlrd.dollarni tashkil etdi.¹⁶

“Motorola” korxonasi yondashuvining asosiy xususiyati doimiy musobaqani tashkil etishdan iborat. Bu musobaqa vaqtida dunyoning turli hududlarida ishlaydigan komandalarning har xil ishlab chiqarish masalalar bo’yicha yutuqlari aniqlanadi – korxonaning ichida ishni tashkil etishni yaxshilashda, sifati yuqoriroq bo’lgan mahsulotni chiqarishda, mablag’lar tejashda, mijozlar talablarini qondirishda, korxonaning boshqa guruhlarini bilan tajriba almashuvida. “Mijozlarni talablarini to’la qondirish bo’yicha komanda musobaqasi” degan nom bilan tanilgan bu musobaqada 1992 yilda 4 000gacha yaqin komandalari ishtirok etdi. Ular tarkibiga “Motorola” korxonasi jami 107 000 xodimidan 40 000tasi kirgan edi.

Dastlabki saralash musobaqani yakunlovchi davrida qatnashadigan ishtirokchilarni turli mamlakatlardan vakil bo’lgan 24 ta komandaga yetkazdi. 1993 yilning yanvar oyida ular hammasi Chikago shahriga taklif etildi. Har bir komandaga korxonaning direktorlar Kengashining 15 a’zolaridan, jumladan, ijroiya direktori, iborat hakamlar hay’ati oldida o’zi haqida davomi 12 daqiqali chiqish tayyorlash taklif etildi. Komandalardan 12 tasi oltin medallarga sazovor bo’ldi, 12 tasi esa – ko’mush medallar olishdi. Oltin medallarni qo’lga kiritgan komandalari ro’yxati quyida keltirilgan.

¹⁶ Manba: Debbi Fields. Sky Magazine. Juli. P. 42-50.

Bunday musobaqani o'tkazish bilan bog'liq xarajatlar korxonaning daromadlariga ta'sir qilmadi, chunki olingan foyda hayratga soladi. Barcha manfaatdor korxonalarga musobaqa ketishi haqidagi videokassetalar tarqatildi. Shunga qaramasdan, umumiy sifat menejmenti sohasidagi maslahat beruvchi mutaxassislar boshqa korxonalarga nisbatan ishonchsizlik bilan qaramoqda. Ularning fikricha, bu korxonalar shunday dunyo miqyosidagi musobaqalarni o'tkazishdan foyda olish uchun ishlash madaniyatida xali yetarli darajani qo'lga kiritishmagan. Mutaxassislarni fikricha, bunday sinchkovlik bilan tayyorlangan musobaqalarni salbiy tarafi qo'shimcha xarajatlar (tayyorlash ishlarini amalga oshirish, transport xarajatlari, o'zini tanishtirish chiqishlar, hakamlik) hamda yutkazganlarni ma'naviy qoniqsizlanmasligini katta xatarida ifodalanadi.

Ishlar bajarishni eng yaxshi usullari, reinjiniring, takomillashtirish bo'yicha sifatni umumiy menejmenti kabi doimiy xarakterli xarakterlar – bular hammasining maqsadi ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va xarajatlarni kamaytirish, sifatliroq mahsulotni ishlab chiqarish va mijozlar talablarini har tomonlama to'laroq qondirish. Reinjiniring va sifatni umumiy menejmenti orasidagi asosiy farq shundaki, reinjiniring jami foydani 30 foizdan 50 foizga va undan yuqoriroq miqdorini olishni nazarda tutadi. Sifatni umumiy menejmenti esa e'tiborni qo'shimcha rivojlanishga; kichkina miqdorda bo'lsa ham, lekin doimiy ravishda, kundan kunga foyda olishga qaratadi. Amallarni yaxshilashga qaratilgan ikkita yondashuv qadriyatlar ketma-ketligida bir birini inkor etmaydi. Ikkalasini birgalikda ishlatishda ma'no bor. Reinjiniringni boshlanishda bazaviy qarorlarni ishlab chiqishda qo'llash mumkin. Bu butun xo'jalik jarayonni takomillashtirishga olib keladi.

Agar xodim joriy hafta mobaynida vaqtida kelgan bo'lsa, ish haqiga 10 foiz miqdorida qo'shimcha, rahbatlantiruvchi haq oladi. Bunday rag'batlantirish maqsadi - ishga kechikishlar va uzrli sababsiz ishga kelmas hollarni eng kam darajaga keltirish. Natijada ish vaqtining birligida shokolad batonchalar ko'proq ishlab chiqarilishi hisobiga mehnat unumdorligini oshirilishini ta'minlaydi.

- Qator yapon korxonalarida xizmatchilar ruhlantiruvchi nutqlarni eshitish hamda korporativ ashulalar va madhiyani etish uchun yig'ilishadilar. AQShning "Tupperware" korxonasi har haftada turli tovar yo'nalish sotuvchilarini rag'batlantirish uchun yig'ilish o'tkazadi. "Amway and Kay Cosmetics" o'zlarining savdo agentlarini o'xshash uchrashuvlar o'tkazib taqdirleydilar.

- San-Diego shahridagi mahalliy korxonaning menejerlari har kuni ertalab 6 ta korxonaning 2 000 xodimlarini yig'ib ularga korxonadagi vaziyat haqida ma'lumot beradilar. Keyin jismoniy xarakat bo'yicha kichik mashqlari o'tkaziladi. Korxonah rahbarlarini fikricha "har kuni bir xil xarakatlarni qaytarish korxonah birligini mustahkamlaydi. Undan tashqari, bu quvnoqlik bilan o'tadi va kayfiyatni ko'taradi". Menejerlar chiqishlarda bir birini almashtirib turadi. Chiqishlar juda shaxsiy va hayajonli tarzda bo'ladi, chunki ular avvaldan tayyorlanmaydi va tasdiqlanmaydi.

- "Texas Instruments and Dana Corp." korxonasining rahbarlari guruhlar (komandalar) va bo'linmalar o'z vazifalarini o'zlari aniqlashni va bu vazifalarni amalga oshirilishini tahlil etishni talab qiladilar.

- "Procter & Gamble" korxonasida turli tovar belgilari menejerlaridan (brend-menejer) bir biri bilan keskinlikda raqobat qilishni talab qilinadi. Korxonahning rasmiy siyosati "har bir tovar belgisi erkin, hech narsa bilan cheklanmagan tarzda, rivojlanishi kerak" degan so'zlar bilan ifodalanadi. Bunday maqsadli ichki raqobatchilik tizimi raqiblashish va takomillashishni yoqtiradigan kishilarni tarbiyalaydi. G'alabaga erishganlar qahramonlik shuhratiga sazovor bo'ladilar. Qiyin sharoitlarda ular o'zlarining savdo belgisi bozorda joy egallash maqsadida olib borgan mardonavor va og'ir kurashi haqida tarixiy hikoyalar so'zlashadi.

Tashkiliy tuzilmalarning rivojlanish istiqbollari.

Ideal yoki mukammal tashkiliy tuzilma mavjud emas. Strategiya nuqtai – nazaridan barcha tayanch tuzilmalar o'zining ijobiy va salbiy tomonlariga ega.

Tuzilmani strategiyaga maksimal muvofiqlashtirish uchun tayanch tuzilmani tanlash, uni korxonaga shakliga moslashtirish, so'ngra muvofiqlashtirish mexanizmi va kommunikatsiyalari bilan to'ldirish lozim.

Boshqarish sohasida taniqli olim Piter Druker tashkiliy tuzilmalar bo'yicha quyidagicha fikr yuritadi.

«Tashkilot oldidagi vazifalarni hal etish qobiliyatiga ega tashkiliy tuzilmalardan eng oddiyi ularning eng yaxshisi hisoblanadi. Tashkiliy tuzilmaning muammosi qanchalik kam bo'lsa, u shunchalik qulay hisoblanadi. Tuzilma qanchalik oddiy bo'lsa, uning muammosi shunchalik kam bo'ladi.

Ba'zi tashkiliy printsiplar boshqalariga nisbatan murakkab va muammolidir. Lekin ularning birortasi ham nuqsonlardan xoli emas. Ularning hech biri vazifalarga nisbatan insonlarga ko'proq yo'naltirilgan emas; ularning hech birini boshqalariga nisbatan ijodiyroq, erkinroq yoki ko'proq demokratik deya olmaymiz. Tashkiliy qurilmalarning printsiplari – mexanizmdir, mexanizm esa o'z-o'zidan yaxshi yoki yomon bo'la olmaydi. Uni to'g'ri yoki noto'g'ri qo'llash mumkin – asosiy farq shundan iborat.

Bir vaqtning o'zida maksimal oddiylikka va muvofiqlikka erishish uchun tashkiliy tuzilmani shakllantirishni tayanch natijalarga erishish uchun tayanch ishlarni aniqlashdan boshlash lozim. Avvalambor, tuzilmani qanday maqsadda yaratilganligini unutmaslik kerak».

Zamonaviy tashkiliy an'analar. Ko'pchilik zamonaviy korxonalar funktsional ixtisoslashuv va markazlashgan vakolatlarga asoslangan an'anaviy ierarxik tuzilmalarni qayta qurmoqdalar. Ushbu tuzilmalar strategik va tashkiliy ma'noga ega qachonki:

- Ishni bir necha takrorlanuvchi operatsiyalarga bo'lib, ularni o'zlashtirib, ommaviy bajarish mumkin bo'lsa;
- Har bir boshqaruv hududida funktsional ko'nikmalarni saqlash foyda keltirsa;
- Xaridorlarning talablari standartlashgan bo'lib, ularni qondirish uchun tadbir-choralarni osonlik bilan yaratish mumkin bo'lsa.

Lekin xaridorlarning talablari standart tovarlardan buyurtmalarga o'zgarsa, an'anaviy ierarxiyalar tashkilot uchun ortiqcha yuk bo'ladi. Tashkilot xaridorlarning talabini qondirishda tezkor moslashuvchan tuzilmalardan foydalanishni istaydi. Ko'p pog'onali funktsional byurokratik boshqaruv tuzilmalari xaridorlarning o'zgaruvchan talablariga tezkorlik bilan moslasha olmaydilar, natijada ish maromi buziladi. Tez o'zgaruvchan bozorlarda muvaffaqiyat muhim tashkiliy xarakteristikalariga asoslangan strategiyaga bog'liq. Ushbu xarakteristikalar: xaridorlar xulqini o'zgarishiga tezkor javob berishdan, tovarni yaratishdan boshlab, uni bozorga yetkazishni qisqa muddatlarda amalga oshirishdan, tovarning yaxshi sifatini ta'minlashdan, buyurtma tovarlarini turli variantlarda ishlab chiqarishdan, xaridorlarga individual xizmat ko'rsatishdan, buyurtmalarni aniq bajarilishi va tashqi raqobat shartlariga alohida e'tiborni qaratishdan iborat.

Nomi zikr etilgan elementlar tashkiliy tuzilmalarda inqilobiy hisoblanadi. Qayta tashkil etishlarning asosiy qismi o'rta boshqarish pog'onasida va funktsional bo'limlarda byurokratik an'analarni yengishga va avtoritar tuzilmalarni yotiq, markazlashmagan tuzilmalarga aylantirishga qaratilgan. Tuzilmani strategiyaga moslashtirish harakatlari: boshqarish pog'onalarini kamaytirishdan, kichik xo'jalik birliklarini va jarayonlarni funktsional bo'limlarga tarqoqlashib ketishini oldini olish uchun ularni qayta tashkil etishdan, jarayonli brigadalarni tashkil etishdan va faoliyatlararo ishchi guruhlarni yaratishdan, quyi pog'onalar rahbarlarining vakolatlarini kengaytirishdan, vertikal va gorizontaal bo'yicha axborot kanallarini ochiqligini ta'minlash, kompyuter texnologiyasini va telekommunikatsiyalarini tadbiq etishdan iborat bo'ladi.

XULOSA

Boshqarish strukturasi deganda boshqaruv maqsadlarini amalga oshiruvchi va funktsiyalarni bajaruvchi bir-biri bilan bog'langan turli boshqaruv organlari va bo'g'inlarining majmui tushuniladi. Boshqarishning u yoki bu vazifalarini hal qilish uchun muayyan organlar tuziladi. Boshqarish organlari tizimi, quyi organlarning yuqori organlarga bo'ysunishi va ular o'rtasidagi o'zaro aloqa boshqarish strukturasi tushunchasini tashkil qiladi. Bunday struktura odatda "boshqaruv apparati strukturasi" deb yuritiladi. U biron-bir boshqaruv organining (vazirlikning boshqaruv apparati, korxonaning boshqaruv apparati va h.k) bo'limlari tarkibini bildiradi.

Boshqarish strukturasi ishlab chiqarish strukturasi bilan ham ifodalanadi. Bunda boshqarishni tashkil etishning dastlabki va belgilovchi omili ishlab chiqarish jarayoni bo'lib hisoblanadi. U o'zaro bog'langan asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi jarayonlardan iborat bo'lib, bu jarayonlar bo'limlar va xodimlar o'rtasida mehnat taqsimotini talab qiladi. Shu maqsadda ishlab chiqarish bo'limlari va ularga xos bo'lgan boshqaruv apparati tuziladi.

Bo'linmalar yig'indisi, ularning tarkibi va o'zaro aloqa shakllari korxonalarining ishlab chiqarish strukturasi tashkil etadi. Har bir korxonaga o'ziga xos ishlab chiqarish strukturasi egadir.

Shunday qilib, boshqarishning maqsadlari, funktsiyalari, vazifalari, ob'ektlari va organlari uning tashkiliy strukturasi belgilab beradi.

Barcha tashkilotlar kabi moliya muassasalarida ham boshqaruvni samarali amalga oshirishda to'g'ri tashkiliy strukturani tanlash muhim ahamiyatga ega. Xususan, bank faoliyatini yaxshi yo'lga qo'yishda hamda mijozlar bilan hamkorlik tizimi yaxshi ishlashida tashkiliy tuzilmaning ahamiyati g'oyat beqiyosdir.

Funksional ixtisoslashgan bo'limlar asosida yaratilgan tashkiliy tuzilmalar – bu bitta korxonaga bilan faoliyat ko'rsatadigan korxonalarining tuzilmasini strategiyaga moslashishining keng tarqalgan usulidir. Ishlarni tovar belgilari asosida guruhlash orqali tashkiliy tuzilmani yaratish uzoq vaqt davomida

qo'llanildi. Ko'p tarmoqli kompaniyalarda boshqaruv chizig'i bosh ma'muriy idoradan quyi pog'onadagi funktsional bo'limlarga emas, balki har bir korxonalar rahbariyatiga yo'naltiriladi. Strategik biznes birlik – bu bir kompaniya tarkibida paydo bo'lgan korxonalar bo'lib, ular ma'lum strategik elementlar asosida birlashtirilgan. Matritsali tashkilot – bu ikki tomonlama bo'ysunish, ikki tomonlama byudjet vakolatlari, ikki tomonlama natijalar manbai va mukofotlashdir.

Yuqoridagi fikr-mulohazalardan kelib chiqqan holda OATB "Savdogarbank" ning boshqaruv faoliyatini samarali tashkil etish hamda tashkiliy strukturadan unumli foydalanish, muvofiqlashtirish, yanada takomillashirish orqali bank faoliyatini, u yerda ishlayotgan xodimlar faoliyatini yaxshilash uchun quyidagi jarayonlarni amalga oshirish maqsadga muvofiq bo'lar edi:

- Ijroiya direktordan tortib to quyi bo'g'indagi menejerlargacha bo'lgan barcha darajadagi boshqaruvdagi muammolarni hal etish va kamchiliklarni yo'qotish;

- Takliflarni ijroiya direktori tomonidan kuchli quvvatlash;

- Yangi g'oyalarni og'zaki ravishda tarqatish;

- Tashkilotning iqtisodiy-ijtimoiy va moliyaviy holatidan kelib chiqqan holda uning boshqaruvida vaziyatdan kelib chiqqan holda qo'shimcha yordamchi shtablarni tashkil qilish;

- Tashkiliy tuzilmadagi bo'limlarda faoliyat olib borayotgan ishchi-xodimlarni o'z funktsional vazifalari bo'yicha aniq bo'limlarga joylashtirish;

- Tuzilmaning har bir bo'g'inida hamda bosqichida faoliyat ustidan ichki nazoratni o'rnatish;

- Tashkilotning boshqaruv tizimi samarali ishlashi uchun bo'limlarda faoliyat olib borayotgan funktsional vazifalari bir-biriga yaqin ishchi-xodimlarni vaziyatdan kelib chiqqan holda rotatsiya qilish va boshqalar.

Tashkiliy tuzilmalarning mukammal yoki ideal shakli mavjud emas. Barcha asosiy tuzilmalar strategiyaga nisbatan kuchli va zaif tomonlarga ega. Tuzilmani strategiyaga moslashtirishni zarur darajada amalga oshirish uchun strategiya ijrochilari asosiy tuzilmani tanlab olishi, zarur hollarda kompaniyaning o'ziga xos xislatlariga mos holga keltirish uchun uni modifikatsiyalash va bu tuzilmani kompaniyaning strategiyasini samarali bajarish uchun talab qilinuvchi kommunikatsiya va muvofiqlashtirish mexanizmlari bilan to'ldirishi lozim.

Amalda ko'p hollarda bir-biriga bo'ysunish munosablari, ichki siyosat, shaxs psixologiyasi va korxonaning boshqa o'ziga xos xususiyatlarini e'tiborga olish zaruratini talab qiladi, biroq bunda doimo "strategiya-tuzilma" nisbatlarini belgilab beruvchi omillar asosiy rol o'ynaydi.

Menejment sohasidagi yirik mutaxassislardan biri bo'lgan Piter Druker korxonaning tashkiliy tuzilmasi bilan bog'liq muammolarni umumlashtirgan.

Eng sodda tashkiliy tuzilma amal qiladigan bo'lsa, u eng yaxshi tuzilma hisoblanadi. Bunga uning yaratuvchi muamolari sabab bo'lmaydi. Tuzilma qanchalik sodda bo'lsa, shuncha kam xato qilish xavfi yuzaga keladi.

Har bir korxonaning tashkiliy tuzilmasi o'ziga xosdir, u oldingi tashkiliy tuzilmalarni inobatga olib, rahbarlar topshiriqlarni taqsimlashni oldingi siyosatini va ichki muhitini aks ettiradi. Bundan tashqari har bir strategiya alohida omillarga va faoliyatga asoslanadi. Shu sababli tashkiliy tuzilmaga individual yondashuv maqsadga muvofiq. Har qanday tashkilotda tovar narxini yaratadigan operatsiyalar strategiyani muvaffaqiyatini ta'minlash yo'lida tashkilotning boshqa faoliyatlariga nisbatan muhimroq hisoblanadi. Kuchli raqobat mavqeiga ega bo'lish uchun qanaqa funktsiyalarni yuqori aniqlikda bajarish kerak va narx yaratish tuzilmasidagi qaysi funktsiyalarni sifatsiz bajarilishi strategiyani xavf ostida qoldiradi kabi savollar strategiyaning kritik tomonlarini ochib beradi.

Bizningcha, Tashkilotning samarali ishlashida rahbarning to'g'ri va mos keluvchi tashkiliy strukturani ishlab chiqishi va uni jarayonda amalga oshirishi eng muhim omillardan biridir.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

I. O'zbekiston Respublikasi qonunlari. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari va qarorlari, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qarorlari va boshqa huquqiy-me'yoriy hujjatlar, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari.

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi.-T.:O'zbekiston, 2014 y.
2. “Sanoat kooperatsiyasi asosida tayyor mahsulotlar butlovchi buyumlar va materiallar ishlab chiqarishni mahalliyashtirish ishlab chiqarishni mahalliyashtirishni chuqurlashtirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida” O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2009 yil 1 dekabrda PQ 1236 O'z. Res. Qonuni. 2009 y.
3. “Tovar bozorlarida monopolistik faoliyatni cheklash va raqobat to'g'risida” O'zbekiston Respublikasining Qonuni. 1996 yil 27 dekabr.-O'zbekistonning yangi qonunlari. 15. -T.: Adolat, 1997, 94-b.
4. “Monopoliyaga qarshi ishlarni tartibga solish va raqobatni rivojlantirish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida”: O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2010 yil 26 fevralda PF-4191-son Farmoni // O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami – 9 son – 2010- 9 mart.
5. “Obod turmush yili” davlat dasturi. №-PQ-1920, 14.02.2013.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining PQ-1717-sonli «Mustahkam oila yili» Davlat dasturi. 2012 yil 27 fevral.
7. 2011-2015 yillarda O'zbekiston Respublikasi sanoatini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari to'g'risida. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori PQ-1442., 15.12.2010 y.
8. “Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik” Davlat dasturi. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori. 07.02.2011 y. № PQ-1474.
9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori. “Yangi turdagi raqobatbardosh mahsulotlar ishlab chiqarishni kengaytirish va o'zlashtirish chora-tadbirlari to'g'risida”. 2011 yil 4 oktyabr, 1623-son.

10. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori. "2011-2015 yillarda O'zbekiston Respublikasi sanoatini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishari to'g'risida". 2010 yil 15 dekabr, PQ-1442-son.

11. Iqtisodiyotning real sektori korxonalarini qo'llab-quvvatlash, ularni barqaror ishlashini ta'minlash va eksport salohiyatini oshirish chora-tadbirlari dasturi to'g'risida. 2008 yil 28 noyabr, PF-4058-son. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori.

12. Ishlab chiqarish va ijtimoiy infratuzilmani yanada rivojlantirish yuzasidan qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida. 2009 yil 20 yanvar, PQ-1041-son. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori.

13. Mahalliy nooziq-ovqat iste'mol tovarlari ishlab chiqarish kengaytirilishini rag'batlantirish borasidagi qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida. 2009 yil 28 yanvar, PQ-1050-son. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori.

14. Oziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqarishni kengaytirish va ichki bozorni to'ldirish yuzasidan qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida. 2009 yil 26 yanvar, PQ-1047-son.

15. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Oziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqarishni kengaytirish va ichki bozorni to'ldirish yuzasidan qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida»gi Qarori 2009 yil 26 yanvar 1047-son

16. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Mahalliy nooziq-ovqat iste'mol tovarlari ishlab chiqarish kengaytirilishini rag'batlantirish borasidagi qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida»gi Qarori 2009 yil 28 yanvar 1050-son.

17. "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" mavzusidagi O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2014 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2015 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi.

17. Karimov I.A. Bosh maqsadimiz – keng ko’lamli islohotlar va modernizatsiya yo’lini qat’iyat bilan davom ettirish: O’zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning 2012 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari hamda 2013 yilga mo’ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo’nalishlariga bag’ishlangan O’zR Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma’ruzasi // Xalq so’zi - 2013 yil 21 yanvar, №13(5657)-son

18. Karimov I.A. 2012-yil Vatanimiz taraqqiyotini yangi bosqichga ko’taradigan yil bo’ladi: 2011 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2012 yilga mo’ljallangan eng muhim ustuvor yo’nalishlarga bag’ishlangan O’zR Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma’ruzasi. //Xalq so’zi – 2012 yil 20 yanvar, №14 (5414)-soni

19. Karimov I.A. Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish kontseptsiyasi: O’zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo’shma majlisidagi ma’ruzasi. T.: O’zbekiston, 2010. – 56 b.

20. Karimov I.A. Bizning yo’limiz – demokratik islohotlarni chuqurlashtirish va modernizatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish yo’lidir: O’zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi qabul qilinganining 19 yilligiga bag’ishlangan tantanali marosimdagi ma’ruzasi. //Xalq so’zi – 2011 yil 8 dekabr, №238 (5405)-soni

21. Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi: 2010 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011 yilga mo’ljallangan eng muhim ustuvor yo’nalishlarga bag’ishlangan O’zR Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma’ruzasi. – T.: O’zbekiston, 2011. - 48 b.

22. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz-Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. – T.: O’zbekiston, 2010. – 80 b.

II. Asosiy va qo'shimcha adabiyotlar.

1. Qosimova D.S. Menejment nazariyasi: darslik. –T.: Tafakkur bo'stoni, 2011. -335 b.
2. Sharifxodjaev M. Menejment. Darslik.-T.: O'qituvchi, 2002.- 464 b.
3. Hotamov I.S., Sa'dulloev H.I. Marketing faoliyatini tahlil qilish va istiqbollash. Darslik.-T.: Iqtisodiyot, 2012. – 202 b.
4. Soliev A. Marketing, bozorshunoslik. - T.: ART-FLEX, 2008. 240 – 256 bet.
5. Кони́на Н.Ю. Менеджмент в международных компаний: как побеждать в конкурентной борьбе.- М.: ТК Велби, 2008.- 560 с.
6. Ермаков В.П., Макиев З.Г. Менеджмент для студентов вузов.– Изд. 5-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 184 с.
7. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций. Учебник. – М.: КНОРУС, 2009. – 160 с.
8. Кане М.М., и др. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебник. – СПб.: Питер, 2009. – 560 с.
9. Фархутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. 6-е изд.-СПб.: Питер, 2008.- 496 с.
10. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2008.- 285 с.
11. Набиев Р.А. Менеджмент. Учебное пособие.- М.: Финансы и статистика, 2009.- 368 с.
12. Мескон М., Альберт М., Франклин Х. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.-470 с.
13. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. /Под общ.ред. Г.Л. Багиева – СПб.: Питер, 2009. – 29-34 с.
14. Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру: как создать, завоевать и удержать рынок. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.- 283 с.
15. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimovning 2011 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2012 yilga

mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlarga bag'ishlangan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining majlisidagi "2012 yil Vatanimiz taraqqiyotini yangi bosqichga ko'taradigan yil bo'ladi" mavzusidagi ma'ruzasini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. – "O'qituvchi" NMIU, 2012. – 282 b.

16. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining 2010 yil 12 noyabrdagi qo'shma majlisidagi "Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish kontseptsiyasi" mavzusidagi ma'ruzasini o'rganish bo'yicha o'quv-uslubiy majmua, T.: "Iqtisodiyot" 2010. -256 b.

17. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining 2010 yil 12 noyabrdagi qo'shma majlisidagi "Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish kontseptsiyasi" mavzusidagi ma'ruzasini o'rganish bo'yicha o'quv-uslubiy majmua. T.: "Iqtisodiyot" 2010. -281 b.

18. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimovning 2010 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011 yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlarga bag'ishlangan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining majlisidagi "Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi" mavzusidagi ma'ruzasini o'rganish bo'yicha O'quv-uslubiy majmua. – Toshkent: Iqtisodiyot. - 2011. – 377 b.

19. Yo'ldoshev N.Q., Azlarova M.M., Xo'djamuratova G. Y. "Menejment va marketing asoslari": (O'quv qo'llanma). - T.: TDIU, 2013 y. -265 b.

20. Zaynutdinov Sh.N. va boshqalar. Menejment. O'quv qo'llanma.- T.:TDIU, 2005.-200 b.

21. Azlarova M.M. "Menejment va marketing asoslari".O'quv-uslubiy majmua. -T.: TDIU, 2013. -350 b.

22. Abdullaev O.M., Qosimova M.S., Samadov A.N., Ergashxodjaeva

Sh.J. Marketing: O'quv qo'llanma.-T.TDIU, 2008. –567 s.

23. Менеджмент организации: современные технологии. Под ред. Н. Г. Кузнецова, И. Ю. Солдатовой. Учебное пособие. Ростов – на – Дону.: Феникс, 2010.-305 с.

24. Голенищчев Е. П., Клименко И. В. Информационное обеспечение систем управления. Учебное пособие. Ростов-на-Дону.:Феникс,2009.-318 с.

25. Костров А. В. Основы информационного менеджмента. Учебное пособие. М.: ФиС, 2007.-350 с.

26. Лагоша Б. А. Оптимальное управление в экономике. Учебное пособие. М.: Финансы и статистика. 2005.-210 с.

III. Davriy nashrlar, statistik to'plamlar va hisobotlar.

1. O'zbekiston Respublikasi iqtisodiy-ijtimoiy taraqqiyotining mustaqillik yillaridagi (1990-2010 yillar) asosiy tendentsiya va ko'rsatkichlari hamda 2011-2015 yillarga mo'ljallangan prognozlar: statistik to'plam. – T.: “O'zbekiston”, 2011yil.

IV. Internet saytlari.

1. www.cer.uz
2. www.management.ru
3. www.Ziyo.net
4. www.google.ru.