

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

TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI

MOLIYAVIY MENEJMENT FAKULTETI

“MENEJMENT VA MARKETING” KAFEDRASI

XAYDAROV ZOXYDJON RAXMATJONOVICH

«STRATEGIK BOSHQARUV TIZIMINI TASHKIL ETISH»

«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
Xaydarov Zoxidjon Raxmatjonovich

Ilmiy rahbar:

o'qituvchi Mamurov Samadjon Igamnazarovich

TOSHKENT – 2015

Men, Xaydarov Zoxidjon Raxmatjonovich 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.

_____ Xaydarov Zoxidjon Raxmatjonovich

MUNDARIJA

	bet
KIRISH.....	3
I BOB. IQTISODIYOTNI MODERNIZATSIYALASH SHAROITIDA STRATEGIK BOSHQARISH VA REJALASHTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI.....	6
1.1 Strategik boshqarish tushunchasi, mazmuni va bozor iqtisodiyotidagi ahamiyati.....	6
1.2 Boshqaruv jarayonida strategik rejalashtirishning o'ziga xos xususiyatlari.....	13
1.3 Samarali faoliyat olib borishda strategiyani amalga oshirish bo'yicha asosiy vazifalar.....	24
II BOB. CHET EL KAPITALI ISHTIROKIDAGI “SAVDOGAR” AKSIYADORLIK TIJORAT BANKING BO’KA FILIALINI STRATEGIK BOSHQARISH HOLATI TAHLILI.....	30
2.1 Chet el kapitali ishtirokidagi “Savdogar” aksiyadorlik tijorat bankining Bo’ka filiali boshqaruvi.....	30
2.2 Chet el kapitali ishtirokidagi “Savdogar” aksiyadorlik tijorat banki Bo’ka filialining moliyaviy va ijtimoiy-iqtisodiy ko’rsatkichlari tahlili.....	37
III BOB. SAMARALI STRATEGIK BOSHQARUV TIZIMINI ISHLAB CHIQISH VA TASHKIL ETISH ISTIQBOLLARI.....	41
3.1 Boshqaruvda strategiyani takomillashtirish amaliyotini joriy etish yo’llari.....	41
3.2 Strategik boshqaruv tizimida xodimlarni rag’batlantirishning xorij korxonalarida tajribasi.....	46
3.3 Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida korxonalarda strategik boshqaruv tizimini takomillashtirish.....	50
XULOSA.....	59
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO’YXATI.....	62

KIRISH

Bitiruv malakaviy ishi mavzusining dolzarbligi. Iqtisodiyotni modernizatsiya qilish sharoitida amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlarning samarali amalga oshirilishi uchun boshqarishning, ayniqsa strategik boshqaruvning turli sohalarida ijobiy o`zgarishlar bo`lishi muhim vazifalardan biri sanaladi. Bozor munosabatlarining shakllanishi natijasida korxonalarni strategik boshqarishda yangi talablar paydo bo`lmoqda. O`zbekiston iqtisodiyotining zamonaviy o`tish bosqichi tadbirkorlik faoliyatining rivojlanishi va turli xil mulkchilik shakllariga o`tish bilan tavsiflanadi. Bu o`z navbatida samarali boshqarishning zarurligini taqozo etadi. Samarali boshqarish o`z navbatida ishlab chiqariladigan mahsulot raqobatbardoshligini va buning natijasida iqtisodiyotning raqobatbardoshligini ta`minlashda muhim ahamiyat kasb etadi.

Prezidentimiz I.A.Karimov ta`kidlaganlaridek : “...buyuk maqsadlarni o`z oldimizga qo`yar ekanmiz, bugungi kunning eng muhim va dolzarb vazifasi - Konsepsiyada va uni amalga oshirish strategiyasida o`z ifodasini topgan olijanob maqsadlar barcha-barcha yurtdoshlarimiz uchun hayot mazmuni va amaliy intilishlarga aylanib borishini istardim”¹

Korxonada muhitida tashkilotni maqsad sari yo`naltirish, menejerlarning strategik rejalarini va vazifalarini amalga oshirish, tanlangan strategiyani hayotga tadbiiq etish kabi faoliyatlarni bajarishga to`g`ri keladi.

Strategik boshqaruv - bu korxonada mavqeiini mustahkamlashga, mijozlarning ehtiyojlarini qondirishga va muayyan natijalarga erishishga qaratilgan boshqaruv rejasidir.

Korxonalarda boshqarish tizimini barpo qilish ishlab chiqarishni tashkil qilish va uning turiga to`la mos keluvchi boshqaruv yaratishdan va bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvning har bir bo`g`inining ishlab chiqarish

¹ I.A.Karimov. Bizning yo`limiz - demokratik islohotlarni chuqurlashtirish va modernizatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish yo`lidir. Prezident Islom Karimovning O`zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasining 19 yilligiga bag`ishlangan tantanali marosimdagi ma`ruzasi./Xalq so`zi. 2011 yil 8 dekabr, №238 (5405).

texnika, xo`jalik ijtimoiy va moliyaviy faoliyatini boshqarish bo`yicha hamma funktsiyalarning bajarilishi zaruratidan kelib chiqadi. Bu muammolarning yechimi boshqaruvni isloh qilish boshqaruv funktsiyalarini samarali taqsimlash boshqaruv maqsadini aniq belgilash bo`yicha bir qator tadbirlarni o`tkazish orqali amalga oshiriladi.

Prezidentimiz I.A.Karimov ta`kidlaganlaridek: "...Mamlakatimiz yalpi ichki mahsuloti 8,1 foiz, sanoat ishlab chiqarish hajmi 8,3 foizga, qishloq xo`jaligi ishlab chiqarishi 6,9 foiz, kapital qurilish 10,9 foiz, chakana savdo aylanmasi hajmi 14,3 foizga oshdi. Ishlab chiqarilgan mahsulotlarning qariyb 70 foizini yuqori qo`shimcha qiymatga ega bo`lgan tayyor tovarlar tashkil etdi."²

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

Bitiruv malakaviy ishining maqsadi. Korxonalar va tashkilotlardagi samarali strategik boshqarish usullari, Chet el kapitali ishtirokidagi "Savdogar" aksiyadorlik tijorat bankining Bo`ka filiali faoliyatini strategik boshqarish va rejalashtirish samaradorligini oshirish borasida taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Bitiruv malakaviy ishining vazifalari:

- korxonalar va tashkilotlar faoliyatini strategik boshqarish va rejalashtirishning ilmiy va uslubiy asoslarini o`rganish;

² 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.

- strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirishga qodir tashkilotlarni tuzish usullarni o'rganish hamda tahlil qilish;
- strategiyaga mos keluvchi yo'nalish va jarayonlarni belgilash;
- doimiy rejalashtirish va takomillashishni ta'minlash uchun eng yaxshi texnika va amaliyotni joriy qilish bo'yicha amalga oshirilayotgan chora tadbirlarni tahlil qilish;
- Chet el kapitali ishtirokidagi "Savdogar" aksiyadorlik tijorat bankining Bo'ka filialining moliyaviy-iqtisodiy va boshqaruv faoliyatini tahlil qilish;
- Chet el kapitali ishtirokidagi "Savdogar" aksiyadorlik tijorat bankining Bo'ka filiali faoliyatini strategik boshqarish va rejalashtirish samaradorligini oshirish uchun taklif va tavsiyalar ishlab chiqish.

BMI ob'yekti. Chet el kapitali ishtirokidagi "Savdogar" aksiyadorlik tijorat bankining Bo'ka filiali.

BMIning predmeti sifatida bozor iqtisodiyoti sharoitida strategik boshqaruv jarayonlari, unda faoliyat olib boruvchi ob'yekt va sub'yektlardan samarali foydalanish tizimini tashkil etish, vazifalarni taqsimlash jarayoni, bunda yuzaga keluvchi muammolar va ularni hal qilish jarayonlari tanlandi.

BMIning nazariy-amaliy ahamiyati. xorijlik olimlarning izlanishlarida atroflicha o'rganilgan. Jumladan, R. Laykert, G.Emersson, Z.Kartrayt, P.Zander, K.Ardjiris, D.Mak Gregor, P.Litvin, G.Stringer, Gurkov I.B., Malenkov Yu.A., Lvova D.S., Lapigin Yu.N.lar tomonidan O'zbekistonlik olimlardan esa, V.Kotov, N.Rasulov, N.Sadikov, D.Rahimova, Q.Abdurahmonov, J.Aliyev, F.Rahmanov, M.Bekmurodov, H.Abulqosimov, N.Qosimova, M.Hakimov, F.Ergashev, Yo'ldoshev N.Q., B.Shodiev, va boshqalar tomonidan atroflicha o'rganilgan.

Bitiruv malakaviy ishi tarkibining qisqacha tavsifi: bitiruv malakaviy ishi tarkibiy jihatdan kirish, uch bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlardan iborat. BMI matni 66 betni tashkil etib, unda 4 ta jadval, 6 ta rasm keltirilgan.

I BOB. IQTISODIYOTNI MODERNIZATSIYALASH SHAROITIDA STRATEGIK BOSHQARISH VA REJALASHTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI

1.1. Strategik boshqarish tushunchasi, mazmuni va bozor iqtisodiyotidagi ahamiyati

Strategiya korxonaning muvaffaqiyatini ta'minlash uchun rahbariyat foydalanadigan tadbir-choralar majmuasidan iborat. Rahbariyat korxonada biznesini qanday boshqarishni bilish uchun hamda ko'p omilli muhitda muqobil yo'nalishlardan birini to'g'ri tanlash uchun strategiyani yaratadilar. Rahbariyat foydalanishga qaror qilgan strategiya mavjud biznes o'nalishlaridan biri va biznesni yuritishni muayyan usuli tanlanganligini ko'rsatadi.

Korxonada moliyaviy va strategik maqsadlarni alohida belgilashi lozim. Moliyaviy maqsadlarning mavjud emasligi, moliyaviy resurslarni yuqori tavakkalchilik bilan sarflanishiga sabab bo'ladi. Natijada korxonaning o'sishi va raqobatbardoshligi pasayadi.

Korxonada strategik maqsadlari shuning uchun muhimki, ular korxonada raqobat mavqeini mustahkamlaydi va biznesning rivojlanish yo'nalishini ko'rsatadi.

Strategiya – bu faoliyat turlarining ma'lum dastasini nazarda tutuvchi noyob va qulay mavqeni yaratishdir. Strategik mavqeni egallashning mazmuni raqobatchilardan ustun bo'lgan faoliyat turlari dastasini yaratishdan iborat.

Strategiyani yaratish asosiy boshqaruv muammosini ko'taradi ya'ni, korxonaning hozirgi va kelajak imkoniyatlarini hisobga olib, kerakli natijalarga qanday erishish mumkinligini ko'rsatadi.

«Strategik boshqaruv» termini yuqori darajadagi boshqaruvni ishlab chiqarish darajasidagi joriy boshqaruvdan farqini aks ettirish uchun 60-70 yillarda muomalaga kiritilgan. Operativ boshqaruvdan strategik boshqaruvga o'tishning moxiyatini aks ettiruvchi asosiy g'oya sifatida yuqori rahbariyat diqqat markazini atrof muhitdagi o'zgarishlarga muvofiq tarzda va o'z vaqtida

ta'sir ko'rsatish uchun tashqi muhitga o'tkazish zaruriyati sifatidagi g'oya bo'ldi.

Strategik boshqaruv nazariyasining nufuzli ishlab chiqaruvchilari tomonidan taklif etilgan bir qancha ta'riflarni ko'rib chiqaylik. Shendel va Xatten uni «tashkilotni uning atrofidagi muhit bilan aloqani aniqlash va o'rnatish jarayoni» sifatida tushunganlar.³ Ushbu jarayon tanlangan maqsadlarni amalga oshirish va resurslarni taqsimlash vositasida atrof muhit bilan kungildagiday o'zaro munosabatlar xolatiga erishish xarakterlaridan iborat. Xichchens bo'yicha «strategik boshqaruv - bu tashkilotni uning atrof muhiti bilan o'zaro ta'sirini boshqarish vositasida tashkilot vazifalarini amalga oshirish maqsadidagi boshqarish jarayoni: Pirs va Robinson strategik boshqaruvni «tashkilot maqsadiga erishish uchun ishlab chiqilgan strategiyalarni shakllantirish va bajarish bo'yicha qarorlar va harakatlar to'plami» sifatida aniqlaydilar. Strategik boshqaruvning u yoki bu aspektlari va xususiyatlariga ko'proq e'tibor beruvchi bir qator ta'riflar bor.

Demak, strategik boshqaruvni tashkilotning asosi sifatida inson potentsialiga suyanuvchi, ishlab chiqarish faoliyatini iste'molchilar talablariga yo'naltiruvchi, tashkilotda egiluvchan boshqaruv va o'z vaqtida o'zgarishlarni amalga oshiruvchi boshqaruv sifatida aniqlash mumkin.

Strategik boshqaruv murakkablashib borayotgan raqobat kurashida muvaffaqiyatga erishishning eng muhim omili bo'lishiga qaramay tashkilot harakatlarida strategiyaning yo'qligini kuzatish mumkin. Strategik boshqaruvning yo'qligi quyidagi ikki shaklda namoyon bo'ldi.

Birinchidan, tashkilotlar o'z faoliyatini atrof muhit umuman o'zgarmaydi yoki unda katta o'zgarishlar bo'lmaydi degan taxmindan kelib chiqqan xolda rejalashtiradilar. Nostrategik boshqaruvda ham hozirda, ham kelajakda aniq harakatlar rejasi tuziladi. Nimaki va qachon qilishni o'z ichiga olgan uzoq muddatli rejalarni tuzish va dastlabki davrda kelgusi yillar uchun yechim izlash, «ko'p uzoq yillarga» sotib olish - bularning barchasi nostrategik boshqaruvning

³ Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение-важнее чем знания. – М.: Дело, 2008 г. стр.75

belgilaridir. Uzoq muddatli istiqbolni qurish-boshqaruvning juda muhim tarkibiy kismidir.

Strategik boshqaruv xolatida tashkilot atrof muhit va tashkilot hayotining sharoitlari o'zgarishidan kelib chiqqan holda kelajakda ko'zda tutish maqsadlarga erishish uchun har bir hozirgi lahzada u aynan hozirgi paytda nima strategik boshqaruvda kelajakdan turib hozirgi paytga nazar tashlanadi. Tashkilotga ma'lum kelajakni ta'minlovchi hozirgi davrdagi tashkilot harakatlari aniqlanadi va amalga oshiriladi. Bunda strategik boshqaruv uchun shu narsa ham xarakterliki, nafaqat kelajakda korxonaning ko'zda tutilgan xolati qayd qilinadi, balki shu ham strategik boshqaruvning eng muhim vazifalaridan hisoblanadi, ko'zda tutilgan maqsadlarga erishish imkoniyatini beruvchi atrofda o'zgarishlarga aks ta'sir ko'rsatish qobiliyati ishlab chiqiladi.

Ikkinchidan, nostrategik boshqaruvda xarakat dasturini ishlab chiqish tashkilotning ichki imkoniyatlari va resurslari tahlilidan boshlanadi. Bunday yondashuvda tashkilot faqat qanday miqdorda mahsulot ishlab chiqarish va bunda qancha harakat qilishnigina aniqlashi mumkin. Ishlab chiqarish hajmi va xarajatlar miqdori firma tomonidan yaratilgan javob bera olmaydi, qanday miqdorda va narxda mahsulot sotib olinishini bozor aniqlaydi.

Yaqqol afzalliklar bilan bir qatorda strategik boshqaruv undan foydalanish bo'yicha kamchilik va cheklovlarga ega va bular ushbu boshqaruv turi boshqa turlar singari har qanday vazifa va masalalarni hal qilishda har qanday xolatda qullashning universalligiga ega emasligini ko'rsatadi.

Birinchidan, strategik boshqaruv o'z moxiyatidan kelib chiqqan holda kelajakning aniq va batafsil sur'ati, ifodasini bera olmaydi. Strategik boshqaruvda shakllanuvchi tashkilotning kelajakdagi istalgan holati - bu uning ichki va tashqi xolatining batafsil tasviri emas balki kelajakda korxonada qanday holatda bo'lishiga, bozor va biznesda qanday pozitsiyani egallashga, qaysi ishbiarmonlik guruhlariga kirishiga va h.k. sifatli istakdir. Bularning barchasini majmui kelajakda raqobat kurashida tashkilot yutib chiqadimi yoki yo'qmi? Shuni aniqlab berish lozim.

Ikkinchidan, strategik boshqaruv protsedura va chizmalar yig'indisidan iborat bo'lishi mumkin emas. Unda ma'lum masalalarni hal qilishda yoki aniq vaziyatlarda nima va qanday qilish lozimligini ko'rsatuvchi nazariya yo'q. Strategik boshqaruv - bu ko'proq biznes va menejmentning ma'lum falsafasi yoki mafkurasidir. Har bir menejer tomonidan u ma'lum ma'noda o'zgacha tushuniladi va amalga oshiriladi. Albatta, muammolarni tahlil qilish va strategiyani tanlash, shuningdek strategik rejalashtirishni amalga oshirish va strategiyaning amaliy realizatsiyasining bir qator tavsiyalari, qoidalari va mantiqiy chizmalari mavjud. Lekin umuman olganda, strategik boshqaruv-bu strategik maqsadlarga tashkilotni yetkazishda yuqori raxbariyat intuitsiyasi va san'atining simbiozi, xizmatchilarning yuqori malakasi va ijodi va nihoyat, barcha xodimlarning tashkilot vazifalarini amalga oshirishga, maqsadlariga erishishning eng yaxshi yo'llarini izlashga aktiv kirishishidir.

Uchinchidan, tashkilotda strategik boshqaruv jarayonining amalga oshirilishi boshlanishi uchun vaqt va resurslarni katta xarajati talab qilinadi. Strategik rejalashtirishni yaratish va amalga oshirish zarur. Shuningdek, atrofni kuzatuvchi va tashkilotni muhitga kirituvchi xizmatlarni yaratish zarur. Marketing, jamoa munosabatlari bo'yicha xizmatlar va h.k. katta ahamiyatga ega bo'ladi va katta miqdorda qo'shimcha xarajatlarni talab qiladi.

To'rtinchidan, strategik oldindan ko'ra bilish xatolarining salbiy oqibatlari keskin kuchayadi. Qisqa muddatda umuman yangi mahsulotlar yaratilganda, qisqa davrda qo'yilmalarning yo'nalishi keskin o'zgarganda, kutilmaganda biznes uchun yangi imkoniyatlar vujudga kelganda va uzoq yillar davomida mavjud bo'lgan imkoniyatlar ko'z oldidan yo'qolganda, noto'g'ri oldindan ko'ra bilish va strategik tanlovning xatoliklari uchun haq ko'pincha tashkilotga qimmatga tushadi. Ayniqsa, faoliyat yuritishning noalternativ yo'lini prognoz oqibatlari yomon bo'ladi.

Beshinchidan, strategik boshqaruvni amalga oshirishda asosiy e'tibor strategik rejalashtirishga beriladi. Aslida esa strategik boshqaruvning asosiy tarkibiy qismi bo'lib strategik rejani amalga oshirish hisoblanadi. Bu birinchi

navbatda strategiyani realizatsiya qilish imkoniyatini beruvchi tashkiliy madaniyatni yaratish, mativlashtirish va mehnatni tashkil etish tizimlarini yaratish, tashkilotda ma'lum egiluvchanlikni yaratishni va h.k.ni ko'zda tutadi. Bunda strategik boshqaruvda bajarish jarayoni rejalashtirishga aktiv teskari ta'sir ko'rsatadi, bu esa bajarish bosqichining ahamiyatini yanada oshiradi. Shuning uchun agar tashkilotda strategik rejalashtirish podsistemi yaratilgan bo'lsa va shu bilan birga strategik bajarish podsistemasini yaratish uchun imkoniyatlar bo'lmasa, u strategik boshqaruvga o'ta olmaydi.

Strategiya umumiy tarzda firmaning mavqeini mustahkamlash, iste'molchilarning talablarini qondirish va qo'yilgan maqsadlarga erishishga qaratilgan boshqarish rejasi sanaladi. Aniq strategiyani tanlash rivojlanishning mumkin bo'lgan turli yo'llari va usullari ichidan eng maqbulini tanlab olish demakdir.

Firmani boshqarish rejasi o'z ichiga quyidagi asosiy funktsiya va bo'linmalarni oladi: ta'minot, ishlab chiqarish, moliya, marketing, xodimlar, ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalar. Strategii tanlash bu biznes echimlari va raqobatga bardoshlilik harakatlarini yagona tizimga bolashni anglatadi.

Strategiyani ishlab chiqish menejrlarning asosiy funktsiyalaridan biridir. Ba'zi menejerlar kuchli strategiya ishlab chiqadilar, biroq uni hayotga tadbiq eta olmaydilar. Boshqa menejerlar o'rtacha strategiya ishlab chiqadilar va uni mohirona amalga oshiradilar ham. Strategiya qanchalik yaxshi o'ylangan va mohirona amalga oshirilgan bo'lsa, kompaniyaning mavqei shunchalik kuchayadi. Boshqarish yaxshi tashkil etilgan kompaniyalar ham kutilmagan noxush vaziyatlarga duch keladi Pirovard natijada yaxshi strategiya bozorda kuchli mavqeni egallash, kutilmagan holatlar, kuchli raqobat va ichki muammolarga qaramay, muvaffaqiyatli ishlashga zamin yaratadi.

Strategik boshqaruv jarayonida korxon va tashkilotda faoliyat olib borayotgan menejning vazifasi quyidagilarni aniqlashdan iborat:

- biz qaerdamiz?
- qayoqqa ketyapmiz?

- faoliyatimizning maqsadi nimadan iborat?
- maqsadga erishish yo'llari qanaqa?
- optimal yo'lni tanlash mezonlari nimalardan iborat?
- pirovard natija qanday bo'lishi kerak?

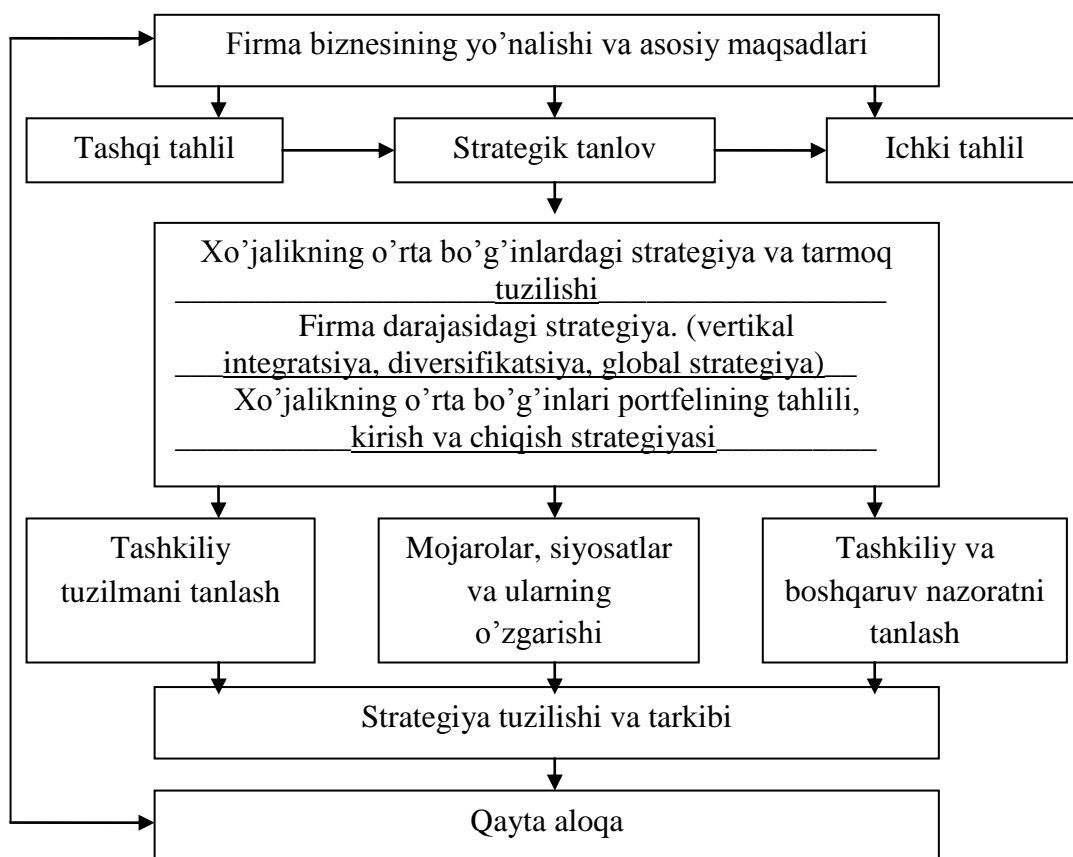
Bu savollariga javob topish kelgusi boshqaruv tsikllarida foydalanish, maqsad va natijalarni aniqlash uchun o'ta muhim.

Strategik menejment kompaniyaning uzoq muddatli maqsadlar va faoliyatiga taalluqli. Aytish mumkinki, strategiyani (harakatlar tarzini) va uning aniq vositalarini ifodalash boshqaruv negizini tashkil qiladi va kompaniyada menejmentni yaxshi yo'lga qo'yilganligini ko'rsatuvchi eng to'g'ri belgi bo'lib xizmat qiladi.

Strategik menejmentning mazmuni quyidagilardan iborat:

- firma biznesining yo'nalish va asosiy maqsadlyarini belgilab olish;
- firmaning tashqi muhitini tahlil qilish;
- undagi ichki vaziyatni tahlil qilish;
- firma yoki xo'jalikning o'rta bo'g'inlarida strategiyani tanlash va ishlab chiqish;
- diversiyalangan firma portfelini tahlil qilish;
- uning tashkiliy tuzilmasini loyihalash;
- integratsiya darajasini va boshqaruv tizimini tanlash;
- «strategiya - tuzilma - nazorat» majmuasini boshqarish,
- firma faoliyatining ba'zi sohalardagi siyosati va uning fe'l-atvor me'yorlarini belgilash;
- kompaniya strategiya va natijalarining teskari aloqasini ta'minlash;
- strategiya tuzilma va boshqaruvni takomillashtirish.

Bularning barchasi 1-rasmda keltirilgan.



1-rasm. Strategik boshqaruvning mazmuni⁴

Strategik menejment kompaniyaning uzoq muddatli maqsadlar va faoliyatiga taalluqli. Aytish mumkinki, strategiyani (harakatlar tarzini) va uning aniq vositalarini ifodalash boshqaruv negizini tashkil qiladi va kompaniyada menejmentni yaxshi yo'lga qo'yilganligini ko'rsatuvchi eng to'g'ri belgi bo'lib xizmat qiladi.

Strategik boshqarish tizimi bir qarashda murakkab jarayon bo'lib, u korxonada va tashkilot rahbaridan, menejerlardan kuchli mahorat hamda ehtiyotkorlikni talab qiladi. Rahbarlar korxonada va tashkilotning kelajagini ko'ra olishi va unga mos strategiyani ishlab chiqishlari lozim bo'ladi. Bu juda murakkab va mas'uliyatli tizim hisoblanadi. Bunda ularga yuqori pog'ona menejerlari, ya'ni top menejerlarning yordamki kerak bo'ladi. Top menejerlar kuchli analitik hamda rejalashtiruvchi mutaxassislar hisoblanadi.

⁴ Гапоненко А. Стратегическое управление: учеб. Для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент орг." – М.: "Омега – Л", 2010 г. – 464 стр.

1.2. Boshqaruv jarayonida strategik rejalashtirishning o'ziga xos xususiyatlari

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

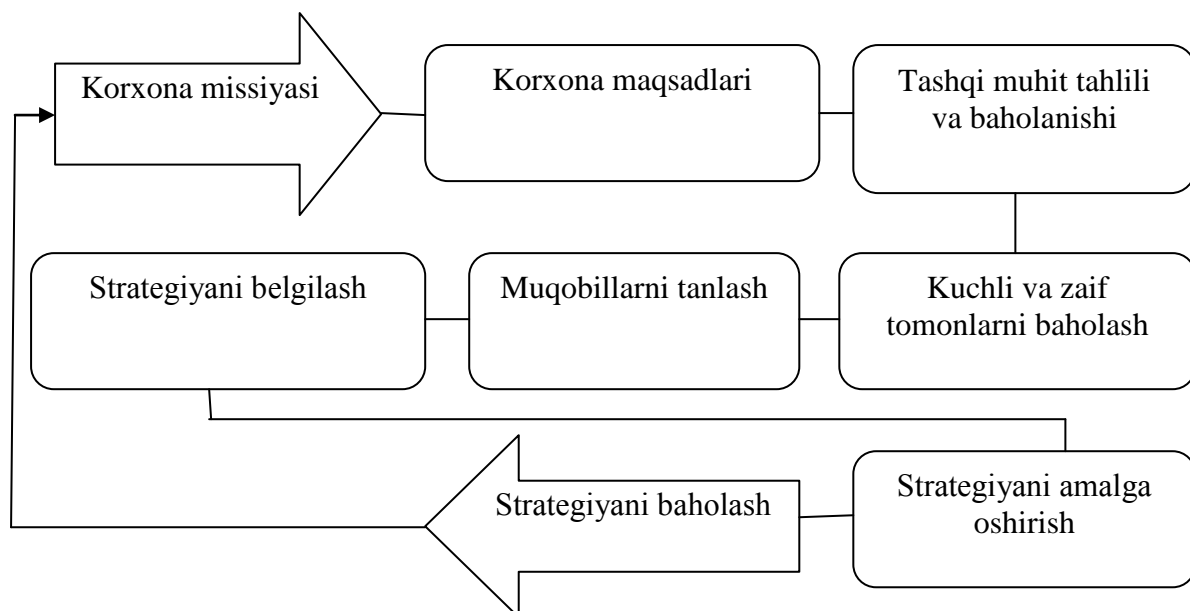
Rejalashtirish bozor bilan umuman mos kelmaydi, deb hisoblagan bozor munosabatlari tarafdorlari ham bugungi kunda o'zlarining avvalgi fikrlarida qattiq turmayptilar. Vaqt va hayotning o'zi, xususan, ko'plab xorijiy kompaniya, firma va korxonalar tajribalari rejalashtirish va bashorat qilishning muhim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

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

bir paytda mulkchilik shaklidan qat'iy nazar korxonalarda mehnat motivatsiyasi va rejalashtirish tizimini sezilarli ravishda o'zgartirib yubordi.

Menejment sohasi mutaxassislarining ta'kidlashicha, butun rejalashtirish va boshqaruv tizimi xodimlarning ish sifati va samaradorligini oshirishdan manfaatdorligiga yo'naltirilishi lozim bo'lib, bu firma rivojlanishining muhim sharti hisoblanadi. Biroq bu xuddi boshqa muvaffaqitlar kabi o'zidan-o'zi kelmaydi. Buning uchun resurslar asoslaridan tashqari mohir tashkilotchilik, ilmiy asoslangan rejalashtirish va boshqaruvni talab qilinadi. Ayniqsa kishilarning ishlab chiqarish mehnatidan moddiy manfaatdorligi muhim ahamiyat kasb etib, bugungi kunda buni mehnat hayotining sifati deb nomlanadi. Masalan, Janubiy Koreyaning «DEU» transmilliy firmasi rahbari Kim U Jung ta'kidlashicha: «biznesda odam boshqa hech qayerda bo'lmagan ahamiyatga ega. Inson - hamma narsadan yuqori. U buyuk kuchdir. Shu sababli kompaniyalar tobora ko'proq kadrlar bilan bog'liq masalalarga e'tibor qaratmoqdalar. Chunki umuman olganda odamlar ishlaydilar. Firmaning gullab-yashnashi yoki inqirozga uchrashi ularga bog'liq». Shu sababli bo'lsa kerak, Yaponiya firmasi «Matsusita» quyidagi shiorni tanlab olgan: «narsalarni yaratishdan avval «Matsusita» kadrlarni yaratadi». Bugungi kunda O'zbekistonda turli mulkchilik shaklidagi, turli soha va tarmoqlarga taaluqli 300 mingdan ortiq korxonalar mavjud bo'lib, ulardan 280 mingtasi kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlari hisoblanadi. Ularning ishlab chiqarish faoliyati, shubhasizki, rejalashtirish va boshqarish obyekti bo'lib, bozorga va iste'molchilar talabini qondirishga yo'naltiriladi. Amaliyotning ko'rsatishicha, ishlab chiqarish faoliyatini rejalashtirishda har bir korxonalar o'zining bugungi kundagi va kelajak uchun strategiyasini belgilab oladi. Shu sababli rejalashtirish korxonani rivojlantirish strategiyasidan ajralmas bo'lib, buni quyidagi sxema yordamida aks ettirish mumkin (2-rasm)⁵

⁵ Sharifxo'jaev M. Abdullaev Yo. "Menejment". Toshkent -2001 yil. 68-b.



2-rasm. Strategik rejalashtirish jarayoni⁶

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

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

1) korxonaga uchun bozordagi vaziyat bilan bog`liq joriy vazifalarni bajarishda to`siqlar yaratmaydigan strategik maqsadni qanday tanlash;

2) strategik maqsadlarga tayangan holda eng murakkab va kutilmagan hodisa va tashqi tendentsiyalarga munosib va samarali javob qaytarishi uchun moddiy, moliyaviy va mehnat resurslarini qanday shakllantirish lozim.

Avvalgi buyruqbozlik tizimidagidan farqli o`laroq ko`plab korxonalarda, ayniqsa, mikrofirmaga va kichik korxonalarda rejalar mustaqil ravishda ishlab

⁶ Yo`ldoshev N.Q., Xodjamuratova G.Yu. Strategik menejment-2. – O`quv-uslubiy majmua.T.: TDIU. 2012,- 328 b.

chiqiladi va tasdiqlanadi. Biroq korxonaning ishlab chiqarish faoliyatini rejalashtirish xuddi avvaldagi kabi ko`rsatkichlar tizimi yordamida amalga oshirilib, bu ko`rsatkichlar sifat va miqdor, hajm va solishtirma turlarga taqsimlanadi.

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

Sifat ko`rsatkichlari - nisbiy kattalik hisoblanadi. Ular ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorligini, uning ayrim omillarini aks ettiradi. Bu mehnat mahsuldorligining o`shishi, mahsulot tannarxining pasayishi va hokazolardir. Bu qatorga shuningdek, o`zaro miqdor ko`rsatkichlarini ifodalovchi ko`rsatkichlar, masalan, ishlab chiqarish rentabelligi, fond sig`imi, mahsulot sifati va boshqalarni ham kiritish mumkin.

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

Solishtirma ko`rsatkichlar - ikki yoki undan ortiq o`zaro bog`liq ko`rsatkichlar va mahsulot birligi xarajatlari salmog`ining nisbatlarini tavsiflaydi. Masalan, mahsulot birligiga metall, elektr energiyasi, yoqilg`i sarflanishi, ishlab chiqarish quvvati birligiga kapital qo`yilmalar, jami to`lovlar hajmida mukofotlarning salmog`i va hokazolalar⁴.

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

Bozor munosabatlari sharoitlarida har bir korxonada ishlab chiqarishning to`xtovsiz o`shishi, mahsulot sifatining oshirilishi va uning o`z vaqtida sotilishi, shuningdek, rejalashtirilgan foyda va daromadni o`z vaqtida olish asosida o`zining gullab-yashnashini ta`minlashga intiladi. Shu sababli korxonada faoliyati ko`p maqsadli va dinamik xarakterga ega bo`ladi. Birinchidan, fan-texnika

taraqqiyotiga yo`naltirilgan, ikkinchidan, ishlab chiqarish quvvatlari va resurslardan samarali foydalanishga erishuvchi, uchinchidan esa, bozor kon`yunkturasiga o`z vaqtida va tezkorlik bilan javob berishi mumkin bo`lgan korxonalar rivojlanadi va gullab-yashnaydi.

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

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

Gap shundaki, bugun ishlab chiqarilayotgan narsa ertaga yoki indinga kerak bo`lmay qolishi mumkin. Shu sababli rejalashtirish nafaqat bugungi, balki ertangi kunga ham yo`naltirilgan bo`lishi loim. Hech qaysi korxonalar o`z faoliyatida istiqbolni ko`zdan qochira olmaydi. Bu bozor sharoitlarida korxonalar barqarorligining asosiy qoidasidir. Barcha xodimlar, ayniqsa, korxonalar rahbariyati shuni aniq bilishi kerakki, bugungi kunda oson bajarilayotgan har

qanday ish 3-5 yildan so`ng qiyinlashishi yoki umuman imkoni bo`lmay qolishi mumkin. Demak, oldindan belgilab qo`yilgan reja (bashorat) ko`rsatkichlarini tartibga solish – korxonada faoliyati va ishlab chiqarishni bashorat qilish va rejalashtirishning uzviy bir qismi hisoblanishi mumkin.

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

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

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

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

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

Shu bilan bir paytda yuqorida aytib o'tilgan mustaqillik va iqtisodiy xatti-harakatlar erkinligi korxonalar faoliyatining davlat tomonidan tartibga solinishini inkor qilmaydi. Masalan, AQSH, Yaponiya va boshqa ba'zi mamlakatlarda hukumat organlari asosan yirik korporatsiyalar bilan birgalikda ishlaydi. Bunda ular quyidagilarni aniqlaydi:

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

Belgilangan umummilliy vazifalar iqtisodiy tartibga solish vositalari – soliqlar, kreditlar, subsidiyalar va kvotalar yordamida bajariladi. Shu sababli davlat bozor mexanizmiga aralashmasligi lozim va bozor to'laligicha o'zini-o'zi tartibga soluvchi, iqtisodiyotning bir tekisda proporsional rivojlanishini qo'llab-quvvatlashga qodir tizim deb hisoblovchilar unchalik haq bo'lib chiqmaydilar. Davlat o'ta ehtiyotkorlik bilan bozor mexanizmiga aralashuvi, uning kamchiliklarini to'g'rilashi, raqobatning yakkahokimlikka aylanishining oldini olishi, biznes va tadbirkorlikning huquqiy asoslarini takomillashtirishi, baho diskriminatsiyasi va boshqa salbiy tendentsiyalarga qarshilik ko'rsatishi lozim.

Bozor mexanizmiga davlatning aralashuvi zarurligi jahonda va mamlakatimizda to'plangan tajribalardan ko'rinib turibdi. Prezident I.Karimovning «O'zbekiston – bozor iqtisodiyotiga o'tishning o'z yo'li» kitobida qayd etganidek: «Bozor munosabatlariga o'tish davrida davlat ijtimoiy

hayot va iqtisodiyotning barcha sohalarini o`zgartirishni ishlab chiqishi va ketma-ketlikda amalga oshirishi lozim. O`zini-o`zi tartibga soluvchi bozor so`rinishda umuman mavjud emas. Davlat har qachon ham o`zining alohida ahamiyatga ega bo`lgan roli tufayli iqtisodiy jarayonlarga ta`sir ko`rsatib kelgan. Shu sababli zamonaviy bozor bu davlat tomonidan tartibga solinuvchi bozordir»⁷.

Quyidagilar davlat tomonidan tartibga solishning asosiy yo`nalishlari hisoblanadi:

- ma`muriy-huquqiy tartibga solish;
- iqtisodiyot va biznes uchun huquqiy asoslarni yaratish;
- qonunlarga rioya qilinishini ta`minlash;
- jamiyat hayotining eng muhim sohalarini boshqarish;
- davlat dasturlari va buyurtmalari;
- moliya va soliq siyosati;
- ijtimoiy siyosat.

O`zbekiston Respublikasi hukumati davlatning tartibga solish funksiyasini jahon xo`jalik amaliyotida ma`lum bo`lgan va tekshirib ko`rilgan iqtisodiy tartibga solish vositalari yordamida amalga oshiradi. Masalan, soliq siyosati davlat va mahalliy byudjetlarni shakllantirishning fiskal funksiyalarini bajarishdan tashqari ishlab chiqarish tuzilmasi, dinamikasi va joylashuviga iqtisodiy ta`sir ko`rsatish mexanizmi vazifasini ham bajaradi. Imtiyozli soliqqa tortish biznes va tadbirkorlikni rag`batlantirishning eng kuchli vositalarida hisoblanadi⁸.

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

⁷ Prezident I.Karimovning «O`zbekiston – bozor iqtisodiyotiga o`tishning o`z yo`li» kitobi 2005-yil. 43-b.

⁸ Ziyonet.uz saytidan 2013-yil.

o`rtasida muvozanatga intilish hisoblanadi.

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

Tashkilotni boshqarishning strategiyasi - bu tizimning turli bosqichi (pog`onasi)da joylashgan va tashkilotning ishlab chiqarish (xizmat ko`rsatish) tuzilmasi sifatida faoliyat ko`rsatishini ta`minlaydigan o`zaro bog`liq boshqaruv organlarining yig`indisidir. Tashkilotni boshqarish tuzilmasi nisbatan alohida qismlarga - boshqaruv organlari (bo`linmalar, bo`limlar, byurolar, tsexlar, qismlar, markazlar, filiallar, kichik korxonalar, ayrim rahbarlar)ga bo`linuvchi boshqaruv apparati (shtabi) dan iboratdir.

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

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

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

Biznes-reja va uning bo`limlari hayotiylikini ta`minlash maqsadida boshqaruv tizimi – menejmentni marketing bilan bog`lashi muhim. Ular u yoki bu darajada tashkiliy reja bilan bog`liq bo`lib, korxonaning ishlab chiqarish muvaffaqiyati va kutilayotgan foyda darajasiga erishishiga xizmat qiladi. Aynan shunday bog`liqlik boshqaruvni tashkil qilishni nafaqat o`z iste`molchisi va bozoriga, balki barcha bozorlar va iste`molchilarga hamda qabul qilingan va amalga oshirilayotgan tadbirlarning maqsadga muvofiqligiga yo`naltirilgan mukammal tizim shaklida ifodalashga imkon beradi. Masalan, korxonada boshqaruvni tashkil etishning hamda biznes samaradorligi nuqtai nazaridan kimlar va nima sababdan korxonalar mahsulotini sotib olmayotganligi befarq qoldirmasligi kerak. Korxonada boshqaruvni tashkil qilish yagona maqsad emasligi sababli shu va shu kabi boshqa savollarning javobi har bir ishlab chiqarish korxonasi rahbariyatining boshqaruv hatti-harakatlari asosida yotishi lozim.

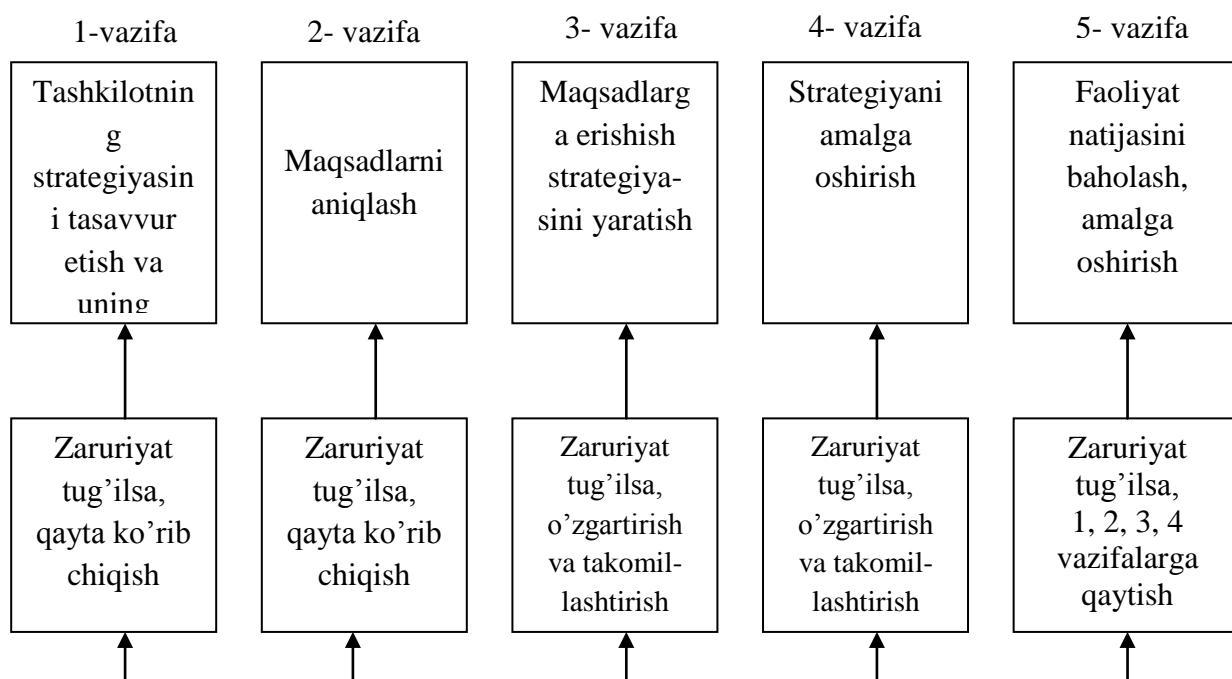
Yuqoridagi fikr-mulohazalardan kelib chiqqan holda turli sohalardagi boshqaruv jarayonida samaraga erishish hamda uzoq muddat muvaffaqiyatli faoliyat olib borish uchun avvalo rejalashtirishni, aniqrog`i strategik rejalashtirishni to`g`ri va sifatli amalga oshirmog` lozim.

1.3. Samarali faoliyat olib borishda strategiyani amalga oshirish bo'yicha asosiy vazifalar

Strategiyani amalga oshirish bu - amaliy ma'muriy ish bo'lib, tashkil etish, moliyaviy rejalashtirish, kerakli siyosatni yuritish, motivlarni va kompaniya madaniyatini hamda boshqarish usullarini yaratish, qisqasi kompaniya maqsadlarini amalga oshirishga xizmat qiluvchi hamma harakatlar majmuasidan iborat.

Strategiyani yaratish va amalga oshirish jarayoni o'zaro bog'liq beshta vazifani echishni o'z oldiga maqsad qilib qo'yadi:

1. Korxonada qanday biznesda faoliyat ko'rsatadi, strategik tasavvurni shakllantirish ya'ni: missiyani va maqsadlarni aniqlash.
2. Strategik tasavvurni va missiyani qayta shakllantirish.
3. Qo'yilgan maqsadlarga erishish strategiyasini yaratish.
4. Tanlangan strategiyani sifatli va samarali tadbiiq etish.
5. Faoliyat natijalarini baholash, yangi an'analarni aniqlash va uzoq muddatli rivojlanishga nisbatan moslashtiruvchi harakatlarni belgilash.(3-rasm)⁹



3-rasm. Strategik boshqaruvning besh vazifasi.

⁹ Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. Учебник. – М.: Проспект, 2009, – 224 с.

Korxonaning ko'rinishi qanday bo'lishi va qanday raqobat mavqeiga ega bo'lishi lozimligini aniqlash bu korxonaning strategik tasviri yoki ko'rinishi demakdir. Ushbu hol korxonaning boshqaruv tasviridir. Korxonaning strategik ko'rinishini va uning missiyasini e'lon qilish bilan birga rahbarlar «maqsadlar his-tuyg'usini» ijrochilarda shakllantirishlari lozim.

Korxonaning o'ziga xos xususiyatlaridan qat'iy nazar bajarilishi lozim bo'lgan asosiy talablar mavjud bo'lib, quyidagilardan iborat:

- strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirishga qodir tashkilot tuzish;
- strategik muvaffaqiyatni belgilab beruvchi qadriyatlar zanjiridagi faoliyat turlariga yetarlicha resurslarni yo'naltirish uchun byudjetlarni qayta ko'rib chiqish;
- strategiyaga mos keluvchi yo'nalish va jarayonlarni belgilash;
- doimiy rejalashtirish va takomillashishni ta'minlash uchun eng yaxshi texnika va amaliyotni joriy qilish;
- rag'batlantirish va mukofotlash tizimini strategiyani yuqori darajada bajarish va belgilangan maqsadlarga erishi bilan bog'lash;
- strategiyani qo'llab-quvvatlovchi ishchi muhit va korporativ madaniyatni yaratish;
- strategiyani amalga oshirish va bu jarayonda uni takomillashtirish uchun zarur bo'lgan ichki rahbarlikni (liderlikni) ta'minlash.

Zamonaviy rahbar o'z kompaniyasining mavqeini va ushbu mavqega ta'sir etuvchi muhit qanday o'zgarishini tasavvur etishi lozim. U o'z biznesini shunchalik yaxshi bilishi lozimki, zarurat tug'ilganda muayyan o'zgarishlarni amalga oshirishni aniq bilishi kerak.

«Raqobatchilar bizning usullarimizni, printsiplarimizni, imkoniyatlarimizni asosan bilishadi, ular o'z ustunligidan foydalanish imkoniyatiga ega. Muvaffaqiyatlarimiz farqi strategiyalarni yaratilish va amalga oshirishdadir» deydi muvaffaqiyatli korxonaning ijrochi-direktori.

	Katta miqdordagi resurslarni strategik muhim faoliyat turlariga jamlash	
Rivoj topadigan tashkilotni yaratish	Strategiyani bajarish uchun zarur savollar -nimani hozir, nimani keyin qilish kerak? Nima ko'proq e'tibor va vaqt talab qiladi?	Strategiyani qo'llab-quvvatlovchi siyosatni yuritish
Strategik liderlikni amalga oshirish	Nimani boshqalarga topshirish mumkin?	Doimiy takomillashish uchun eng yaxshi mexanizm va amaliyotni joriy qilish
Strategiyaga mos ravishda korporativ madaniyatni shakllantirish	Rag'batlantirish va mukofotlash tizimini asosiy strategik maqsadlarga erishish bilan bog'lash	Korxonani qo'llab-quvvatlovchi xodimlarga o'z strategik roldan foydalanish imkoniyati taqdim etish

4-rasm. Strategiyani amalga oshirish jarayonining sakkizta asosiy boshqaruv elementlari¹⁰

Yuqori darajali strategik fikrlash va boshqarish bu:

1. «Biz nima qilmoqchimiz va nimaga erishmoqchimiz?» nuqtai nazaridan tashkilotni yaxshiroq boshqarish;
2. Rahbarlarning o'zgarishlarga nisbatan sezgirligi;
3. Investitsiyalarni va raqobatli ehtiyojlarni baholashda rahbarlarni rastional baholash asoslari bilan ta'minlash;
4. Tashkilot bo'yicha strategik qarorlarni muvofiqlashtirish;
5. Boshqaruv faolligini oshirish, faqat himoyalanih strategiyasidan foydalanishni oldini olish. Biznes tarixi faqat himoyalanih yoki javob choralari bilan muvaffaqiyatga erishib bo'lmasligini ko'rsatadi.

Menejerlar turli usullar yordamida rahbarlikni amalga oshirishlari mumkin. Ular juda faol va ahamiyatli yoki aksincha ko'rimsiz, kichik bir rolni o'ynashi mumkin. Ular avtoritar tarzda yoki konsensus asosida qaror qabul qilishi,

¹⁰ Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. Учебник. – М.: Проспект, 2009, – 224 с.

vakolatlarini yuborishi, strategiyani amalga oshirishga jalb qilinishlari yoki chetda turib boshqalarni tezroq yoki ehtiyotkorlik bilan harakat qilishga undashlari mumkin. Menejerlarning strategiyani amalga oshirish jarayonini boshqarishi bir qator omillarga bog'liq: ularning tajribasi va biznes sohasidagi bilimlari; ularning mazkur sohada yangi ishtirokchi yoki etarli tajriba ega ekanligi; kompaniyaning boshqa xodimlari bilan shaxsiy munosabatlari; ularning muammolarni hal qilish, ma'murlik va shaxslararo munosabatlar sohasidagi qobiliyati; ularning hokimligi; ular afzal ko'ruvchi rahbarlik usuli; ularning belgilangan maqsadga erishish uchun o'ynashi lozim bo'lgan rolni ko'rishi.

Strategik rejani amalga oshirishda hamma rahbarlar qatnashadi. Difersifikatsiyalashgan kompaniyalarda strategiyani boshqarishning 4 pog'onasi mavjud:

- ijrochi – direktor va kompaniya darajasidagi boshqa oliy rahbarlar;
- muayyan biznes yo'nalishida foyda va zararlar uchun javobgar va strategiyani shakllantirish huquqiga ega rahbarlar;
- biznes ichida funktsional zonalar uchun javobgar (ishlab chiqarish, marketing, moliya, ilmiy izlanishlar va kadrlar) rahbarlar;
- asosiy ishlab chiqarish bo'limlarining rahbarlari javobgarligi.

Strategiyani shakllantirish va tadbiq etish oliy rahbariyat zimmasida bo'lganligi uchun direktorlar kengashining strategik roli strategik muammolarni to'g'ri hal etishni nazorat qilishdan iboratdir. Direktorlar kengashi muhim strategik harakatlarni nazorat qiladi va strategik rejalarni rasmiy quvvatlaydi. Kamdan-kam vaziyatlarda direktorlar kengashi strategiyani yaratishda etakchi rol o'ynaydi.

Strategik boshqaruv jarayonida direktorlar kengashining roli strategik harakatlarni tanqidiy baholash va kelajak strategiyasini amalga oshishini ta'minlashdan iborat. Direktorlar kengashining asosiy vazifalaridan yana biri oliy rahbariyatning strategiyani yaratish va amalga oshirish sohasidagi

malakasini nazorat qilish ya'ni, direktorlar kengashi ijrochi-direktori va boshqa rahbarlar o'z vazifasini qanday bajarayotganini baholashdan iboratdir.

Strategiyaga mos yo'nalishni belgilash - bu asosiy boshqaruv funktsiyalaridir. Rahbar strategiyaga mos yo'nalishni belgilashda, korxonaning uzoq muddatli rivojlanish yo'nalishini, samarali strategik harakatlarni yaratishga intilishi zarur bo'ladi. Belgilangan natijalarga erishish uchun amalga oshiriladigan strategiyalar korxonada faoliyatiga jiddiy ta'sir ko'rsatadi. Agar rahbar korxonani "a'lo" darajada boshqarilishini istasa, u "a'lo" strategiyani "a'lo" darajada tadbiq etishi lozim.

"A'lo" darajali boshqaruv, rahbarlarning "a'lo" darajadagi strategiyalarni yaratishi va hayotga tadbiq etishi bilan bog'liqligi tajribalarda isbotlangan. Ba'zi rahbarlar ajoyib strategiyalarni yaratadilar, lekin, hayotga tadbiq etishda muvaffaqiyatsizlikka uchraydilar, boshqa rahbarlar esa o'rtacha strategiyalarni muvaffaqiyatli amalga oshiradilar. Ikkala holat ham muvaffaqiyatsizlikka olib keladi. Korxonada faoliyati yuqori darajada samarali bo'lishi uchun rahbar strategiyani sifatli yaratishi va uni sifatli amalga oshirish qobiliyatiga ega bo'lishi lozim. Samarali strategiyani samarali amalga oshirish bu nafaqat biznesning muvaffaqiyati qoidasi, balki boshqaruv sifatini sinovdan o'tkazish demakdir.

Lekin "a'lo" strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish ham korxonani zaif va qoniqarsiz faoliyat davrlaridan kafolatlamaydi. Ba'zan rahbarning harakatlari natija berishi uchun muayyan vaqt talab qilinadi. Hattoki a'lo boshqariladigan korxonalar ham noqulay vaziyatlarga tushib qolishi mumkin. Ammo "bizga vaqt etishmadi" kabi bahonalar yoki noqulay vaziyatlar ham bir necha yillar davomida ro'y berayotgan qoniqarsiz faoliyatni oqlay olmaydi.

Rahbarning vazifasi noqulay vaziyatga ijobiy ta'sir etuvchi tezkor strategiyalarni qo'llab, vaziyatni nazoratga olishdir. Muvaffaqiyatli strategiyaning ma'nosi shundan iboratki, noqulay vaziyatlarga, shafqatsiz raqobatga va ichki muammolarga qaramasdan korxonada kuchli bozor mavqeini saqlab qolishi lozim.

Korxonada moliyaviy va strategik maqsadlarni alohida belgilashi lozim. Moliyaviy maqsadlarning mavjud emasligi, moliyaviy resurslarni yuqori tavakkalchilik bilan sarflanishiga sabab bo'ladi. Natijada korxonaning o'sishi va raqobatbardoshligi pasayadi.

Korxonada strategik maqsadlari shuning uchun muhimki, ular korxonada raqobat mavqeini mustahkamlaydi va biznesning rivojlanish yo'nalishini ko'rsatadi.

Odatda, korxonada strategiyasi:

- puxta o'ylangan va maqsadga muvofiq hatti-harakatlardan;
- vaziyatlarni kutilmagan rivojlanishi va raqobatchilar bosimi kuchayganda ularga qarshi chora-tadbirlardan tashkil topadi.

Yangi vaziyatlarga katta texnologik yutuqlar, raqobatchilarning bozorga yangi tovarlarni muvaffaqiyatli kiritishi, yangi qonunlarning paydo bo'lishi, davlat siyosatining o'zgarishi va iste'molchilarni tovarning yangi xususiyatlarga qiziqishining ortib borishi va boshqa shu kabilar kiradi. Demak, strategiyani rejalashtirilgan harakatlar va muhit o'zgarishlariga javob reaksiyasi majmui deb qarash maqsadga muvofiqdir.

Korxonaning amaldagi strategiyasi bu rejalashtirilgan va muhit o'zgarishiga qarshi hatti-harakatlar majmuidan iborat.

Korxonaga ikki narsa xavf soladi. Birinchisi - eskirgan strategiyani tanlash. Ikkinchisi - strategik o'zgarishlarni o'z vaqtida amalga oshirmaslik, o'zgarishlarni orqaga surish, korxonaning ichki o'zgarishlari bilangina shug'ullanish.

Malakaviy tayyorgarlik strategiyani amalga oshirishga xizmat qiladigan muhim elementlardan hisoblanadi. Texnik sakrashlar ro'y beradigan korxonalarda ishchilarni o'qitish juda muhim omildir. Chunki kadrlar bilim va ko'nikmada orqada qolsalar, korxonada o'z raqobatdoshligini yo'qotadi.

II BOB. CHET EL KAPITALI ISHTIROKIDAGI “SAVDOGAR” AKSIYADORLIK TIJORAT BANKINING BO’KA FILIALINI STRATEGIK BOSHQARISH HOLATI TAHLILI

2.1. Chet el kapitali ishtirokidagi “Savdogar” aksiyadorlik tijorat bankining Bo’ka filiali boshqaruvi

Chet el kapitali ishtirokidagi “Savdogar” aksiyadorlik tijorat bankining Bo’ka filiali (bundan keyingi o’rinlarda – Filial) O’zbekiston Respublikasining “Banklar va bank faoliyati to’g’risida”gi qonunda belgilangan tartibda Savdogarbank (bundan keyingi o’rinlarda – Bank) Kengashining 1995 yil 10 fevraldagi qaroriga muvofiq O’zbekiston Respublikasi Markaziy banki bilan kelishilgan holda tashkil etilgan.

Filial yuridik shaxs hisoblanmaydi. Uning majburiyatlari bo’yicha Bank javobgardir. Xo’jalik faoliyatida Filial Bank nomidan uning ishonchnomasiga asosan ish yuritadi. Filial mablag’larini saqlash va amaliyotlarini bajarish uchun Bankning To’lov Markazida vakillik hisobvarag’i ochadi. Filial o’z faoliyatini Nizomga, Bank Boshqaruvining ishonchnomasiga asosan olib boradi, o’zining alohida balansiga, to’rtburchak tamg’alariga va ish qog’ozlariga, shuningdek Savdogarbank bo’limining to’liq nomi va bank belgisi tushirilgan dumaloq muhrga ega.

Chet el kapitali ishtirokidagi “Savdogar” aksiyadorlik tijorat bankining Bo’ka filiali faoliyatini ta’minlash uchun Bank unga kerakli mablag’ va boshqa mulklarni biriktirib qo’yadi. Filial Nizomga muvofiq berilgan huquqlar doirasida o’ziga ajratilgan mablag’ va mulklarni ishlatadi. Filial o’z faoliyatida O’zbekiston Respublikasining amaldagi qonunchilik hujjatlariga, shu jumladan Markaziy bankning bank operatsiyalarini amalga oshirish qoidalarini belgilovchi va banklar faoliyatiga taalluqli boshqa me’yoriy hujjatlarga hamda mazkur Nizomga, Bank aksiyadorlarining umumiy yig’ilishi, Bank Kengashi va Bank Boshqaruvi qarorlariga va Bank Ustaviga amal qiladi.

Filialda joylashgan aksiyadorlar va mijozlar pul mablag’lari va o’zga mulklari, shu jumladan aholi jamg’armalari amaldagi qonunchilikka muvofiq

jinoiy javobgarlikka tortilishi va undirilishi mumkin. Filial hodimlari filial va mijozlar hisob varaqlari va amaliyotlari bo'yicha ma'lumotlarni sir saqlashlari zarur. Filialdagi amaliyotlar va hisob varaqlar holati to'g'risidagi ma'lumot Bank Ustavida, shuningdek amaldagi qonunchilikda belgilangan tartibda berilishi mumkin.

Chet el kapitali ishtirokidagi "Savdogar" aksiyadorlik tijorat bankining Bo'ka filiali o'z mijozlariga kredit, moliya, hisob-kitob va boshqa xildagi bank xizmatlari to'liq majmuini ko'rsatishi mumkin, shu jumladan:

- jismoniy va yuridik shaxslarning hisobvaraqlarini ochish va yuritish, hisobvaraqlar bo'yicha hisob-kitob qilish;

- depozitlarni jalb qilish;

- o'z mablag'lari va jalb etilgan mablag'lar hisobidan o'z nomidan kreditlar berish;

- mablag' egasi yoki mablag'ni tasarruf etuvchi bilan tuzilgan shartnomaga binoan pul mablag'larini boshqarish;

- chet el valyutasini naqd pul va naqd bo'lmagan pul shakllarida yuridik va jismoniy shaxslardan sotib olish va naqd bo'lmagan pul shakllarida ularga sotish;

- pul mablag'lari, veksellar, to'lov va hisob-kitob hujjatlarini inkasso qilish;

- qimmatli qog'ozlar harid qilish, sotish hisobini yuritish va ularni saqlash, mijoz bilan tuzilgan shartnomaga muvofiq qimmatli qog'ozlarni boshqarish, qimmatli qog'ozlar bilan boshqa turdagi operatsiyalarni bajarish;

- bank faoliyati yuzasidan maslahat va axborot xizmatini ko'rsatish;

- jismoniy va yuridik shaxslarga hujjatlar va boshqa boyliklarni saqlash uchun maxsus binolar yoki ular ichidagi po'lat sandiqlarni ijaraga berish;

- moliyaviy lizing;

- uchinchi shaxslardan majburiyatlarning bajarilishini talab qilish huquqini olish (faktoring);

- xalqaro bank amaliyotiga muvofiq, bank litsenziyasida maxsus ko'rsatilgan boshqa operatsiyalar.

Bank boshqaruvining ijozati bilan filial belgilangan tartibda tashqi iqtisodiy faoliyat bilan bog'liq bo'lgan kredit, hisob-kitob va boshqa amaliyotlarni bajarishi mumkin. Filial tomonidan boshqa banklar va mijozlarning chet el valyutasidagi mablag'larini kredit, qarz, depozit, omonat va boshqa shaklda jalb qilish va joylashtirish bo'yicha amaliyotlar O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki tomonidan berilgan Valyuta amaliyotlarini o'tkazish huquqini beruvchi bosh litsenziyaga muvofiq Bank ruxsatnomasi asosida amalga oshiriladi.

Filial va uning mijozlari o'rtasidagi munosabatlar ular o'rtasida tuzilgan shartnomalar asosida amalga oshiriladi. Filial quyidagi huquqlarga ega:

- mijozlar bilan imzolangan shartnomalar asosida o'tkazilayotgan amaliyotlarning foiz stavkalari va ko'rsatilgan xizmatlar uchun to'lovlar miqdorini belgilash;

- mijozlardan buxgalteriya hisobotlari, balanslar va boshqa zaruriy axborotlarni olish;

- mijozlar tomonidan kredit shartnomasi shartlari buzilgan hollarda kredit berishni to'xtatish, berilgan kreditlarni va foizlarni muddatidan oldin undirish;

- qurilish, korxonalarni amaldagi quvvatlarini qayta qurish, texnik jihatdan qayta jihozlash bank krediti hisobiga amalga oshirilayotgan hollarda ular bo'yicha qabul qilingan loyihalarni ekspertizadan o'tkazilishini talab qilish;

- belgilangan tartibda xo'jalik sub'yektlarini to'lov qobiliyatini yo'qotgan deb e'lon qilish, bunday qarzdorlarni bankrot deb topish;

- joylarda garovga qo'yilgan mulkning bor-yo'qligini tekshirib ko'rish.

Omonatchilarni manfaatlarini himoya qilish va bankning moliyaviy barqarorligini ta'minlash maqsadida filial o'z balansi tuzilmasini tartibga solish yo'li bilan zimmasiga olgan majburiyatlarni o'z vaqtida va to'liq bajarishga mutassil tayyor holda bo'ladi. Buning uchun Filial Bankning yig'ma balansi tarkibida O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki belgilangan talablar, Bank manfaatlariga muvofiq me'yorlar va ko'rsatkichlar bajarilishini ta'minlaydi.

Filialning bo'sh kredit resurslarini Bank orqali haq to'lash sharti bilan boshqa muassasalarga beriladi. Filial tijorat faoliyatining asosiy ko'rsatkichi foyda bo'lib, u Filial ishi samaradorligining umumiy ko'rsatkichi, uning mustahkamlanishi va rivojlanishining asosiy manbaidir.

Chet el kapitali ishtirokidagi "Savdogar" aksiyadorlik tijorat bankining Bo'ka filiali faoliyatiga Bank Boshqaruvi umumiy rahbarlik qiladi.

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

Filial boshqaruvchisi:

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

- barcha korxonalar, tashkilot, 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;

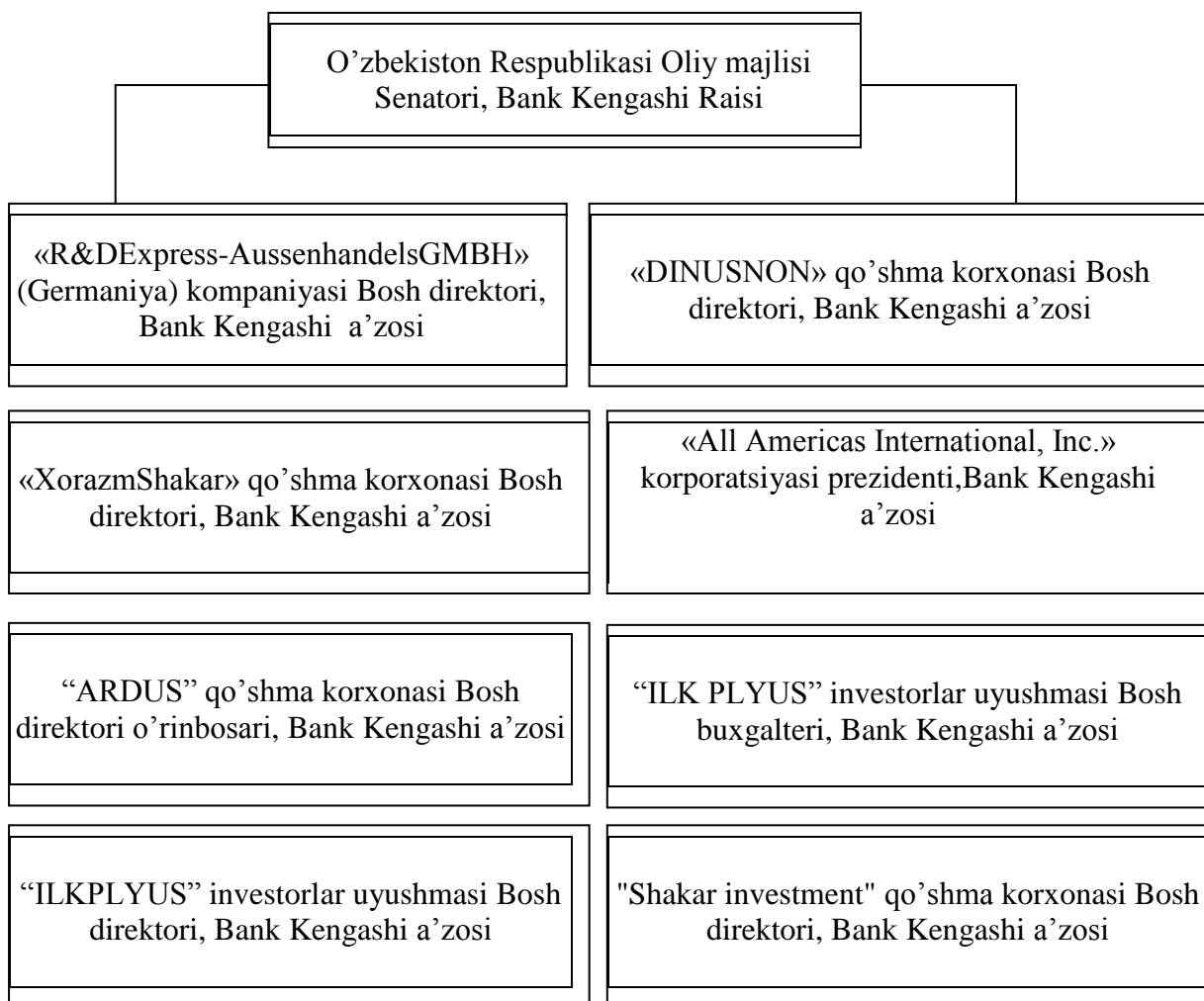
- bank tasdiqlagan shtatlar jadvaliga muvofiq filial xodimlarni lavozimga tayinlaydi va ularni ishdan bo'shatadi, Filial xodimlarini rag'batlantiradi va ularga intizomiy jazoga tortadi;

- 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.

Quyida biz Savdogarbankning hamda Filialning tashkiliy strukturasi ko'rishimiz mumkin bo'ladi.



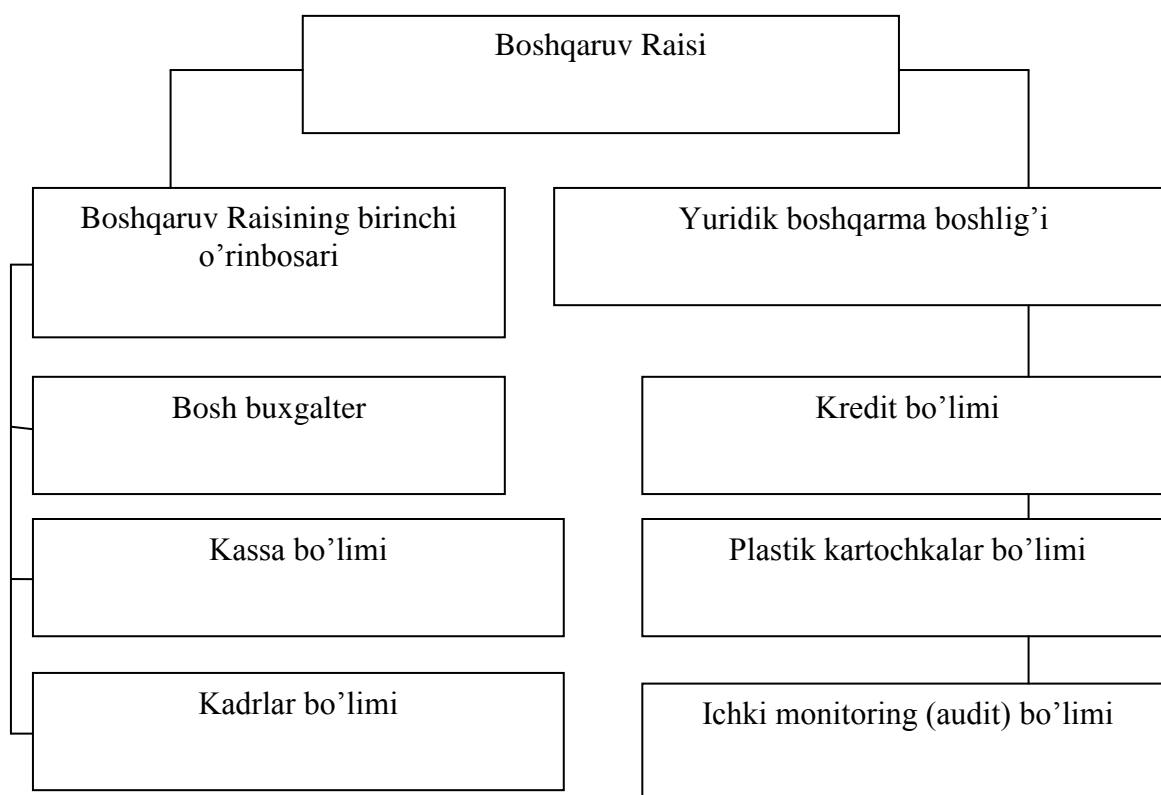
5-rasm. OATB “Savdogarbank” Kengashining tarkibiy tuzilishi¹¹

Bankning strukturasi tashkilot maqsadlari va vazifalaridan kelib chiqqan holda tuziladi uning boshqarish pog'onalari, zvenolari korxonalar faoliyati xususiyatidan kelib chiqib shakllantiriladi. Ishlovchi xodimlar, xizmatchilar va ishchilar soni ham strukturaga mos holda aniqlanadi.

Boshqaruvning tashkiliy strategiyasi keng ma'noni anglatib, u boshqaruv tizimining tizimlari va bo'limlari orasidagi o'zaro bog'liqlikni va ular yig'indisining anglatadi. Boshqaruv strukturasi tashkilotning faoliyat turiga qarab, murakkab ko'p bosqichli, pog'ona, ko'p bo'limli va sodda bo'lishi

¹¹ www.savdogarbank.uz

mumkin. Har ikki holda ham boshqarish funksiyalari bo'lgan rejalashtirish, tashkil etish, nazorat va rag'batlashtirish funksiyalari bajariladi. Bir butun boshqarish strukturasi ierarxik tartibda tuziladi.



6-rasm. Chet el kapitali ishtirokidagi “Savdogar” aksiyadorlik tijorat bankining Bo’ka filialining tashkiliy strukturasi¹²

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.

Filial o'z mijozlari va vakillarining operatsiyalari, hisobvaraqlari hamda jamg'armalariga doir ma'lumotlar sir saqlanishini ta'minlaydi. Filialning barcha

¹² “Savdogarbank” ATBning ma'lumotlari

xizmatchilari bank, uning mijozlari va vakillarining bank operatsiyalari, hisobvaraqlari va jamg'armalariga doir ma'lumotlarni sir saqlashlari shart.

Strategiyani shakllantirish va tadbqiq etish oliy rahbariyat zimmasida bo'lganligi uchun direktorlar kengashining strategik roli strategik muammolarni to'g'ri hal etishni nazorat qilishdan iboratdir. Direktorlar kengashi muhim strategik harakatlarni nazorat qiladi va strategik rejalarni rasmiy quvvatlaydi. Kamdan-kam vaziyatlarda direktorlar kengashi strategiyani yaratishda etakchi rol o'ynaydi.

Strategik boshqaruv jarayonida direktorlar kengashining roli strategik harakatlarni tanqidiy baholash va kelajak strategiyasini amalga oshirishni ta'minlashdan iborat. Direktorlar kengashining asosiy vazifalaridan yana biri oliy rahbariyatning strategiyani yaratish va amalga oshirish sohasidagi malakasini nazorat qilish ya'ni, direktorlar kengashi ijrochi-direktori va boshqa rahbarlar o'z vazifasini qanday bajarayotganini baholashdan iboratdir.

Ichki aqliy potentsialni safarbar qilish orqali tashkilot muvaffaqiyatga erishadi. Ushbu tashkilotlar katta operatsiya smetalari hisobiga emas, balki faoliyatni ustakorlik bilan tanlash, tayyorgarlikka e'tibor berish, kuchli madaniy ta'sir qilish, hamkorlik, motivlash, vakolatlar, tashkiliy moslashuvchanlik, ma'lumotlar bazasining sifatliiligi hisobiga muvaffaqiyatga erishadi.

Tayanch ko'nikmalar shakllanib, o'z natijasini bera boshlagandan keyin ham strategiyani amalga oshirish uchun javobgar shaxslarning tinchlanishga haqi yo'q. Bozordagi vaziyatni o'zgarishini e'tiborga olib, ko'nikmalarni doimo kengaytirish, guruhlash va rivojlantirish lozim. Chunki ko'nikmalar tashkilotni raqobat ustunligini yaratadi. Tashkilotni o'ziga xos maxsus ko'nikmalarini raqobatchilar o'zlashtirishi juda mushkul. Shu sababli maxsus ko'nikmalar uzoq muddatli ustivor raqobatbardoshlikni ta'minlaydi.

2.2. Chet el kapitali ishtirokidagi “Savdogar” aksiyadorlik tijorat banki Bo’ka filialining moliyaviy va ijtimoiy-iqtisodiy ko’rsatkichlari tahlili

Chet el kapitali ishtirokidagi “Savdogar” aksiyadorlik tijorat bankining Bo’ka filialining kredit resurslari quyidagilardan tshkil topadi:

- filialning o’z mablag’lari;
- jismoniy va yuridik shaxs mijozlarning bankdagi depozitlari;
- Bank tomonidan berilgan kredit resurslar;
- jalb qilingan boshqa mablag’lar.

Filialning o’z mablag’lari quyidagilardan tashkil topadi:

- joriy yil foydasi;
- o’tgan yillarning taqsimlanmagan foydasi;
- taqsimlanmagan foyda hisobidan shakllantirilgan zahira va boshqa fondalar.

Omonatchilarni manfaatlarini himoya qilish va bankning moliyaviy barqarorligini ta’minlash maqsadida filial o’z balansi tuzilmasini tartibga solish yo’li bilan zimmasiga olgan majburiyatlarni o’z vaqtida va to’liq bajarishga muttasil tayyor holda bo’ladi. Buning uchun Filial Bankning yig’ma balansi tarkibida O’zbekiston Respublikasi Markaziy banki belgilangan talablar, Bank manfaatlariga muvofiq me’yorlar va ko’rsatkichlar bajarilishini ta’minlaydi. Filialning bo’sh kredit resurslari Bank orqali haq to’lash sharti bilan boshqa muassasalarga beriladi.

Chet el kapitali ishtirokidagi “Savdogar” aksiyadorlik tijorat bankining Bo’ka 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.

1-jadval.

**Chet el kapitali ishtirokidagi “Savdogar” aksiyadorlik tijorat bankining
Bo’ka filiali tomonidan tadbirkorlikni qo’llab-quvvatlash maqsadida
ajratilgan kreditlar (2015 yil 1 mart holati bo’yicha mln.so’mda)¹³**

№	Ko’rsatkichlar	soni	summasi
1.	2015 yil boshidan hisobot sanasiga qadar ajratilgan kreditlar	9	152,8
2.	Ajratilgan imtiyozli kreditlaar	7	27,8
3.	Qishloq joylarda ajratilgan kreditlar	2	29

Jadval ma’lumotlariga nazar tashlasak, bankning qishloq xo’jaligi uchun ajratilgan kreditlar summasi ajratilgan imtiyozli kreditlar summasidan ortiq, ya’ni 4,3% foiz ko’proqni tashkil qiladi. Ammo miqdor jihatdan imtiyozli kreditlar ustunlikka ega, ya’ni 5 taga ortiq.

2-jadval.

**Chet el kapitali ishtirokidagi “Savdogar” aksiyadorlik tijorat bankining
Bo’ka filiali tomonidan tadbirkorlikni qo’llab-quvvatlash maqsadida
ajratilgan kreditlar (2015 yil 1 mart holati bo’yicha mln.so’mda)¹⁴**

№	Manbalar bo’yicha	summasi
1.	O’z mablag’i hisobidan	152,8
№	Muddati bo’yicha	summasi
1.	Uzoq muddatli kreditlar	152,8
№	Tarmoqlar bo’yicha	summasi
1.	Qishloq xo’jaligi	52,8
2.	Qurilish (bino inshootlar qurish va sotib olish)	100
	Ajratilgan kreditlar bo’yicha qarzdorlik qoldig’i	8 811,8
		soni
	Ajratilgan kreditlar hisobiga yaratilgan ish o’rinlari soni	8 ta

Bankning Bo’ka filialida 2015 yil 1 aprel holatiga ajratilgan kreditlar qoldig’i 10.584.908,5 ming so’mni tashkil etadi. Shundan:

- Qisqa muddatli kreditlar - 2.258.182,3 ming so’m;

¹³ Chet el kapitali ishtirokidagi “Savdogar” aksiyadorlik tijorat bankining Bo’ka filialining ma’lumotlari.

¹⁴ Chet el kapitali ishtirokidagi “Savdogar” aksiyadorlik tijorat bankining Bo’ka filialining ma’lumotlari.

- Uzoq muddarli kreditlar - 8.326.726,2 ming so'mni tashkil qiladi.

Jumladan:

- Jismoniy shaxslar - 934.999,9 ming so'm;

- Yakka tartibdagi tadbirkor va dehqon xo'jaliklari - 832.512,2 ming so'm;

- Fermer xo'jaliklarini (paxta va g'alla hosili) - 3.394.612,7 ming so'm;

- Kichik biznesni boshqa sub'yektlari - 5.415.283,6 ming so'm;

- Byudjet tashkiloti - 7.500,0 ming so'm.

2015 yil 1-chorak mobaynida bank filiali tomonidan qishloq xo'jaligi sohasini rivojlantirish maqsadida davlat ehtiyojlari uchun fond mablag'lari hisobidan jami bo'lib 2.488.936,8 ming so'm imtiyozli kredit mablag'lari ajratilgan bo'lib, shundan:

- 2015 yil g'alla hosiliga – 731.637,0 ming so'm;

- 2015 yil paxta hosiliga – 1.757.299,8 ming so'm;

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "PQ-308" va "PQ – 842" sonli "Shaxsiy yordamchi, dehqon va fermer xo'jaliklarida chorva mollarini ko'paytirishni rag'batlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori ijrosini ta'minlash maqsadida 2015 yil 1-chorak mobaynida mikrokredit mablag'lari ajratilgan bo'lib, ajratilgan mikrokreditlar soni jami 10 ta, summasi 49.800,0 ming so'm, rejaga nisbatan 100% bajarilgan. Buning natijasida esa 10 ta yangi ish o'rni yaratilgan.

Bank filialida tadbirkor ayollarni qo'llab-quvvatlash maqsadida 2015 yil 1-chorak mobaynida kredit mablag'lari ajratilgan bo'lib, belgilangan birinchi chorak rejasi 10.000,0 ming so'mni, soni esa 8 tani, summasi 62.8000,0 ming so'mni (rejaga nisbatan 628% bajarilgan). Buning natijasida 8 ta yangi ish o'rni yaratildi.

2015 yil 1-choragida bank filiali kassasiga jami 6984 mln. so'm miqdorda pul kirim bo'lib, shundan 1515 mln. so'm naqd pulda, 5469 mln. so'm terminal orqali pul tushumlari amalga oshirilgan.

III BOB. SAMARALI STRATEGIK BOSHQARUV TIZIMINI ISHLAB CHIQISH VA TASHKIL ETISH ISTIQBOLLARI

3.1. Boshqaruvda strategiyani takomillashtirish amaliyotini joriy etish yo'llari

Strategiyadagi o'zgarishlar odatda ichki jarayonlarni boshqarish usul va uslublarida ba'zi bir o'zgarishlar kiritilishiga olib keladi.

Quyida ko'rib chiqilgan siyosat va jarayonlar strategiyani bir necha xil usul bilan amalga oshirishga imkon beradi:

1. Yangi yoki yaqinda tekshirilgan jarayonlar yuqoridan pastga xodimlarni nazorat qiluvchi bo'linma Menejerlariga, barcha xodimlarga mazkur sharoitlarda ma'lum bir xatti-harakatlarni qay tarzda amalga oshirish bo'yicha buyruq va ko'rsatmalarni etkazib berilishini ta'minlaydi.

2. Kompaniya siyosati va jarayonlari xatti-harakatlarni birlashtirish hamda butun tashkilot bo'yicha amalga oshirish, mustaqil harakatlarni cheklab qo'yish, individual va guruh harakatlarini bir yo'nalishga yo'naltirishga ko'maklashadi.

3. Siyosat va standartlashtirilgan jarayonlar ayrim strategik ahamiyatli harakatlarni geografik jihatdan tarqoq struktura bo'linmalarida bajarish lozimligiga ta'sir ko'rsatishga ko'maklashadi.

4. Eski siyosat va jarayonlarni yo'qotish va ularning o'rniga yangilarini o'rnatish kompaniya ishiga, uning ichki ishlab chiqarish muhitiga ta'sir ko'rsatishi sababli strategiyani amalga oshiruvchi shaxslar siyosatni o'zgartirish jarayonidan korporativ madaniyatni yangi strategiyaga mos keladigan tarzda o'zgartirishga ta'sir ko'rsatish vositasi sifatida foydalanishi mumkin.

Demak, strategiyani tadbqiq etilishi nuqtai-nazaridan kompaniya menejerlari siyosatni va ko'nikmalarni yaratishga ijodiy yondoshishlari maqsadga muvofiq.

Qadriyatlar zanjirini yaratishda samarali va mahsuldor ko'rsatkichlarga erishish uchun har bir tashkilot va bo'lim maxsus vazifalarni tarmoq yoki jahon standartlari darajasida bajarish jarayonini kuzatish maqsadida asos yaratishlari lozim. Ishni bajarishning eng yaxshi usullarini izlab topish va qo'llash (eng yaxshi amaliyot) uchun javobgarlikning yuqoriligi strategiyani samarali amalga

oshirishning uzviy bir qismi bo'lib, bu ayniqsa strategik ahamiyatli va yirik pulli operatsiyalarga taalluqli. Bunda ishni eng sifatli bajarish yoki xarajatlarni kamaytirish ishni takomillashtirishga maqsadli yo'nalgan impulsga aylantirilishi mumkin.

Ishni bajarishning eng yaxshi usullarini aniqlash, o'rganish va amalga oshirish bo'yicha faoliyat intensiv reinjining (ishbilarmonlik jarayonlarini qayta loyihalashtirish), umumiy sifat menejmenti va doimiy takomillashtirish dasturlarini ishlab chiqishning boshlanishiga turtki bo'lib xizmat qildi. Direktorlar kengashlari hisobotlarining ko'rsatishicha, 1991 yilda tovar ishlab chiqarish sohasidagi kompaniyalarning 93% va xizmat ko'rsatish sohasidagi kompaniyalarning 69% qismi sifatni yaxshilash bo'yicha ba'zi dasturlarning bajarilishini ta'minlab bo'lgan. Boshqa bir tadqiqotga ko'ra amerikalik rahbarlarning 55% va yaponiyalik rahbarlarning 70% qismi sifatni yaxshilash bo'yicha axborotlardan kamida oyiga bir marta ishning yakuniy natijalarini baholash dasturining ajralmas qismi sifatida foydalangan. Haqiqatdan ham, so'nggi paytlarda sifatni yaxshilash jarayonlari kompaniya ishlab chiqarish strategiyasining benuqson ishlab chiqarish, mahsulotlar sifatining yuqoirliqi, xizmat ko'rsatish darajasining yuqoriligi va iste'molchilar talabini to'liq qondirishga olib keluvchi muhim bir qismiga aylanib bormoqda.

Rahbariyatning sifatni yaxshilash dasturlaridan manfaatdorligi kompaniyaning turli faoliyat sohalarida – korxonalarda tayyor mahsulotlarni yig'ishda, bank operatsiyalari jarayonida, mahsulotlarni korxonalar kataloglari bo'yicha navlarga ajratish, tanlash va jo'natish yoki xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlarda xaridorlar bilan hamkorlik qilishda namoyon bo'lmoqda. Bu masalalarga qiziqish sifatni boshqarish sohasidagi yangiliklardan xabardor, umumiy sifat menejmenti muaamolari to'g'risida o'qigan yoki sifatni boshqarish dasturlari foyda keltirgan boshqa kompaniyalar vakillari bilan muloqotda bo'lgan rahbarlarda ham kuzatilmoqda. Odatda pirovard natijalardan manfaatdor rahbarlar mahsulot sifatini oshirish va xaridorlar talabini qondirish bilan bog'liq muammolarni hal qilishga harakat qiladilar.

Eng yaxshi amaliyotni aniqlash va undan foydalanish doimiy izlanish bo'lib, yakuniy natijani anglatmaydi.

Sifatni boshqarish sifatli mahsulotlar ishlab chiqarish va xaridorlarga yuqori darajali xizmat ko'rsatishga qaratilgan bir paytda katta muvaffaqiyatga erishish uchun shuningdek, barcha sohalarda: kadrlar bilan ishlash, hisob varaqlari yozib berish, tadqiqotlar va izlanishlar, axborot tizimlari, buxgalteriya hisobida, ya'ni mijozlar bilan ishlashda bevosita rag'batlantirish bo'lmagan sohalarda tashkilotchilik ishlarini kengaytirish zarur. Doimiy takomillashtirish dasturlari va eng yaxshi amaliyotni joriy etish o'z ichiga biznes falsafasi va korporativ madaniyatini o'zgartirish, korxonani doimiy, to'liq va sifatli takomillashuvga yo'naltirish, tashkilotning barcha jihatlarini qamrab olishni kiritadi. Umumiy sifat menejmentining maqsadi tashkilotning barcha bo'linmalarida tashabbuskorlik va ishni to'g'ri bajarish uchun javobgarlikni rivojlantirish hisoblanadi. Bu esa takomillashuv yo'llarini doimiy izlash, olg'a tomon har kuni kichik-kichik qadamlar bilan siljishga olib keladi, yaponlarning iborasiga ko'ra kaizen, umumiy sifat menejmenti –marrasiz poyga.

Boshqaruvning vazifasi odamlarda bajarilayotgan ishlarning sifatini oshirishda ixtirochilik va tashabbuskorlikdan foydalanish istagini rag'batlantirishdan iborat. Umumiy sifat menejmenti har bir shaxsning o'z bajargan ishi natijalari uchun javobgarligi va uni doimiy takomillashtirishda ishtirok etishini nazarda tutadi.

Agar korxonada operatsiyalarni quvvatlovchi tizimlar mavjud bo'lmasa, korxonada strategiyani talab darajasida amalga oshira olmaydi. Ishbilarmonlik operatsiyalarini qo'llab-quvvatlovchi (ta'minlovchi) tizimlar ishtirokisiz korxonalar strategiyasi yuqori darajada bajarilish yoki amalga oshirilishi mumkin emas. American, United, Delta va boshqa etakchi aviakorxonalar biletlarga buyurtma berish, bagajlar bilan ishlash va ularni yuklash tizimini kompyuterlashtirish va jiddiy dasturiy ta'minotlarsiz yo'lovchilarga yuqori darajada sifatli xizmat ko'rsata olmaydilar. Federal Express korxonasining havo marshrutlari va yuklarni tashishni nazorat qilishning kompyuterlashtirilgan

tizimi mavjud bo'lib, u istalgan yuk to'g'risida ayni paytda qayerda ekanligi to'g'risida doimiy axborot berishi mumkin. U yerdagi ma'lumotlar ayirboshlash tizimi mamlakat miqyosida 21000 bagaj o'rnini kuzatib borish, yo'lovchilarning o'z bagajlarini olishlari uchun kuniga o'rtacha 720000 bekatlarni nazorat qilishga imkon beradi.¹⁵ Shuningdek, FedEx parvozlarni nazorat qilish tizimi ham mavjud bo'lib, u asosan parvozlarning xavfsizligiga ta'sir ko'rsatuvchi ob-havo va boshqa sharoitlardan xabardor qilib turadi.

Bu operatsiyalarning barchasi bagajlarni ertangi kunga yetkazib berishni ta'minlashga yo'naltirilgan Federal Express korxonasi strategiyasi mohiyatini tashkil qiladi.

Otis Elevator korxonasi Oits Line deb ataladigan murakkab qo'llab-quvvatlovchi tizimi mamlakat miqyosida liftlarni ta'mirlash va moddiy-texnik ta'minotini muvofiqlashtirishga qaratilgan. Tayyorgarlik ko'rgan operatorlar barcha trevogali qo'ng'iroqlarni qabul qilib, olingan ma'lumotlarni kompyuter ekraniga chiqaradilar va darhol avariya yuz bergan joyga mutaxassislarni yuboradilar. Kompyuterga kiritilgan qo'ng'iroqlar bo'yicha muammoning xarakterini aniqlash va ishlab chiqaruvchilar bilan ma'lumotlarni ayirboshlash mumkin – bularning barchasi vaziyatni o'z vaqtida va tezda o'zgartirish hamda kamchiliklarni yo'qotishga imkon yaratadi. Bundan tashqari, ta'mirlash uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarning aksari qismi bevosita buzuq lift dan kelib tushadi. Liftning buzilish sabablari lift ichkarisida o'rnatilgan minikompyuterlar monitorlari orqali qayd qilinadi, bu esa liftni ta'mirlash uchun zarur bo'lgan vaqtni qisqartirishga imkon beradi.

“Procter & Gamble” korxonasi yiliga 800 ta (abonent uchun bepul) telefon raqami orqali korxonaga mahsulotlari bilan bog'liq bo'lgan trevogali belgilarni aniqlash va xaridorlar didining o'zgarishini doimiy nazorat qilish maqsadida olingan 900000 telefon qo'ng'iroqlarini oladi.

Domino's Pizza har bir savdo nuqtasida kompyuter tarmoqlariga ega bo'lib, ular buyurtmalarni bajarish, inventarlash, xodimlarni hisobga olish, naqd pul

¹⁵ www.google.com rasmiy sayti.

harakatlanishini tahlil qilish va ba'zi nazorat funktsiyalarini bajarishni engillashtirib, menedjerlarga umumiy boshqaruv, xaridorlarga xizmat ko'rsatish va biznesni rivojlantirish operatsiyalariga ko'proq vaqt ajratishga imkon yaratadi. Telefon kompanyalari, energetika, kommunal xo'jalik va teleradiokorxonalarining katta qismi zarur hollarda bir soniya ichida yuzaga keluvchi muammolarni hal qilish hamda o'z xizmatlari ishonchliligi va samaradorligini oshirish uchun doimiy nazorat va monitoring tizimlariga ega.

Mrs. Fields' Cookies korxonasida bunday tizimlar har 15 daqiqa mobaynida sotuvni nazorat qilishi hamda yangi mahsulotlarni taklif qilishi, sotuvni rag'batlantirish taktikasi yoki xaridorlar manfaatlarini oshirish uchun zarur chora-tadbirlarni taklif etishi mumkin.¹⁶

Yaxshi asoslangan va hayotga oqilona tatbiq etilgan ta'minot tizimlari strategiyani amalga oshirish mexanizmini yaxshilashdan tashqari, korxonaning tashkilotchilik imkoniyatlarini oshirishi hamda uning raqobatchilarga nisbatan ustunlikka erishishini ta'minlashi mumkin. Masalan, birinchi darajali sifatga asoslangan differentsiatsiya strategiyasiga ega korxonalar jo'natilgan barcha tovarlarning sifat standartlariga mos ekanligiga to'liq ishonch hosil qilishlari uchun xodimlarni ishlab chiqarishning har bir bosqichida sifatni boshqarish masalalari bo'yicha tayyorgarlash tizimiga muhtojlik sezadi. Mahsulotni ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirishga intiluvchi korxonalar uchun xarajatlarni qisqartirishning barcha yo'laridan foydalanish imkoniyatini beruvchi tizim bo'lishi zarur. Tez o'sib borayotgan korxonalar uchun esa katta miqdorda malakali mutaxassislarni jalb qilishi mumkin bo'lgan ishchi kuchini yollash tizimi talab qilinadi.

Mustaqil auditorik faoliyati va boshqaruv maslahatlari bilan bog'liq biznesda ko'p sonli professional xodimlar barcha texnik nou-xaular bilimiga muhtojlik sezadi. Demak, bu korxonalar xodimlarni tayyorlash va qayta tayyorlash uchun doimiy tizimga ega bo'lishi va ularning zamonaviy ilmiy axborotlar olish imkoniyati bilan ta'minlashi zarur.

¹⁶ www.google.com rasmiy sayti.

3.2. Strategik boshqaruv tizimida xodimlarni rag'batlantirishning xorij korxonalarini tajribasi

Strategiyani muvaffaqiyatli yurituvchilar korxonada xodimlarini o'z xizmat vazifalarini sifatli bajarishga ilxomlantiradilar. F.Gertsbergning fikricha: «Agar insonlarda yaxshi ishlash ishtiyoqini uyg'otmoqchi bo'lsangiz, ularga yaxshi ish bering».¹⁷ Ushbu hol brigadalarda va ishchi guruhlarda g'oya almashish va qo'llab-quvvatlash muhitini yaratadi.

Rag'batlantirish turli yo'nalishlari mavjud:

2. Ba'zi korxonalarda ("MARS" - shokolad batonlari) ishga hafta davomida kechikmay keladigan xodimlar 10% mukofot oladilar. Ushbu usul shokolad batonlarini ishlab chiqaradigan jihozlarning bo'sh turmasligini ta'minlashga qaratilgan.

3. Bir qator yapon korxonalarini xodimlari muntazam ravishda ilxomlantiruvchi ma'ruzalarni, madhiya va shiorlarni aytadilar. Boshqa korxonalar (AQSh) har dushanba kunlari kechki paytda kengashlar o'tkazib, unda yaxshi ishlagan xodimlarni taqdimlaydi.

4. "San-Diego" (AQSh) territorial korxonasi har haftaning boshida oltita zavodda 2000 ishchi to'planib, korxonada holati to'g'risida axborotlarni eshitadilar va ular bilan jismoniy mashqlar o'tkaziladi. Korxonada rahbariyati haftalik muloqot korxonada birdamligini oshiradi deb hisoblaydi.

Agar strategiyani yurituvchilarning motivlashga yondashuvlari va rag'batlantirish sistemasi stress vaziyatni vujudga keltirsa, ish joyini stabilligiga xavf solsa, natijalar samarasiz bo'lishi mumkin. Lekin istalgan natijalarga erishish uchun xodimlarga bosimni va u bilan bog'liq notinchlikni to'lig'icha inkor etish maqsadga muvofiq emas.

Bosimni inkor etish orqali strategiyani muvaffiqiyatli amalga oshirishni ta'minlaydigan dalillar mavjud emas. Yuqori natijalarga erishadigan tashkilotlar

¹⁷ Лвова Д.С., Гранберг А.Г. Стратегическое управление: регион, город, предприятие. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Экономика», 2009. - 72 - 76 с.

obro'-talab, yuqori lavozimlarga intilishdan qoniqish oladigan, tavakkalchi insonlarga muhtojdir.

An'anaviy nuqtai nazarga ko'ra, korxonalar strategiyasini amalga oshirishda boshqaruvchilar salbiyga nisbatan ko'proq ijobiy ta'sir ko'rsatishlari lozim, chunki hamkorlik muhitini ijobiy usullar bilan qo'llab-quvvatlash va rag'batlantirishda xizmatchilar ko'proq tashabbus va jonbozlik ko'rsatishiga erishish mumkin.

Strategiyani qo'llab-quvvatlovchi moddiy rag'batlantirish tizimini yaratishning birinchi qadami egallab turgan lavozimni lavozim yo'riqnomasidan kelib chiquvchi majburiyat va vazifalar bilan emas, balki erishilgan natijalar bilan bog'lash hisoblanadi. Xodimlarning asosiy e'tiborni qanday ishlash kerakligiga emas, balki nimalarga erishish lozimligiga qaratishi belgilangan maqsadlarga erishish imkoniyatlarini oshiradi.

Asosiy e'tiborni nimani bajarish lozimligiga qaratish, ya'ni xodimning, guruhning, ayrim tuzilmalar va butun korxonaning xatti-harakatlari yo'nalishi ishchi muhitning maqsadlarga erishishga aniq yo'naltirilishini belgilab beradi. Aniq belgilangan maqsadlarsiz ayrim xodimlar va ishchi guruhlari o'zlarining bevosita lavozim majburiyatlariga sho'ng'ib ketadilarki, korxonalar oldiga qo'yilgan maqsadlarni yoddan chiqarib qo'yishlari mumkin bo'ladi. Muntazam ravishda e'tiborni belgilangan maqsadlarga erishishga qaratarkan, menejmentlar hech narsani kutib o'tirmasdan sharoitlarni yaratish bo'yicha faol xatti-harakatlarni amalga oshiradilar.

Xodimlar e'tiborini korxonaning strategik maqsadlariga jamlovchi asosiy omil moddiy manfaatdorlik, ya'ni belgilangan maqsadlarni ortig'i bilan bajarganlarni rag'batlantirish va shu maqsadga erisha olmaganlarni rag'batlantirmaslik hisoblanadi. Menejment uchun ishning yaxshi bajarilganligidan dalolat beruvchi asosiy ko'rsatkich rejada belgilangan maqsadlarga erishish hisoblanadi. Boshqa har qanday usul strategik rejani bajarish bahosini yo'qotadi hamda kuch-quvvat va vaqtni unchalik ahamiyatsiz bo'lgan yo'nalishlarga sarflanishiga olib keladi (agar mazkur yo'nalish shunchalik muhim bo'lsa, unda

nimaga u strategik rejada aks ettirilmagan?). Belgilangan maqsadlarga erishish uchun xodimlarga ta'sir ko'rsatish hech qachon susaytirilmasligi zarur. Bu yerda "uzrlar qabul qilinmaydi" tamoyiliga amal qilinadi.

Biroq bu ta'sirga yarasha xodimlar muvaffaqiyatga erishganda ularni mukofotlash ham zarur. Bunday to'lovlarsiz tizim ishdan chiqadi va menedjer strategiyani samarasiz ishlayotgan muhitda jiddiy yo'riqnomalar va ko'p sonli chaqirilar bilan bajarishga majbur bo'ladi.

Xodim va bo'linma faoliyatining asosiy ko'rsatkichi ularning belgilangan maqsadlarga erishishi hisoblanadi.

Nucor Steel korxonasi minimal xarajatlar bilan po'lat ishlab chiqarishda karvonboshi bo'lib kelgan va o'z o'rnini qo'ldan berayotgani yo'q. Korxonaning umumiy xarajatlarida xodimlar bilan bog'liq xarajat ulushining yuqoriligi menedjrlarni raqobatchilarga nisbatan har 1 tonna mahsulot ishlab chiqarishdagi mehnat xarajatlarini qisqartirishga erishishga majbur qildi. Buning uchun ishlab chiqarishda joriy qilingan rag'batlantirish tizimi har bir xodimga kundalik belgilangan normalarga erishi yoki uni ortig'i bilan bajarish uchun bonus (taxminan maosh stavkasiga teng) taqdim etar edi. Doimiy maosh shkalasi korxonada o'z zavodlariga ega bo'lgan hududlarda faoliyat yurituvchi boshqa ishlab chiqaruvchilar bilan teng darajada belgilangan. Bonuslar har ikki haftada o'tgan vaqtning rejada ko'rsatkichlar bilan solishtirganda ortig'i bilan bajarilgan ishlab chiqarish natijalari uchun to'lab borilgan. Natijalar kutilganidan ham ortib tushgan. Korxonada mehnat mahsuldorligi (1ta xodimga to'g'ri keluvchi yalpi tovar ishlab chiqarish) mazkur tarmoqdagi asosiy ishlab chiqaruvchilarning barcha ishlab chiqarish birliklarida o'rtacha ko'rsatkichlarga nisbatan 50 %ga oshdi. Nucor xodimlar bilan bog'liq xarajatlarning US Steel Bethlehem Steel kabi (asosiy afzalliklari mehnatga haq to'lash xarajatlarining kamligi bo'lgan) po'lat quyish sanoatining gigantlariga nisbatan har 1 tonna mahsulot uchun 50 dan 75 % gacha qisqarishiga erishdi, Nucor xodimlari esa qora metallurgiya sohasidga eng ko'p haq to'lanuvchi xodimlarga aylandi.

“Remington Products” korxonasida xodimlar oluvchi pulning atigi 65 % qismi maosh stavkasi bo’lib, qolgan 35 % qismi turli xil mukofotlardir. Korxonada barcha ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarni tadqiq etib, qaytarib berilgan tovarlarni hisobga oladi va buning uchun xodimga beriluvchi mukofot pulini kesib tashalaydi. Yuqori boshqaruv apparati ularning nominal ish haqidan ko’p miqdorda mukofot pullari oladi. Natijada rag’batlantirish dasturi amal qilgan birinchi 4 yilda korxonada mehnat mahsuldorligi 17% ga o’sgan.¹⁸

Bu va boshqa misollar mukofot va rag’batlantirish tizimini ishlab chiqishning ba’zi bir muhim jihatlarini aks ettiradi:

1. Rejani bajarganlik uchun to’lov xodimga sarflanuvchi xarajatlarning asosiy qismini tashkil etishi lozim – umumiy xarajatlarning 20% va undan ortiq qismi xodimlarning shaxsiy manfaatdorligini uyg’otish uchun yetarlicha asos hisoblanadi.

2. Rag’batlantirish tizimi faqat oliy boshqaruv bilan cheklanmasdan, barcha boshqaruvchi va xodimlarga ham taalluqli bo’lishi lozim (agar mehnat faoliyati natijalaridan korxonaning ayrim oliy tabaqadagi xodimlarigina foydalanadigan bo’lsa barcha xodim va menedjerlar bor kuch bilan ishlashlaridan ularga nima naf?).

3. Rag’batlantirish tizimi jiddiy tuzilmalanishi va batafsil tahlil qilinishi lozim – agar ishlab berilgan normalar qo’shib yozilgan yoki har bir xodimning ulushi to’g’ri aniqlanmaydigan bo’lsa, tizimdan qoniqmaganlik yoki undan norozilik undan foydalanishning barcha foydasini yo’qqa chiqarishi mumkin.

4. Mukofotlash faqat strategik rejada belgilangan maqsadlarga erishish bilangina bog’liq bo’lishi lozim. Agar baholar strategik rejada ko’rsatilmagan omillarga asoslanadigan bo’lsa, bu strategik rejaning to’liq emasligini (muhim maqsadlar unga kiritilmaganligi sababli) yoki menedjerlar maqsadlari strategik rejada ishlab chiqilgan maqsadlarga mos kelmasligini anglatadi.

5. Xodimlarning belgilangan maqsadlarga erishishini baholash uning faoliyatidagi muayyan natijalarga asoslanishi lozim – rag’batlantirishning roli

¹⁸ www.remingtonproducts.com ma’lumotlari.

har bir xodimning manfaatdorligini ta'minlash va uning xatti-harakatlarini foydani oshirish g'oyasiga bo'ysundirishni ta'minlashdan iborat. Har bir xodimning natijalari bahosi uning faoliyat doirasidan chetda yotadigan bo'lsa, bu rol susayib boradi.

3.3. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida korxonalarda strategik boshqaruv tizimini takomillashtirish

Strategiya - bu istiqbolga mo'ljallangan chora-tadbirlar tizimi bo'lib, ular korxonaga va tashkilotga uzoq muddatli raqobat afzalligini ta'minlashga qaratilgan. Strategiyani ishlab chiqish uzoq muddatli raqobat afzalliklarini ta'minlash uchun korxonaga va tashkilotni rivojlantirishning optimal yo'llarini tanlashdan iborat¹⁹.

- nazorat darajasi, xizmatlar, bozorlar, taqsimlash kanallari rentabelligini tahlil qilish davriyligi bo'lishishi kerak.

- xodimlarning umumiy soni qancha, ularning soni kompaniyaning biznes-maqсадlari va biznes-jarayonlariga mos kelishi kerak.

- boshqaruv darajalari soni qancha?

- ma'muriy yuklama koeffitsienti (boshqaruv xodimlari sonining oddiy xodimlar soniga nisbati) qanday?

- xodimlarni boshqarish tizimi bo'lishi kerak.

- xodimlarni ushlab qolish bo'yicha qanday choralar ko'rilmogda?

- xodimlarimiz yaxshi o'qitilgan, yaxshi uyushgan va xaridorlarga yo'naltirilgan bo'lishi kerak.

- xizmatlarni sotish uchun tashkiliy va texnik vositalar; savdo apparati tuzilmasi bo'lishi kerak.

- korxonaga sotuvlar kanallarini nazorat qilish kerak. Sotuvlarning yangi shakllari va kanallaridan foydalanish kerak.

- sotuvlar me'yorlarini belgilash va erishilgan natijalarni baholash metodikasi bo'lishi kerak.

¹⁹ "Korxonani boshqarish" jurnali 4-son T-2013 yil.

- servis darajasini nazorat qilish kerak. Bizning reklama dasturimiz tejamkormi, u talabni oshiradimi? Sotuvlarimiz ilgarilab tashkil qilingan, tajovuzkor va yaxshi motivatsiyalangan bo`lishi lozim.

- marketing va sotuvlarga umumiy yondashuvimizning tarkibiy qismlari sifatida veb-sayt va elektron savdo saytlaridan foydalanishi kerak.

- yetarlicha yo`lga qo`yilmagan masalalarni hal etish uchun teskari aloqa mexanizmlari bo`lishi kerak.

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

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

Maqsadlar bo`yicha boshqarish samarali bo`lishi uchun muddatlarni va ijrochilarni belgilagan holda ularni yozma shaklda yuritish zarur. Odatda strategik rejalashtirish jarayoni joriy yilning oxirida olib boriladi. Ammo umuman olganda, siz strategik rejalashtirishni boshqa vaqtda ham olib borishingiz mumkin. Buning uchun "ko`rsatmalar" - faoliyatning boshlanishi, faoliyatni diversifikatsiyalash, tashkiliy tuzilmaning o`zgarishi, rahbariyatning almashinishi va x.k.

Mijozlar tarkibi maqsadli mijozlar uchun iste`mol qimmatini taklifini belgilaydi. Moliyaviy ahvol va mijozlar tarkiblari strategiyaning kutilayotgan

natijalarini ko`rsatadi. Ichki jarayonlar tarkibi strategiyani amalga oshirishda hal qiluvchi ahamiyatiga ega bo`lgan bir nechta muhim jarayonlarni belgilaydi.

Iqtisodiyotni modernizatsiya qilish sharoitida korxonalarda strategik boshqaruv tizimining samarali ishlashida ishchi-xodimlar juda muhim rol o`ynaydi. Chunki, ularning korxonalar va tashkilotlarning strategik va taktik faoliyatida bevosita samarali ishtirok etishi natijasida korxonaning ijtimoiy-iqtisodiy va moliyaviy ahvoli yashilanadi. Bundan tashqari bu tizimning yana bir o`ziga xos xususiyati shundan iboratki, bunda ish bilan bandlik darajasi yaxshilanadi. Chunki aksariyat korxonalar va tashkilotlar o`zining strategiyasida korxonani diversifikatsion strategiya orqali rivojlantirishni o`z oldiga maqsad qilib qo`yadi. Bunda esa yangi yo`nalish, yangi bozorlar, yangi xizmat turlari va yangi tovar va xizmatlar yaratilishi ko`zda tutiladi. Va tabiiyki, natijada korxonalar va tashkilotlar yangi ish o`rinlarini yaratishga ehtiyoj sezadi. Pirovard natijada esa makroiqtisodiy barqarorlikning asosiy va muhim ko`rsatkichlaridan biri-bandlik muammosi qisman bo`lsada o`z yechimini topadi.

Istiqbolda ish bilan band bo`lgan aholi sonining ham ko`payishi kuzatilib, 2015 yilga kelib 13014,1 ming kishiga etadi. Shu bilan birga, prognoz qilinayotgan davrda ishsizlar soni 626,8 ming kishidan 643,9 ming kishiga foizga ortadi. Biroq ishsizlik darajasining 2013 yilda 4,8 foizdan 2015 yilda 4,7 foizgacha kamayishi kuzatiladi.

Demografik rivojlanishning prognoz ma`lumotlariga ko`ra, mamlakat mehnat bozorida yangi ish o`rinlarini yaratishga bo`lgan ehtiyoj ortib boradi (3-jadval).

Shunday qilib, zamonaviy tashkilot va korxonalarda qiymatni yaratish ko`p jihatdan insoniy kapitalning ta`siri bilan belgilanadi. Odamlar ularning bilimlari va ularni tarqatish vositalari yangi iqtisodiyotda qiymatning harakatlantiruvchi kuchi aynan mana shulardir.

Xodimlarni o`qitish va rivojlantirishning samarali ko`rsatkichlari xodimlarning ishchanlik muhitining muqarrar o`zgarishi sharoitida o`sishi va takomillashishini ta`minlaydi.

**O'zbekistonda yangi ish o'rinlarini yaratishga bo'lgan ehtiyoj prognozi,
(ming kishi)²⁰**

T/r	Ko'rsatkichlar	2013	2014	2015
I.	Yangi ish o'rinlariga ehtiyoj, jami	1215,6	1222,6	1275,4
1.1.	Mehnat bozoriga ilk kiruvchi shaxslar soni	575,8	573,3	613,7
	Shulardan bitiruvchilar:			
	- akademik litseylar	17,8	13,4	13,1
	- kasb-hunar kollejlari	493,3	501,1	540,6
	- oliy o'quv yurtlari	58,3	58,8	60,0
1.2.	Ishga joylashishga muhtoj, ish bilan band bo'lmagan aholi soni	622,0	631,6	643,9
	Shundan qaytib kelgan mehnat migrantlari soni	37,3	36,5	35,8
1.3.	Boshqalar (muddatli harbiy xizmatdan qaytganlar, jazoni o'tashdan ozod etilganlar)	17,8	17,7	17,8
II.	Ish o'rinlariga ehtiyoj, jami	1215,6	1222,6	1275,4
	Shu jumladan:			
2.1.	Xodimlarning tabiiy ishdan ketishi (pensiya chiqish, o'lim va h.k.) ish o'rinlarining paydo bo'lishi	150,0	161,0	173,0
2.2.	Mehnat muassasalariga ish beruvchilar tomonidan berilgan bo'sh ish o'rinlari soni	73,0	75,0	78,0
2.3.	Yangi tashkil qilinadigan ish o'rinlari soni	992,6	986,6	1024,4

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, 2013 yilda mamlakat mehnat bozorida ish bilan band bo'lish ehtiyoji prognoz bo'yicha 1 million 215 ming 600 ta ish o'rnini tashkil etadi, shundan 575,8 mingtasi ta'lim muassasalari bitiruvchilarini ishga joylashtirish uchun, 622,0 mingtasi prognoz davrining boshida band bo'lmagan va ishga joylashishga muhtoj bo'lgan ishsiz aholi uchun. Bunda 150 ming xodim tabiiy ravishda chiqib ketishi (pensiya chiqishi va h.k.) munosabati bilan bo'shatilishi, shuningdek prognoz davrining boshida taqdim etilgan 73 mingta bo'sh ish o'rnidan foydalanilishi kutilmoqda.

2013 yilda ish o'rinlariga bo'ladigan ehtiyoj parametrlari mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talab va taklif balansiga, shu jumladan, demografik vaziyatga, migratsiya jarayonlariga ta'sir ko'rsatadigan ijtimoiy-

²⁰ O'zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi ma'lumotlari.

iqtisodiy rivojlanish omillari va tamoyillarini, iqtisodiyotdagi tarkibiy o'zgartirishlar, sanoat, infratuzilma, investitsiya, monetar va fiskal siyosat chora-tadbirlari ta'sirini tahlil qilish asosida belgilangan.

4-jadval.

O'zbekistonda mehnat resurslarining istiqbol ko'rsatkichlari, ming kishi²¹

T/r	Ko'rsatkichlar	2013	2014	2015
1.	Mehnat resurslari soni	17365,5	17841,0	18329,5
2.	Iqtisodiy faol aholi soni	12929,9	13275,8	13658,0
3.	Ish bilan band aholi soni	12303,1	12644,2	13014,1
4.	Ishsizlar soni	626,8	631,6	643,9
5.	Ishsizlik darajasi, %	4,8	4,8	4,7

Asosiysi qaysi strategiyani tanlash haqida bir qarorga kelish va unga mos keladigan maqsadlarni, ya'ni siz ushbu uch yo'nalishda erishmoqchi bo'lgan maqsadlarni belgilash. Xo'sh, kompaniya uchun zarur bo'lgan, unda faoliyatning balanslashtirilgan ko'rsatkichlar tizimini ishlab chiqishga imkon beradigan, shuningdek moliyaviy ahvolni yaxshilash, mijozga yo'nalganlik va biznes jarayonlarni optimallashtirish bo'yicha ko'zlangan maqsadlarga erishishni ta'minlaydigan infratuzilma qanday shakllantiriladi? Avvalambor, kompaniyada kadrlar bo'yicha mavjud vaziyatni baholash zarur, bunday baho uch yo'nalishda olib boriladi ya'ni:

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

- qarorlar qabul qilishda ishtirok etish;
- yaxshi bajarilgan ishning kompaniya tomonidan e'tirof etilishi;
- ishlarni yuqori kasbiy darajada bajarish uchun zarur axborotdan foydalanish;

²¹ O'zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi ma'lumotlari.

- tashabbuskorlikni va bajarilayotgan ishga ijodiy yondashuvni faol qo`llab-quvvatlash;

- hamkasblar tomonidan yordam va qo`llab - quvvatlash darajasi;

- umuman kompaniyaga munosabat.

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

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

3. Xodimning samaradorligi. Xodimlar samaradorligini baholashning ancha ko`p usullari mavjud. Ulardan eng oddiysi - bu bitta ishlovchiga to`g`ri keladigan daromadlilik ko`rsatkichi, ya`ni u ishlab chiqaradigan mahsulot miqdori. Xodimlar va umuman kompaniya samaradorligining oshishiga bog`liq holda daromad ham yildan yilga ko`payishi kerak. Agar kompaniya biznesi radikal o`zgarishlarga uchramasagina bu foydali diagnostik indikator bo`lib xizmat qilishi mumkin. Ushbu parametrdan xodimlarni motivatsiyalash uchun foydalanganda shuni unutmaslik kerakki, u iqtisodiy rivojlanishning boshqa barcha ko`rsatkichlari bilan balanslashtirilgan bo`lishi kerak. Har qanday korxonaning samarali rivojlanishi ular o`z xodimlarini qanday rivojlantirayotgani bilan belgilanadi. Balanslashtirilgan ko`rsatkichlar tizimini shakllantirish doirasida xodimlarni rivojlantirish uchun quyidagi yo`nalishlardan

foydalanish tavsiya etiladiki, ular har qanday kompaniya uchun foydali bo`lishi mumkin.

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

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

mahoratlarga, ya`ni kompaniya uchun asosiy kompetentsiyalarga egaligini ko`rsatadi.

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

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

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

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

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

XULOSA

Bugungi kunda korxonalar va tashkilotlar boshqaruv tizimida strategiyani amalga oshirish bu - amaliy ma'muriy ish bo'lib, tashkil etish, moliyaviy rejalashtirish, kerakli siyosatni yuritish, motivlarni va kompaniya madaniyatini hamda boshqarish usullarini yaratish, qisqasi kompaniya maqsadlarini amalga oshirishga xizmat qiluvchi hamma harakatlar majmuasidan iborat.

Kompaniyaning ko'rinishi qanday bo'lishi va qanday raqobat mavqeiga ega bo'lishi lozimligini aniqlash bu kompaniyaning strategik tasviri yoki ko'rinishi demakdir.

Zamonaviy rahbar o'z kompaniyasining mavqeini va ushbu mavqega ta'sir etuvchi muhit qanday o'zgarishini tasavvur etishi lozim.

Strategiyaga mos yo'nalishni belgilash deganda biz asosiy boshqaruv funktsiyalarini tushunamiz.

Rahbarning vazifasi noqulay vaziyatga ijobiy ta'sir etuvchi tezkor strategiyalarni qo'llab, vaziyatni nazoratga olishdir.

Strategiyani quvvatlovchi ishchanlik muhitini yaratish - bu asosan menejerning tashkiliy o'zgarishlarni amalga oshirishi, xo'jalikni to'g'ri yuritishi va ishchi-xodimlarni maqsadlarni bajarishga jalb etish jarayonidir.

Tijorat banklarida ishlab chiqariladigan maxsulot o'zida bank operatsiyalarini, bank xizmatlarini va bank ishlarini aks ettiradi. Jadvalda operatsiyalar o'tkazganda paydo bo'ladigan xavf-xatar nuqtai nazaridan bank maxsulotlari xilma-xilligi ko'rsatilgan.

Bank maxsulotlarini sotishdagi strategik yo'nalish, bank taraqqiyotining muhim muammosi bo'lib hisoblanadi. Umumiy ma'noda ularni funktsional-ob'ekt yo'nalishli, asosiy maqsadi bir gurux bank maxsulotlarini sotish yo'li bilan yoki mijozlar ma'lum guruxining aloxida bank maxsulotlariga bo'lgan ehtiyojlarini qondirish yuli bilan daromad olishdan iborat banklarga ajratish mumkin. Bu tizimda xisob raqamlar rejasining o'zgarishiga moslanish imkoniyatini, xisob va shaxsiy raqamlarning o'zgaruvchan tuzilmasini, mijozlarning istalgan soni bilan ishlashni, komission yig'imlarni qo'shib yozib

qo'yishning turli usullarini, rivojlangan tizimlarda tuzilmali cheklashlarning oldini ta'minlash kerak.

Ko'pchilik muammolar boshqaruv sifatiga, bank marketingiga tashkilot tuzilmasiga, moliyaviy oqimlarga, xisob-kitobga, iqtisodiy taxlilga, biznes-rejalashtirishga, shuningdek, xodimlar malakasiga chambarchas bog'liq bo'ladi.

Bank tizimida yuzaga kelayotgan holatlar, bugungi kunda bank menejmenti va marketingini yanada rivojlantirishni talab qilmoqda. Banklar sonini ko'payishi bu raqobatning kuchayishidir. Bu esa bank boshqaruvida yangi yangi vazifalar belgilaydi.

Bizningcha, korxonalar va tashkilotlar tuzilmalarida strategik boshqaruvni takomillashtirishda quyidagi yo'nalishlarga asosiy e'tiborni qaratish maqsadga muvofiqdir:

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

2. Diversifikatsiyalash (yangi turdagi tovar va xizmatlarni ishlab chiqarish).

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

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

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

Bugungi kunda modernizatsiyalash jarayonlari mamlakatimiz hayotining deyarli barcha jabhalarini qamrab olgan. Respublikada yangi ishlab chiqarish sohalarini yaratish va eskilarini modernizatsiya qilish, yangi texnologiyalarni joriy qilish bo'yicha katta ishlar amalga oshirilmoqda. Bugungi kunda mamlakatimizni ham tashqi, ham ichki bozorda mavqega ega bo'lishini

ta`minlash uchun korxonalarni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik qayta jihozlashni yanada jadallashtirish, zamonaviy, moslashuvchan texnologiyalarni keng joriy etish darkor. Korxonalar raqobatbardoshligini oshirish qat`iy tejamkorlik tuzilmasini joriy etish, ishlab chiqarish xarajatlarini va mahsulot tannarxini kamaytirishni talab etmoqda. O`tgani yili faoliyat ko`rsatayotgan korxonalarni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik qayta jihozlash hamda zamonaviy, yuksak texnologiyalarga boshqaruv tizimini takomillashtirish yo`nalishlarini belgilash dastlab bo`linmalar va ularning tarkibiy guruhlarining bajarayotgan ishlari ko`lamini aniq belgilab berish, ularning ma`suliyatida bo`lgan ishlar uchun vakolatlilik darajasi va javobgarligini to`g`ri taqsimlashga qaratilishi zarur. Yuqorida ta`kidlangan boshqaruv tamoyillarini tadbiiq etishda quyidan yoki yuqoridan vujudga kelayotgan tashabbuslarni qo`llab quvvatlash, bu tashabbuslarni chuqur o`rganish orqali avtonom qarorlar qabul qilish va hatto alohida moddiy mablag`lar bilan ta`minlash imkoniyatlarini yaratish kerak bo`ladi. Bunda bir tomondan tarkibiy bo`linmalarining o`zaro hamkorlik qilishlari uchun sog`lom muhit yaratilib borilsa, ikkinchi tomondan bo`linmalar o`rtasida halol raqobat muhitini shakllantirish imkoniyat tug`iladi.

Xulosa qilib aytganda, bozor iqtisodiyoti shiddat bilan rivojlanib borayotgan bir paytda korxonalar faoliyatini to`g`ri tashkil qilish hamda samarali boshqarish orqali yuqori daromad olish masalasi dolzarb masalalardan biri bo`lib turibdi. Bu masalani hal qilishda esa bizga strategik rejalashtirish hamda strategik boshqaruv tizimi va uni amalga oshiruvchi raxbarlar hamda top menejerlarning yordamiga ehtiyoj seziladi. To`g`ri tanlangan va rejalashtirilgan strategik boshqaruv tizimi – korxonalar va tashkilotlarning, shu jumladan, moliya muassasalarining muvaffaqiyat kalitidir.

Chet el kapitali ishtirokidagi “Savdogar” aksiyadorlik tijorat bankining Bo`ka filialida ham aynan to`g`ri tanlangan strategiya orqali bugungi kunda samarali boshqaruv faoliyatini amalga oshirib kelmoqda.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YHATI

I. O'zbekiston Respublikasining qonunlari. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari va qarorlari, Vazirlar Mahkamasining qarorlari, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimovning asarlari.

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi– T.: “O'zbekiston”, 2014 y.
2. O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi. – T.:Adolat, 2007 y.
3. O'zbekiston Respublikasining “Xususiy korxonalar to'g'risidagi” qonuni, qonun va qarorlar . T.: “O'zbekiston”., 2004.,№3.
4. O'zbekiston Respublikasining “Oilaviy tadbirkorlik to'g'risida”gi Qonuni. “Xalq so'zi” gazetasi, 2012 yil 27 apreldagi № 82(5502)
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 1998 yil 9 apreldagi «Xususiy tadbirkorlik, kichik va o'rta biznesni rivojlantirishni yanada rag'batlantirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi Farmoni, 2003 yil 30-avgust.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori «Kichik va xususiy tadbirkorlik yili” Davlat dasturi to'g'risida. O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlar to'plami, 2010 yil.,5-son.
7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 22.01.2009 yildagi 1045-sonli Inqirozga qarshi dastur va boshqa qo'shimcha choralar to'g'risida”gi 2008 yil 5 apreldagi Farmoni.
8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «2011-2015 yillarda O'zbekiston Respublikasi sanoatini rivojlantirishning ustivor yo'nalishlari to'g'risida»gi 2010-yil 15-dekabrdagi PQ-1442 sonli qarori.
9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2010 yil 29 dekabrda “O'zbekiston Respublikasining 2011 yilga mo'ljallangan investision dasturi to'g'risida”gi 1455-sonli Qarori.
10. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2011 yil 27 dekabrda “O'zbekiston Respublikasining 2012 yilga mo'ljallangan investision dasturi to'g'risida”gi 1668-sonli Qarori.

11. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2011 yil 24 avgustdagi "Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni yanada rivojlantirish uchun qulay ishbilarmonlik muhitini shakllantirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PF-4354-sonli Farmoni. // Xalq so'zi, 2011 yil 26 avgust.

12. Yirik sanoat korxonalarini bilan kasanachilikni rivojlantirish asosidagi ishlab chiqarish va xizmatlar o'rtasida kooperatsiyasini kengaytirishni rag'batlantirish chora tadbirlari to'g'risida. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni 05.01.2006 yil № PF 3706.

13. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2007 yil 8 maydagi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2007 yil 6 apreldagi "Aholi ish bilan bandligini oshirish hamda mehnat va aholi ijtimoiy muhofaza qilish organlari faoliyatini takomillashitirish chora tadbirlari to'g'risida"gi PQ_616 sonli qarorini amalga oshirish chora tadbirlari haqida 95-sonli qarori.

14. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A. Karimovning 2011 yilning asosiy yakunlari va 2012 yilda O'zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlariga 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. – T.: Iqtisodiyot. – 2012 yil.

15. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. – Prezident Islom Karimovning 2009 yilning asosiy yakunlari va 2010 yilda O'zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi // Xalq so'zi, 2010 yil 30 yanvar.

16. 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. "Ozod va obod vatan, erkin va farovon hayot pirovard maqsadimiz". T: O'zbekiston, 2000, 17 bet.

18. Karimov I.A. “Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O‘zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo‘llari va choralari”. – T.: Iqtisodiyot, 2009. – 120 b.

19. Karimov I.A. Vatanimizning bosqichma-bosqich va barqaror rivojlanishini ta‘minlash - bizning oliy maqsadimiz. 17- Jild. – T.: O‘zbekiston, NMIU 2009. – 280 bet.

20. Karimov I.A. “Jahon inqirozining oqibatlarini yengish mamlakatimizni modernizatsiya qilish va taraqqiy topgan davlatlar darajasiga ko‘tarilish sari”. 18- Jild. – T.: O‘zbekiston, NMIU 2010. – 198 bet.

II. Asosiy va qo‘shimcha adabiyotlar.

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining 2010 yil 27 yanvarda bo‘lib o‘tgan qo‘shma majlisidagi «Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va kuchli fuqarolik jamiyati barpo etish – ustuvor maqsadimizdir» hamda 2009 yilning asosiy yakunlari va 2010 yilda O‘zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining 2010 yil 29 yanvarda bo‘lib o‘tgan majlisidagi «Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir» nomli ma‘ruzalarini o‘rganish bo‘yicha o‘quv-uslubiy majmua. Toshkent – «Iqtisodiyot» - 2010 yil.

2. Yo‘ldoshev N.Q., Xodjamuratova G.Yu. Strategik menejment-2. – Darslik. T.: TDIU 2013. – 368 b.

3. Yo‘ldoshev N.Q., Xodjamuratova G.Yu. Strategik menejment-2. – O‘quv-uslubiy majmua. T.: TDIU. 2012,- 328 b.

4. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – М.: Эксмо, 2010, – 432 с.

5. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. Учебник. – М.: Проспект, 2009, – 224 с.

6. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие. – М.: ТЕИС, 2008,- 325 стр.

7. Abdurahmonov Q.X. “Mehnat iqtisodiyoti” (nazariya va amaliyot). – Toshkent: “Mehnat” , 2009 yil, 254 b.

8. Abdurahmonov Q.X., Imomov V., “O‘zbekistonda mehnat potensialidan samarali foydalanish va uni boshqarish” – T.: Akademiya, 2008 yil, 321 b.

9. Maxmudov E.X., Isakov M.Y. Investitsiyalar iqtisodiy o‘shishning resurslar asosi // O‘zbekiston iqtisodiyotini liberallashtirish yo‘llarida” maqolalar to‘plami . 5-qism. T.:TDIU, 2005, 254 b.

10. Maxmudov E.X. “Korxonalar iqtisodiyoti”, O‘quv qo‘llanma. – T.:O‘zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg‘armasi nashriyoti, 2004 yil, 311 b.

11. Генкин Б.М. «Экономика и социология труда» М.: Норма, 2007

12. Волгин Н.А. Экономика труда: рыночные и социальные аспекты. Учебно методический комплекс для подготовки магистров –М.: Изд-во РАГС, 2010 г. 278 стр.

13. Shodmonov.Sh.Sh, G‘afurov U.V. “Iqtisodiyot nazariyasi” T: Fan va texnologiya, 2005 yil, 598 b.

14. Shamsiyeva N.Sh. “Xorijiy investitsiyalarni jalb etishning dolzarb masalalari” Samarqand Iqtisodiyot va servis instituti, “Xizmat ko‘rsatish sohasida tadbirkorlikni rivojlantirish muammolari” ilmiy-amaliy anjuman, Samarqand 2011 yil, II-qism, 43 b.

15. Shamsiyeva N.Sh. “Iqtisodiyotni modernizatsiyalashda investitsiyalarning o‘rni” A.Navoiy nomidagi Samarqand Davlat universiteti Magistrantlarning X ilmiy konferensiyasi materiallari. 141-145 betlar. Samarqand. : 2011 yil 202 b.

16. Shamsiyeva N.Sh. “Milliy iqtisodiyotni rivojlantirishda kichik biznes va xususiy tadbirkorlikning o‘rni” A.Navoiy nomidahi Samarqand Davlat universiteti Magistrantlarning X ilmiy konferensiyasi materiallari. 115-121 betlar. Samarqand.: 2011 yil, 195 b.

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

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

2. O'zbekiston Iqtisodiy axborotnomasi. /№ 3/2011 y.

3. Статистическое обозрение Республики Узбекистан за 2006-2011 годы. Т, 2012 г.

IV. Internet saytlari.

1. <http://www.cer.uz> «Экономическое обозрение» jurnalining sayti

2. <http://www.google.com> “Ma'lumotlar qidiruv sayti”

3. <http://www.uza.uz> “O'zbekiston axborot agentligi” sayti

4. <http://www.stat.uz> Davlat Statistika qo'mitasining sayti

5. <http://www.minjust.uz>