

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

ТОШКЕНТ АРХИТЕКТУРА-дУРИЛИШ ИНСТИТУТИ

**ЛЕШЕНКО Б.А., МАТМУРОДОВ Ф.М.,
БЕКБАСОВА А.А.**

**ТАДБИРКОРЛИК ФАОЛИЯТИНИ
БОШдАРИШ АСОСЛАРИ**
Ўқув қўлланма

Тошкент

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

ТОШКЕНТ АРХИТЕКТУРА-дУРИЛИШ ИНСТИТУТИ

**ЛЕШЕНКО Б.А., МАТМУРОДОВ Ф.М.,
БЕКБАСОВА А.А.**

**ТАДБИРдОРЛИК ФАОЛИЯТИНИ
БОШдАРИШ АСОСЛАРИ**

Ўқув қўлланма

Лешенко Б.А., Матмуродов Ф.М., Бекбасова А.А. Тадбиркорлик фаолиятини бошқариш асослари. Ўқув қўлланма. ТАҚИ, 2004 й 93 бет.

Ушбу ўқув қўлланма «Иқтисодиёт» ва «Менежмент» йўналишлари талабалари учун тайёрланган бўлиб, бакалаврлик ва магистрантлик даражасини олувчиларга мўлжалланган.

Ўқув қўлланмаси ушбу фаннинг асосий мавзулари бўйича ва ҳозирги давр масалаларини қамраб олган, тадбиркорлик тушунчалари, бошқарув ташкилий тузилмалари, менежмент мақсад ва вазифалари такомиллаштириш бўйича тайёрланган.

Тақризчилар: 1. ТДТУ доценти, и.ф.н. Ортиқов Е.А.
2. ТАҚИ доценти, т.ф.н. Гимуш Р.И.
3. ТДИУ доценти, и.ф.н. Самадов А.Н.

Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги иқтисодиёт мутахассисликлари учун ўқув қўлланма сифатида тавсия этган.

Мундарижа

	Сўз боши	5
1.	Бизнес ва тадбиркорлик	7
1.1	Бизнес ва тадбиркорлик тушунчалари мазмуни.	7
1.2	Тадбиркорликнинг иқтисодиётда тутган ўрни	14
1.3	Тадбиркорликнинг турлари ва шакллари	19
1.4	Тадбиркорлик фаолиятини тартибга солиш ва қўллаб-қувватлаш	27
2.	Кичик бизнес корхоналари бошқарувининг ташкилий тузилмалари	29
2.1	Корхона фаолиятини бошқарув тизимининг ташкилий функциялари, бошқарувини самарали тузилмасини яратиш принциплари ва бошқарув тизимини тузиш жараёни	33
2.2	Ўзбекистон Товар ишлаб чиқарувчилар ва тадбиркорлар палатасининг ташкилий тузилмаси ва ижро органи	34
2.3	Дехқон ва фермер хўжаликлари уюшмасининг тузилмаси ва ижро органи	37
3.	Корхона бошқарувининг ташкилий тузилмасида бўлинмаларнинг ўрни ва аҳамияти	39
3.1	Тадбиркорлик фирмаларини ташкилий тузилмалари турлари	41
3.2	Тадбиркорлик ташкилотлари аъзоларининг ўзаро муносабатлар	47
4.	Бошқарув мазмуни ва моҳияти	50
4.1	Бошқарувнинг моҳияти	55
4.2	Менежмент тушунчасининг маъноси	61
4.3	Менежмент фирманинг бошқарув ташкилоти	61
5.	Менежментнинг мақсади ва вазифалари	64

5.1	Менежер ва унинг вазифалари	68
5.2	Бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёни	71
6.	Менежментга талаб ва қарор қабул қилиш	73
6.1	Менежмент технологиясига талаблар	73
6.2	Бошқарув қарорларини қабул қилиш механизми	86
	Фойдаланилган адабиётлар	89
	Иловалар	90

Сўз боши

Бозор муносабатларига ўтиш ишлаб чиқариш, ижтимоий ва саноат инфратузилмаларга, савдо соҳасига, молиявий ва инновацион фаолият, ҳамда бутун кадрларни тайёрлаш тизимига кўпгина ўзгартиришларни киритиш заруратини тақозо этди. Янги шароитларда бизнес, яъни бозор иқтисодиётида кенг тарқалган кичик бизнес билан боғлиқ тадбиркорлик тузилмаларида шартнома асосида ишлай оладиган, яқка ҳамда жамоа фаолиятларни амалга ошира оладиган мутахассисларга эҳтиёж ортди.

Бозор иқтисодиёти шароитида ишлайдиган хусусий тадбиркорлик ва кичик бизнес корхоналари бошқаришнинг замонавий тизими, уни самарали ишлаши ва ишлаб чиқариш хўжалик фаолияти ривожига учун зарур шартларни яратишни тақозо қилмоқда. Гап бошқаришнинг шундай тизими (принциплари, функциялари, ташкилий тузилмаси) ҳақида бормоқдаки, у ҳам бўлса эгаллик қилишнинг бозор муносабатлари қонунияти ва зарурийлиги, фирманинг бозорнинг талаб ва тақлифига боғлиқлиги, алоҳида истеъмолчилар талабига; энг юқори якуний натижага бўлган ходимлар қизиқишини таъминлаш; илмий-техник ютуқлардан кенг фойдаланиш; фирмалараро муносабатларни бошқариш.

Кичик ва ўрта бизнес корхоналарининг экспорт-импорт операциялари, хорижий капитал ва кредитлар билан боғлиқ операцияларни жадал олиб борилмаслигида, уни ташкил қилувчи ва амалга оширувчи менежерлар ва ходимларнинг малакаси пастлиги ҳам муҳим муаммо деб қаралади.

Н.Сиропилиснинг АҚШдаги кичик ва ўрта бизнес корхоналари фаолиятини таҳлил қилиш натижалари улар муваффиқиятсизлигининг 92 фоизи бошқарув сифатининг пастлиги билан боғлиқ эканлигини кўрсатди.

Ф.Нек ҳам кичик ва ўрта корхоналар бошқарувида тажриба ва малаканинг етишмаслигини улар фаолиятидаги муваффақиятсизликларнинг асосий сабабларидан бири деб ҳисоблайди.

Замонавий бошқаришнинг фарқи унинг чекланган ресурслар шароитида хўжаликни фирма даражасида рационал юритишни, кичик харажатлар билан юқори якуний натижаларга эришиш заруратини таъминланса, фирмани янги бозор шароитларига оптимал мослашишига йўналтирилганлиги.

Бозор иқтисодиёти мутахассис-бошқарувчилар малакасига юқори талаблар қўйяпти.

Корхонанинг юқори бошқарувининг асосий функцияси бўлиб самарали стратегияни ишлаб чиқиш ва тадбиқ этиш ҳисобланади.

1. Бизнес ва тадбиркорлик

1.1 Бизнес ва тадбиркорлик тушунчалари мазмуни

Тадбиркорлик фаолияти - бу хўжалик фаолиятини (ишлаб чиқариш ёки савдо) асосий туридир. Бу фаолият тури жисмоний ва юридик шахслар томонидан амалга оширилади, ўз номидан ва унинг хавф-хатарига доимий асосда, улар тадбиркорлар деб аниқланади. Бу фаолият давлат ҳуқуқий нормаларига риоя қилади ва ўз фаолияти учун мулкӣ жавобгарликни, ҳамда бозор хўжалигининг алоҳида субъектларини ресурс ва капиталларни энг яхши ишлатиш йўли билан кўзланган натижага етишишни кўзлайди.

Бу тушунчани ҳамма ташкил этувчиларини кўриб чиқамиз. Тадбиркорлик алоҳида фаолият тури сифатида бу фаолият субъектларида маълум бир фикрлаш доираси, ўзга хўжалик хулқи ва стилини тақозо этади. Тадбиркорлик фаолиятининг энг муҳим вазифаси индивидуал тадбиркор фаолиятини ёки фирманинг самарали ишлашини таъминлашдан иборат. Бу эса янги шароит ва янгиликларни, ҳамда хилма-хил манбаларда кўйилган вазифаларни ҳал этиш учун ресурслардан фойдаланишни кўзлайди. Тадбиркорлик мустақил фаолият сифатида бу фаолият субъектларини турли йўналишларда эркинлигини ва мустақиллигини тақозо этади. Тадбиркорлик фаолиятини тур ва соҳаларини танлаш.

Фаолиятнинг усул ва йўналишларини танлаш. Хўжалик қарорларини қабул қилиш ва уларни амалга ошириш воситалари ишлаб чиқариш дастурини тузиш, молиялаштириш манбаларини, маҳсулот етказувчилар, меҳнат ресурслари олиш манбаларини танлаш.

Меҳнат ҳақини ва тизимини ҳамда йўлланма бўйича ишлайдиган шахсларнинг даромад турларини белгилаш. Маҳсулот ва хизматларга таъриф ва баҳолар поғонасини белгилаш тадбиркорлик фаолиятининг

солиқ ва бошқа мажбурий тўловлардан қоладиган фойда (даромад)дан фойдаланиш. Тадбиркорлик хўжалик фаолияти сифатида шахсий тадбиркорлик ёки фирма фаолиятини соҳаси ва туридан қатъий назар хўжалик жараёнини ташкил этиш ва бошқаришни тақозо этади. Хўжалик фаолияти қуйидаги турларни қамраб олиши мумкин.

Тадбиркорлик фаолияти юридик ва жисмоний шахслар томонидан амалга оширилади. *Жисмоний шахслар* - бу якка тадбиркорлар.

Юридик шахс - бу мулкрий ҳуқуқ ва мажбуриятларни олувчи. У хўжалик оборотида ўз номидан чиқади. Унинг таркибига кирувчи шахслардан мустақил равишда ишлайди; қираётган мажбуриятлари бўйича ўзининг мулкрий жавобгарлигини олади. Юридик шахснинг мулки аъзоларининг шахсий мулкига ажратилади. Жисмоний шахсларнинг тадбиркорлик фаолияти якка тартибдаги хусусий тадбиркорлик фаолиятига қиради. Юридик шахсларнинг тадбиркорлик фаолияти жамоа тадбиркорлигига қиради.

Тадбиркорлик фаолиятини иккала шакли ҳам тадбиркорлик субъектларига тегишли мулк ва капитални хусусийлигига асослангани каби, четдан олинадиган молиявий маблағларга ҳам асосланган. Тадбиркорлик фаолиятининг иккала шаклида ҳам ишчиларнинг ёлланма меҳнати ҳам қўлланиши ҳам қўлланмаслиги мумкин.

Якка тадбиркор аниқ мулкка қўйилган капитал мулкдори бўлиши мумкин, эгалик қилиш ҳуқуқи фойдаланиш ҳуқуқини олади, яъни керакли ресурслардан фойдаланиб хўжалик жараёнини ташкил этишга қўяётган мулкнинг якка тадбиркор жисмоний шахс сифатида ўз капитал ва мулкига эга бўлмаслиги ҳам мумкин, лекин натижада тадбиркорлик даромадини ва фойдани олиш бўлган хўжалик фаолиятини ташкиллаштириш учун аренда қилинган мулкларни ва заём маблағларини жалб қилиши мумкин.

Якка тадбиркорлик фаолияти замонавий шароитларда юқори технология ва фикрлар билан боғлиқ янги соҳаларда кенг тарқалди, у

жисмоний шахс сифатида патентлар ва уларни ташкиллаштириш ва ишлаб чиқаришга сингдириш учун молиявий маблағларга эга.

Инженер ва конструкторлар чиқади. Якка тадбиркорнинг фаолият соҳаси ва йўналишни танлашда йирик фирмадаги менежердан кўра анча катта харакат эркинлигига эга. Тадбиркор хўжалик фаолиятини ўз номидан ва уз хавфига амалга оширади.

Тадбиркор - бу шахсий ташкиллаштиришга шахсий маблағларини кўяётган ва шахсий таваккалчиликни унинг натижалари билан ўзига олаётган шахс. Бошқа бозор муносабатлари иштирокчиларини хўжаликнинг алоқаларини амалга ошириб, тадбиркор шартнома (келишув) томони бўлиб чиқади. У бошқараётган фирма ёки ўз номидан шартномани имзолаш ҳуқуқини аниқ шахсга (бошқарувчи) бериш мумкин ва шундай ваколатлар чегарасини белгилайди.

Тадбиркор қуйидаги ҳуқуқларга эга: ўз фаолияти учун исталган турдаги фирма очиш; мулк ва мулкый ҳуқуқларни бошқа фирмалардан сотиб олиш; ўзининг мулки билан бозор муносабатларининг бошқа иқтисодий субъектлар фаолиятида қатнашиш; томонлар келишуви бўйича жисмоний ва юридик шахслар мулкни аренда подряд ва бошқа шартномаларда фойдаланиш; шартнома ва бошқа шартномаларда ишчиларни ёллаш ёки бўшатиш пул маблағларини сақлаш учун банкда ўз номига ёки фирма номига ҳисоб рақами очиш, ҳисоб-китоб, кредит, касса операцияларини барча турлари амалга ошириши, шахсий тадбиркорлик фаолиятидан чекланмаган фойда олиш.

Тадбиркор қуйидагиларга эга бўлиши лозим: фаолият соҳасини профессионал билиш; маълум миқдорда маркетинг фаолияти, бошқарув билимлари ишлаб чиқариш тажрибаси; жалб қилинадиган ресурс ва пул маблағлари, бозордаги ўрни ва ўз имкониятларини тўғри баҳолай олиш; иқтисодий фикрлаш, ишлаш маданияти, амалий тажриба, ишлаб чиқариш ташкил этиш, мақсадга эришиш ва фойда олиш учун ўз таваккалчилигига

ишониб харакат қилиш; бозор имкониятларини таҳлил қилиш ва фойдаланиш:

Тадбиркорлар ўз ишини ўз фойдаси ёки фирма фойдаси учун ташкил этади. Шунинг учун тадбиркорлик фаолиятига энг кучли мотивациялар хосдир. Юқори технологияли соҳаларда шахсий иш одатда конкрет илмий-техник фикрлар билан боғланган бўлади. Чунки тадбиркорлар маҳсулот яратиш технологиясини яхши тушунишади.

Тадбиркорлик 2 ёки 3 та битим асосида эмас, балки давомий тарзда амалга оширилади. Бу ерда гап тизимли, стабил ташкиллаштирилган хўжалик фаолиятини якуний натижа сифатида кейинги ривожланишни мақсад қилиб олишида кетяпти.

Бу эса фойда ўсиши ва молиявий муаммоларни ҳамда ташкилий камчиликларни омадли ҳал этиш, фирманинг муқобил ривожини ва самарали фаолиятини таъминловчи технологик ресурс ва бошқа имкониятларини топиш.

Тадбиркорлик фаолияти конверсион омадга эришишга йўналтирилган: фойда ва тадбиркорлик даромади олиш, бу эгаллик қилишнинг бундай фаолият амалга ошириладиган бозор шартлари билан келишилган ва фақатгина иқтисодиётнинг бозор тизими билан боғлиқ. Тадбиркорликнинг соф фойдасини кўп қисми шахсий истеъмолга эмас, балки кейинги хўжалик фаолиятининг самаралироқ йўналишларини ривожланишга йўналтирилади.

Тадбиркорлик фаолияти капитални энг яхши тарзда ишлатишга йўналтирилган: шахсий ва бошқа мулк ҳамда молиявий, материал, техник ва меҳнат ресурслари.

Тадбиркорлар мулк хўжалиги фойдаланувчи ва бошқарувчиси сифатида чиқади. Бу эса мулк субъекти сифатида унинг харакатларини қамраб олади, яъни унинг даврий қайтарилишидаги реал жараёнини амалга ошириш учун зарур, яъни:

- эркин ва мустақил равишда қарорлар қабул қилиш имкони, яъни эгалликни унинг ҳақиқий кўринишида амалга ошириш;

- ишлаб чиқаришнинг барча иштирокчиларини ва фаолиятининг барча турларини мувофиқлаштириш;

- ишлаб чиқариш ва субъектни ташкиллаштириш, пул маблағлари харажати мулкнинг арендага олиниши ва берилиши билан боғлиқ.

Маълум бир маҳсулот ишлаб чиқариш ва тадбиркорлик фойдасини олишда восита сифатида фойдаланиладиган мулкка эгаллик, фойдаланиш ҳуқуқига эга мулкдор - бошқарувчига айланади, мулкчилик муносабатлари эса – бошқарув муносабатларига айланади.

Шундай қилиб, тадбиркорликнинг моҳияти шундаки, бозорнинг узгарувчан шароитида капитал, мулк, патент ҳуқуқлари ва ресурслар кўринишлари, капитал мулкни энг яхши ишлатиш имконини топиш ва бу имкониятларни амалий фаолиятга айланишига эришиш. Тадбиркорлик иқтисодиёти алоҳида бозор хўжалигини субъектларини булишини тақозо этади, кайсиким ўзаро ҳуқуқий, юридик, молиявий ва бошқа муносабатларга киришади. Бундай субъектларни контрагент, томонлар ва бошқалар деб аталади. Иқтисодий алоҳидалик уларнинг хўжалик эркинлигини ва уларнинг фаолият натижалари учун мулккий жавобгарликни билдиради.

Бозор хўжалигининг иқтисодий алоҳида субъектларидан бозорнинг фирма тузилмалари шаклланади – миллий, жаҳон, соҳали.

Бозорда доим йирик ва кичик фирмалар поляризацияси бўлади, рақобат бўлади, натижада кайсидир фирмалар банкрот бўлади, бошқалари банкрот контрагент ёки рақобатчиларни ютиб юборади ёки ўрнида ташкил топади, натижада бозорнинг фирма тузилмаси ўзгаради ва ҳар қайси фирма бозордаги қисмига боғлиқ ҳолда унда маълум ўринни эгаллашга ҳаракат қилади. Замонавий шароитларда бошқарувнинг тарқатилиши йирик фирмаларда ва уларнинг тузилмасида кўп сонда бўлимлар пайдо бўлишига олиб келади, улар бозорда иқтисодиётга қаратилган мустақил

субъектлар сифатида чиқади, ҳамда хўжалик ва кўпгина юридик мустақилликка эга, лекин бош фирманинг умумий глобал сиёсатига боғлиқ ҳолда ҳаракат қилади. Шунинг учун назарда тутиш керакки, исталган мамлакатда замонавий бозор тузилмасини йирик фирмалар аниқлайди, қайсики иқтисодий муқобил ўрнини қувватлайди ва маҳсулотни жаҳон бозорида юқори даражадаги рақобатбардошлигини таъминлайди.

Тадбиркорлик фаолияти субъектнинг хўжалик фаолияти натижалари учун мулкӣ жавобгарликни тақозо этади. Ўз фаолиятини юридик шахс ташкилисиз олиб бораётган тадбиркор фаолият билан боғлиқ мажбуриятларга мамлакат қонунда кўрсатилган мулк кўринишидан ташқари бутун мулки билан жавоб беради.

Ўз фаолиятини юридик шахс сифатида олиб бораётган тадбиркор фирманинг ҳуқуқӣ ҳолатига қараб мулкӣ жавобгарликни олади ёки бутун капитал ва шахсий мулк билан, ёки фақат капитал билан.

Тадбиркорлик иши натижалари учун жамоа маъмурий жавобгарликни эмас, балки шахсий иқтисодий жавобгарликни тақозо этади.

Тадбиркор мажбуриятлари:

- ишчилар билан ёлланма шартномаларни тузиш ва лозим вақтда касаба уюшмалари билан;
- шартнома шартлари бўйича ёлланиб ишлайдиган ишчилар меҳнатига ҳақ тўлашни амалга ошириш;
- ишлаб чиқарилган товар (хизмат, иш)ни лозим сифатини таъминлаш;
- тадбиркорларнинг қонуний талаб ва ҳуқуқларига амал қилиш;
- ишчиларга лозим меҳнат шароитларини яратиш;
- ёлланиб ишлайдиган шахсларни таъминлаш ва суғурталаш бўйича суғурта ва пенсион фондларга чегирмалар ажратиш;
- техника хавфсизлиги ва экология хавфсизлигини таъминлаш бўйича чораларни амалга ошириш.

Тадбиркорлик фаолиятининг ҳуқуқий нормалари якка тадбиркор ёки фирма фаолиятини тўхтатиш тартибини ўз ичига олади, қайсиқим суд томонидан тадбиркорлик фаолиятини тухтатиш ёки банкротлик натижасида, қонун бузилиши ва бошқа ҳолларни ҳам назарда тутди. Ҳар қайси ҳолатда тадбиркорлик фаолиятини тугатиш тартиби ва муддати кўрсатилади. Тадбиркорлик тушунчасининг мазмунига бизнес тушунчаси киради.

Бизнес – бу иш, иш фаолиятдир. Бизнесда субъект бўлиб бозордаги ҳаракатларда эркин капиталнинг якка мулкдорлари чиқиши мумкин – бу жисмоний шахс, ҳамда (юримдик шахс сифатида чиқаётган), (фирма капиталини мулкдорлари). Бизнес субъектлари сифатида банкдан хўжалик фаолиятини юритиш учун заём ёки кредит олган капитал заёмчилар чиқиши мумкин. Асосийси субъектнинг бизнесда оборотга тушаётган капитални бўлиши. Бундай капитал фақат пул кўринишида эмас, балки товар ёки хизматлар кўринишида ҳам бўлиши мумкин. Бизнес субъектлари бўлиб ҳам нотадбиркор ташкилот ва корхоналар чиқиши мумкин, қайтариладиган тарзда пул ёки товар кўринишида савдо битимларини амалга оширадиган ҳамма бизнес субъектлари, фирма ёки шахснинг ҳуқуқий ҳолатига мос ҳолда ўз мамлакатининг қонунчилигига асосан фаолияти натижаларига жавобгардир.

Бизнес – тадбиркорлик фаолиятига қараганда, янада кенгрок тушунчадир. Чунки бизнесга даромад олишга йўналтирилган, ҳар қандай фаолият соҳасидаги ҳар қандай бир марталик коммерцион келишувлар киради.

Кичик бизнеснинг иқтисодиётдаги аҳамиятини тавсифловчи тўрт асосий кўрсаткични белгилаш мумкин. Булар унинг: рўйхатга олинган, шунингдек, ҳақиқатан фаолият кўрсатаётган корхоналар умумий сондаги ҳиссаси; ЯИМда, саноат, қишлоқ хўжалик маҳсулоти ҳажмида, қурилиш ишлари, савдо ва хизмат кўрсатиш соҳасидаги ҳиссаси; иқтисодиётда банд аҳоли сонидидаги ҳиссаси; экспорт маҳсулоти ҳажмидаги ҳиссаси.

1.2 Тадбиркорликнинг иқтисодийда тутган ўрни

Ўзбекистонда амалга оширилаётган ислохотлар жараёнида мулкчиликни ислоҳ қилиш, хусусий мулкчиликни ҳар томонлама кенгайтириш, кичик ва ўрта бизнесни ривожлантиришга алоҳида эътибор қаратилмоқда. Бунда маҳаллий аҳолининг тадбиркорлик фаолиятига анъанавий мойиллиги муҳим ўрин тутди ва у муайян тарихий асосларга эга. Асрлар мобайнида Ўзбекистон орқали Евро- сиё минтақасининг муҳим савдо ва транспорт йўллари ўтган, Самарқанд, Бухоро, Хива, Қўқон каби шаҳарлар эса ўзининг хунармандлари ҳамда савдогарлари билан машҳур бўлиб келган.

Давлат яқка ҳукумрон бўлган иқтисодийдан эркин бозорга ўтиш даврида тўла қонлик рақобатчилик муҳитини яратишнинг аҳамияти катта бўлиб, бусиз ишлаб чиқариш самарадорлигининг замонавий даражасига эришиш қийин. Бу муаммони ҳал этишда ҳам кичик ва ўрта корхоналарга ўрин берилган ва уларни ялписига ривожлантирмай туриб, ҳақиқий рақобатни юзага келтириб бўлмайди.

Бозор иқтисодиёти субъектларининг хўжалик фаолиятида «тадбиркорлик» ва «бизнес» тушунчалари ўзаро яқин бўлиб, амалиётда улар бир-бирини алмаштиришлари мумкин. Рус адабий тили луғатида «бизнесмен» гўёки тадбиркор, ишчан деб билинса, «бизнес» эса – фаолият, фойда келтирувчи машғулот деб тушунилади. «Тадбиркор» ва «бизнесмен» каби тушунчалар билан ишлаб чиқариш, даллолчилик, савдо, молиявий ва инновация фаолиятлари билан шуғулланувчи ва маълум миқдорда даромад олиш ниятидаги инсон ифодаланади.

«Тадбиркор» ва «бизнесмен» каби тушунчалар уларнинг иқтисодий фаолият соҳалари кўрилаётганда маънодош деб ҳисобланмайди. «Бизнес» тушунчаси «тадбиркор»дан анча кам маънога эга деб қаралади. Ғарб

давлатларининг бозор иқтисодиёти ҳақидаги адабиётларида, бизнес – жамиятнинг талаб ва хоҳишларини қондиришга қаратилган ишлаб чиқариш тизими, деб тушунтирилади.

Тадбиркорлик фаолияти бизнеснинг бир шакли сифатида намоён бўлади ва унинг турли соҳаларида амалга оширилади. «Тадбиркорлик тўғрисида»ги қонунга асосан тадбиркорлик – фуқароларнинг фойда ёки шахсий даромад олишга йўналтирилган мустақил, ташаббускор фаолияти бўлиб, у фуқаронинг ўзининг ёки юридик шахснинг мулкӣ жавобгарлиги асосида амалга оширилади. Шундай қилиб, тадбиркор тўла ёки қисман моддий маблағига ёки молиявий ресурсларга эга бўлган ғайратли инсон бўлиб, у ушбу ресурсларни ўз ишини ташкил қилиш учун ишга солади. Унинг томонидан бунёд этилган фирма давлатимиздаги тараққий этаётган кичик бизнеснинг бир қисмига айланади.

Кичик ва ўрта бизнеснинг иқтисодиётдаги тутган роли ўрнига баҳо беришда, энг аввало, иқтисодий тараққиёт учун муҳим аҳамиятга эга бўлган миқдорий кўрсаткичларга асосий эътиборни қаратиш лозим. Бундай кўрсаткичлар жумласига кичик ва ўрта бизнеснинг ялпи ички маҳсулот, жами иш билан банд бўлганлар, капитал қуйилмалар, экспорт ва бошқалардаги улушини киритиш мумкин. Шу билан бирга, мамлакатдаги кичик ва ўрта корхоналарнинг умумий сони ва ҳар минг кишига тўғри келадиган кичик ва ўрта корхоналар сони ҳам мазкур секторнинг ривожланганлик даражаси тўғрисида фикр юритишга имкон беради.

1 – жадвал.2000-2001 йилларда дунёнинг баъзи мамлакатлари иқтисодиётида кичик ва ўрта бизнеснинг ўрни.

Мамлакатлар	Кичик ва ўрта бизнес корхоналари сони		Кичик ва ўрта бизнес улуши, фоиз ҳисобида	
	Минг	Минг киши ҳисобига	Жами иш билан бандлар сони	Ялпи ички маҳсулотда
АҚШ	19300	74,2	54	50-52
Европа Иттифоқи	15777	45	72	63-67

Буюк Британия	2930	46	49	50-53
Германия	2290	37	46	50-54
Италия	3920	68	73	57-60
Франция	1980	35	54	55-62
Япония	6450	49,6	78	52-55
Россия	836,2	5,6	9,6	10-11
Ўзбекистон	201,9	8,1	53	24,4

Кичик ва ўрта бизнеснинг иқтисодиётда бажариладиган вазифаларини таҳлил қилиш муҳим ўринга эга бўлиб, у юқоридаги миқдорий кўрсаткичлар билан бирга, кичик ва ўрта бизнеснинг иқтисодиётдаги ўрни ва роли тўғрисида батафсил маълумот беради.

1 - жадвалда дунёнинг турли мамлакатлари иқтисодиётида кичик ва ўрта бизнеснинг ўрни тўғрисида маълумотлар келтирилган. Ушбу маълумотлардан кўриниб турибдики, ривожланган мамлакатларда ялпи ички маҳсулотнинг 50-67 фоизи кичик ва ўрта бизнес ҳисобига тўғри келади. Бу кўрсаткич АҚШда 50-52 фоизни, Европа Иттифоқи мамлакатларида 63-67 фоизни, Японияда 52-55 фоизни ташкил қилади. МДХ мамлакатларида кичик ва ўрта бизнеснинг ялпи ички маҳсулотдаги улуши ривожланган мамлакатларга нисбатан анча паст бўлиб, Россияда 10-11 фоизга, Ўзбекистонда 24,4 фоизга тенг.

Кичик ва ўрта бизнес бандлик муаммосини ҳал этишда муҳим аҳамият касб этади. Бу ерда кичик бизнеснинг классик мамлакатлари ҳисобланган Япония (78 фоиз) ва Италия (73 фоиз) энг юқори кўрсаткичларга эга. Кичик ва ўрта бизнеснинг жами бандлар сонидаги улуши бўйича Ўзбекистон (53 фоиз) анча юқори кўрсаткичга эга бўлса, Россияда мазкур кўрсаткич атиги 9,6 фоизга тенг, холос.

2 – жадвал. Ўзбекистонда умумий иқтисодиёт бўйича КЎБни миқдори бўйича корхоналарда ходимларни ўртача тақсимланиши (¹КЎБни янги бизнес деб қараймиз).

Иқтисодий соҳа	Мавжуд бизнес - янги бизнес ¹	
	1994-1995 йиллар	1998-1999 йиллар
Саноат	434-13,3	320-8,1
Қурилиш, алоқа ва транспорт	807-14,8	294-7,2
Савдо ва хизмат	194-6,5	123-3,5
Жами	478-8,4	246-5,1

Республикамизнинг умумий иқтисодиётни қараганимизда корхоналар ходимларини ўртача сони 2000 йилга келиб охириги беш йил ичида икки баробарга камайган. Улар бозор мухотида фаол ҳаракат қилишга молик ихчам корхоналарга айландилар. Қонуний-меъёрий ҳужжатларга биноан ўрталаштирилган ходимлар сони асосида корхоналар миқдорини қайси бизнесга мансублиги аниқланди, шу аён бўлдики янги бизнес корхоналарини хаммаси кичик бизнесга тегишли экан, мавжуд бизнес корхоналари эса йирик бизнесга мансублиги исботини топди (2-жадвал). Бу муносабатни аниқланиши иқтисодиётни башорат қилиш ва сармоялашга хизмат қилади.

Бозор муносабатлари тизимида кичик бизнес қуйидаги алоҳида хусусиятлари: ишлаб чиқариш ҳажми ишловчиларнинг сони ва қайси саноат тармоғига тегишлилиги билан тавсифланадиган тадбиркорлик шакли сифатида намоён бўлади. Кичик бизнесга ўзининг мустақил мулки ва хўжалик мустақиллигига эга бўлган ва ўзининг фаолияти соҳасида юқори ҳисобланмаган фирмалар киради.

Хорижий тадқиқотчиларнинг кўпчилиги, кичик бизнеснинг ўзида 500 киши банд бўлган ва савдо – сотиқ ҳажми 20 млн. доллардан ошмаган фирма-ларни киритадилар. Аммо, бу кўрсаткичлар, маълум даражада шартлидир. Махсус кўрсаткичлар сифатида, яна кўшимча қиймати кўлланилади.

Ўзининг «кичик бизнес» деган номига қарамасдан ушбу ишлаб чиқариш ва тижорат фаолияти тури барча тараққий топаётган давлат иқтисодиётида муҳим аҳамиятга эга. Унинг қуйидаги афзалликларини санаб ўтишимиз мумкин:

- маҳаллий ресурсларда ишлаб турган ёки маҳаллий бозорни таъминлаб турувчи кичик корхоналар ҳеч бўлмаганда транспорт харажатларининг иқтисод қилиниши эвазига кам харажатлидирлар. Уларнинг иқтисодий устунлиги маҳаллий шароитларини яхши билганлари сабабли, ишлаб чиқаришни унча кўп бўлмаган капитал ва меҳнат харажатлари билан амалга оширишидадир;

- кичик корхоналардаги меҳнат, одатда, моддий тавсифга эга ва у, амалиётда концелярия меҳнатига нисбатан фойдалидир;

- ишловчиларнинг енгилроқ юзага чиқишига ёрдам беради;

- мослашувчанлик, яъни ишлаб чиқиладиган маҳсулот ассортиментини ва турини ўзгартириши кичик корхоналар унчалик катта қийинчиликлар туғдирмайди. Шунинг учун бозор иқтисодига асосланган давлатларда кичик бизнес ўз мавқеини тинимсиз кучайтириб ва мустаҳкамлаб бормоқда.

Тадбиркорлик тараққиётини таъминловчи асосий омиллар қуйидагилардан иборат:

- халқ хўжалиги тармоқларининг бозор муносабатларига ўтиши ва истеъмол бозорининг яратилиши. Бу манфаат ва талаб доирасини кенгайтиради ҳамда фақат оммавий талабдаги товар ва хизматларга бўлган эҳтиёжни яратиб қолмайди, балки индивидуал талаб бўлган

нарсаларга эҳтиёжни ҳам туғдиради. Бундай талаб ва эҳтиёжларни тез ва сифатли қилиб фақат кичик корхоналаргина қондира олади;

- тадбиркорларнинг мулки, ҳуқуқи ва иқтисодий манфаатларининг ҳимояланишига ҳуқуқий ва давлат таркибидаги идоралар қафолатининг мавжудлиги;
- ишбилармонликнинг давлат томонидан солиқ, молиявий кредит ва амортизация сиёсати орқали муносиб қўллаб-қувватланиши;
- давлат ва муниципал корхоналарини давлат тасарруфидан чиқариш, хусусийлаштириш ва кичик фирмаларни бунёд этиш;
- кам даромад, паст рентабелли ва зарар кўриб ишловчи корхоналарнинг банкротлик инқирозга учрашининг аниқлиги ва улар асосида хусусий кичик корхоналар ташкил қилиш;
- Давлатнинг ижтимоий-сиёсий жиҳатдан барқарор ҳолати;
- жамиятнинг тадбиркорлик тўғрисидаги ижобий мурувватли фикри;
- ишбилармонликнинг ташкилий-ҳуқуқий шаклини тўғри танлаш;
- бозор иқтисодиёти инфраструктурасининг тезкорлик билан тараққий топиши.

1.3 Тадбиркорликнинг турлари ва шакллари

Иқтисодиётда тадбиркорликнинг қуйидаги турлари мавжуд:

- фаолият йўналиши бўйича: ишлаб чиқариш, тижорат, молиявий ва инновацион сингари тадбиркорлик фаолияти;
- тадбиркорликнинг қандай вазифани бажаришга йўналтирилганига қараб: ишлаб чиқаришни бошқариш, молиялаштириш, воситачилик ва маслаҳатчиликка қаратилган тадбиркорлик;
- фаолият турларининг сони бўйича: битта соҳадаги ва кўп тармоқли тадбиркорлик;

- фаолият мураккаблиги бўйича: махсус билим талаб қилмайдиган, махсус билим талаб қиладиган, юқори технология ва нодир билимга асосланган тадбиркорлик;

- фаолиятнинг тармоқ йўналишлари бўйича: саноат, агросаноат, қишлоқ хўжалиги, қурилиш ва бошқа халқ хўжалиги тармоқларидаги тадбиркорлик.

Тадбиркорликнинг субъектлари жисмоний ва юридик шахслар бўлиши мумкин. Юридик шахслар деб ўзига тегишли алоҳида мулкка эга бўлган, ўз номидан мулкий ва номулкий ҳуқуқларни ва мажбуриятларни ололадиган, судда, арбитражда ва ҳакамлик судида даъвогар ва жавобгар бўла оладиган ташкилотларга айтилади.

Қуйидагилар тадбиркорлик субъекти бўлиши мумкин;

- қонунда белгиланган тартибда муомала лаёқати чекланмаган Ўзбекистон Республикасининг ҳар қандай фуқароси;

- фуқаролар гуруҳи шериклар, шу жумладан давлат кооператив ва бошқа корхоналарнинг меҳнат жамоаси – жамоа тадбиркорлари;

- қонунларда кўзда тутилган валюталар доирасида бошқа ажнабий давлатларнинг фуқаролари ёки юридик шахслари, шунингдек фуқаролиги бўлмаган шахслар;

- улуш иштирокидаги аралаш мулк субъектлари.

Давлат ҳокимияти ва давлат бошқарув идораларининг раҳбар ходимлари ва қонунларда тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланиши ман этилган шахсларнинг бу фаолият билан шуғулланишига рухсат берилмайди.

Ушбу мақсадда тадбиркорлик муносабатларига қатнашувчиларнинг доираси ва уларнинг субъект сифатида зарур бўлган ҳуқуқлари белгилаб берилган энг аввало ҳуқуқий муносабатларда шу жумладан, тадбиркорликда ҳам субъект бўлиш учун фуқаролар муомала лаёқатига эга бўлишлиги лозим.

Тадбиркорликнинг ташкилий тузилмаси қуйидагилардан иборат:

- якка тартибдаги фаолият;
- ёлланма меҳнатни жалб этиш асосида амалга ошириладиган тадбиркорлик;

- бир гуруҳ фуқаролар ва юридик шахслар томонидан амалга ошириладиган жамоа тадбиркорлиги ёки ҳамкорликдаги тадбиркорлик.

Тадбиркорликни қатнашувчилар фаолияти бўйича қуйидаги шаклларга ажратиш мумкин:

- хусусий тадбиркорлик жисмоний ёки юридик шахслар томонидан амалда ўзининг шахсий мулки асосида ташкил қилинади;

- жамоа тадбиркорлиги – фуқаролар гуруҳининг жамланма мулки асосида ташкил қилинади;

- аралаш тадбиркорлик – битта юридик шахс ва бир неча жисмоний шахслар мулкани бирлаштириш асосида ташкил қилинади;

- қўшимча тадбиркорлик – икки ёки ундан ортиқ юридик шахслар мулкани бирлаштириш йўли билан ташкил қилинади;

- шартномавий тадбиркорлик – мулк эгаси бўлмаган корхона раҳбари томонидан шартнома асосида амалга оширилади. Бунда мулк эгаси ёки унинг ишончли вакили томонидан ишлаб чиқаришни уюштириш ва бошқариш бўйича белгиланган ҳуқуқ мажбуриятлар ва жавобгарлик ишга олинган томонга, яъни корхона раҳбари ёки бошқа масъул лавозимидаги ходимга юкланади;

- корхона раҳбари худди ишбилармон фуқарога мос тартибда рўйхатга олинади ва у каби масъулиятга эга бўлади.

Ўзбекистонда кичик ва ўрта бизнес хусусий тадбиркорлар, микрофирмалар, кичик ва ўрта корхоналардан ташкил топган.

Корхона (фирма) – товар ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш мақсадида иқтисодий ресурсларни ишлатувчи ташкилотдир. Мулк эгасининг тавсифига кўра қуйидаги турдаги фирмалар мавжуд давлат, хусусий тадбиркорлик ва капиталистик фирмалар, ҳар бир очик ҳолда улар хўжалик фаолиятининг асосий мақсади – қолдиқ даромад-мулк

эгасининг, барча тўловлар амалга оширганидан кейинги даромадини кўпайтириш, киритилган капиталдан олинadиган фойдани ошириш ва меҳнатдан келадиган даромадни юксалтиришдан иборатдир. Кичик бизнесда фирмалар одатда юқори технологик ишлаб чиқаришни бунёд этиш билан банд.

Хусусий тадбиркорлик – кичик бизнеснинг энг кўп сонли қисмидир. Республика қонунчилигига мувофиқ, юридик шахс мақомидан хали ва ишчиларни ёллаш ҳуқуқисиз мустақил меҳнат фаолияти билан шуғулланаётган жисмоний шахслар, шунингдек, ҳамкорликда тадбиркорлик фаолиятини олиб бораётган оилавий тадбиркорлик, деҳқон хўжаликлари ва оддий ширкат иштирокчилари хусусий тадбиркор деб юритилади. Улар асосан саноат ишлаб чиқариши, қишлоқ хўжалиги, савдо, жамоат овқатланиш тармоқлари, хизмат кўрсатиш, ҳунармандчилик ва шу каби ишлар билан машғул.

Микрофирмалар, кичик ва ўрта корхоналар (КЎБ корхоналари) хусусий тадбиркорликдан фарқли ўлароқ, юридик шахс сифатида фаолият кўрсатади. Ўзбекистонда қабул қилинган КЎБ корхоналарини тоифаларга ажратиш ҳуқуқий меъёрларига кўра у ёки бу тоифага қарашлилик ходимларнинг ўртача сони ва асосий фаолият соҳасига қараб белгиланади. Хусусан ўрта саноат корхоналарида ходимларнинг максимал сони 100 кишигача, кичик корхоналарда – 40 кишигача, микрофирмаларда эса – 10 кишигача бўлиши лозим.

Қонунда белгиланган тадбиркорлик шакллариининг ўзига хос хусусияти бўлиб иқтисодий фаолият юритишда меҳнатни ташкил қилишга, якка тартибдами, ёлланма меҳнатни жалб этиш асосидами, бир гуруҳ бўлиб ёки ҳамкорликда тадбиркорлик шакллариини ўз ичига қамраб олади. Демак, тадбиркорликни қонуний-меъерий ҳужжатлар талаблари ва ташкилий таркибига қараб қуйидаги шаклларга тақсимлаш мумкин: якка тадбиркор; хориж сармойеси иштирокидаги корхоналар; акционерлик корхоналар, холдинг, оффшор компанияси, консалтинг.

Тадбиркорлик шаклини якка тартибдаги фаолият асосида амалга ошириш деганда, мулкчилик субъектининг ўзи мустақил тарзда иқтисодий фаолиятнинг у ёки бу тури бўйича тадбиркорлик билан шуғулланиш тушунилади.

Бу шаклда тадбиркорликни амалга оширишда субъект сифатида фақат фуқаролар қатнашади. Фуқароларнинг якка тартибдаги меҳнатига асосланган тадбиркорлик шакли ҳам энг кўп қўлланишлиги учун уларга ҳар томонлама ёрдам кўрсатиш айниқса муҳимдир.

Якка тартибдаги меҳнат фаолияти хусусий тадбиркорлик шаклларида бири бўлиб, фуқаролар бундай фаолият билан юридик шахс мақолини олмасдан шуғуллаанадилар. Бундай тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланиш учун туман, шаҳар ва шаҳарлардаги туман ҳокимиятлари томонидан рухсатнома берилади.

Хориж сармояси иштирокидаги корхоналар: қўшма корхона ёки тўлиқ хориж сармояси асосида ташкил қилинган корхоналар шаклида бўлиши мумкин. Кичик корхоналар орасида қўшма корхоналар алоҳида ўрин топади. Қўшма корхоналар бу икки ёки ундан ортиқ юридик шахс, яъни корхоналар мулкни қўшиш йўли билан ташкил қилинган корхоналардир. Бу корхоналар мамлакатимизга илғор хорижий технология, бошқарув тажрибаси ва қўшма молиявий ресурсларни олиб киради ва экспортни кучайтириш имконини беради.

Қўшма корхоналар чекланган жавобгарликка эга бўлган жамият (маъсулияти чекланган жамият – МЧЖ), ҳиссадорлик жамияти ҳамда қонун томонидан чекланмаган бошқа шаклларда, сони чекланмаган, аммо иккитадан кам бўлмаган шериклар ўртасида тузилган шартнома асосида бунёд этилади, қўшма корхона таъсисчилари ҳар иккала томондан ҳам юридик ёки жисмоний шахс бўлиши мумкин.

Қўшма корхона хўжалик юритиш субъекти ҳисобланади ва фаолияти даромад олишга йўналтирилган бўлиб қайси мамлакат ҳудудида

ташкил этилган бўлса, ўша мамлакат қонунлари асосида фаолият кўрсатади ва солиқ тўлайди.

Акционерлик жамияти (корпорация) – бу жисмоний шахслар капиталларнинг бирлашуви бўлиб, у акциялар чиқариш йўли билан бунёд этилади. Акциялар фонд биржаларида муомалада бўлади – бир шахсдан иккинчисига эркин ўтади ва акциядор учун унинг ҳиссаси ҳақидаги ҳужжат ҳисобланади.

Жамиятнинг омонатчи-акционерлар олдидаги мажбурияти, акция учун тўланган пул миқдори, яъни жамоат капиталига киритилган ҳиссаси билан чекланади жамият мажбурияти бўйича фақат жамиятнинг ўзи ўз мулки билан жавоб беради. У очиқ ёки ёпиқ бўлиши мумкин.

Акционерлик жамияти (корпорация) – бу бизнеснинг кўпроқ демократик шаклидир, чунки бевосита ёки обуна бўлиш йўли билан акция сотиб олиш ва корхонада мулк эгаси бўлишга исталган инсон эришиши мумкин..

Холдинг – бу мулк эгалари томонидан бир қанча мустақил ҳиссадорлик жамиятлари фаолиятини назорат қилиш мақсадида бунёд этилган жамиятдир. Холдингга бирлашган корхоналар, одатда шўъба корхоналар деб аталади. Холдинг ёки бош холдинг компанияси ўзининг шўъба корхоналари акцияларининг назорат пакетларини ўзида жамлаш йўли билан молия капиталини тўплайди. Акциялардан олинadиган дивидендлар унинг асосий даромади ҳисобланади. Холдинг компанияси ўз навбатида ўз акцияларини чиқариб ҳиссадорлик жамияти шаклида ҳам намоён бўлиши мумкин. Холдинг қатнашчисининг омонати пул маблағлари, қимматбаҳо қоғозлар, асосий воситалар ёки бошқа моддий бойликлар шаклида бўлади. Омонатлар қиймати барча холдинг қатнашчилари иштирокида баҳоланади.

Холдинг компаниялари мустақил фаолият кўрсатувчи алоҳида корхоналар акциялари назорат пакетларини битта шахс томонидан сотиб олиниши орқали ҳам ташкил қилиниши мумкин.

Оффшор компанияси-бу имтиёзли солиқ тўлаш (ёки буткул тўламаслик) ҳудудида бунёд этилган корхона бўлиб, у рўйхатга олинган жойда барқарор турмайдиган шахсларга тегишлидир. Кўпгина давлатларда хорижий инвестицияларни кўпроқ жалб этиш мақсадида киритилган омонатлар ҳақидаги ахборотнинг қонунчилик ёки анъанавий кафолатлар йўли билан конфиден-циялигини (ошкор этмаслигини) таъмин этувчи ва қатор имтиёзлар бериш тизими бунёд этилган бўлиб, бу тизим хорижий тадбиркорларга уларнинг тадбиркорлик фаолиятини мазкур давлат ҳудудида олиб бориш шарти билан жорий қилинади.

Одатда, оффшор корхонаси маъсулияти чекланган жамият ёки компания шаклида бунёд этилади. Аммо, оффшор фаолияти учун бошқа ташкилий-ҳуқуқий шакллар ҳам йўқ эмас, масалан, ширкатчилик, хорижий компаниянинг шахобчаси шаклида ҳам бўлиши мумкин. Баъзи бир давлатлар ва тайёр компанияни тезкорлик билан сотиб олиш йўли билан «оффшор» ташкил қилиш мумкин. Бунда низом капиталининг энг кам ўлчами бевосита ва билвосита қонун билан белгиланиши (Кипр, Ирландия, Гибралтар) ёки умуман чегараланмаган бўлиши мумкин (Гонгконг, Мадейя).

Консалтинг – бу ишлаб чиқаришга иш юзасидан хизмат кўрсатиш соҳасида ихтисослашган фирмаларнинг ўз мижозларига маслаҳат хизмати кўрсатиш ва техникавий лойиҳаларни экспертиза қилиш билан боғлиқ иқтисодий фаолиятдир. Кичик бизнесда консалтинг бирлашмалари тараққий топган маслаҳат хизмати бозорини бунёд этиш йўли билан тадбиркорлик фаолиятининг тараққиётига ёрдам кўрсатади. Чунки, бу каби хизматларни алоҳида фирмалар талаб даражасида амалга ошира олмайдилар. Бундай бирлашмаларнинг асосий вазифалари қуйидагилардан иборат:

- ягона ахборот – сўровнома фондини яратиш ва ягона реклама стратегиясини (йўналишни) амалга ошириш йўли билан уларнинг аъзолари фаолиятини умум мақсадлар йўлида жамлаш;

- маслаҳатчилик ташкилотларини тараққий топишига ва хорижий инвестицияларни жалб этишга кўмаклашиш;
- тадбиркорлик ташаббусларини амалга ошириш учун шериклар танлаш.

Консалтинг бирлашмаларининг кичик бизнес соҳасида кенг тарқалган маслаҳат хизмати турлари қуйидагилардан иборат: барча мулк шаклларидаги корхоналарни рўйхатга олиш учун таъсис хужжатларни тайёрлаш бўйича маслаҳатлар бериш; маркетинг бўйича изланишлар ўтказиш; хусусийлаштириш, акционерлаштириш дастурларини ишлаб чиқиш; ташқи иқтисодий фаолият бўйича маслаҳат бериш; реклама стратегиясини ишлаб чиқиш, реклама материалларини тайёрлаш ва уларни тарқатиш; ҳуқуқ, молия, ташкилий, бошқариш масалалари бўйича маслаҳатлар бериш; ақлий (интеллектуал) мулкни ҳимоя қилиш масаласи бўйича маслаҳатлар бериш; хизматчиларни тайёрлаш ва малакасини ошириш; тадбиркорлик ва кичик бизнесни тараққий топтиришга хизмат қилувчи тадбирларни ўтказиш; фирма иш услубини ишлаб чиқиш; хавфсизлик техникаси, ишлаб чиқариш санитарияси, маданияти, атроф муҳитни ҳимоя қилиш масалалари бўйича маслаҳатлар бериш; инвестицияларни жалб қилиш, имтиёзли кредит олиш бўйича ва бошқа маслаҳатлар бериш.

Зарурат туғилса консалтинг бирлашмалари кичик бизнес корхона раҳбарлари ва мутахасисларининг малака ошириш ишларини ташкил этиши ҳам мумкин.

1.4 Тадбиркорлик фаолиятини тартибга солиш ва қўллаб-қувватлаш

Қонуний-меъёрий хужжатларга биноан тадбиркорларга қуйидагилар кафолатланади:

- фуқароларнинг ва юридик шахсларнинг тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланиш, корхона бунёд этиш ва бунинг учун зарурий мулк сотиб олиш ҳуқуқлари;

- амалдаги қонунчилик ва шартномалар асосида барча тадбиркорларнинг ҳуқуқ ва қонуний манфаатларини ҳимоя қилиш;
- тадбиркорлик фаолиятининг илмий-техникавий ва ҳуқуқий жиҳатдан қўллаб-қувватланиши;
- тадбиркорлик хавф-хатари ва тавакалчилигини суғурта қилиш;
- тадбиркорлар билан шартнома тузилгандан сўнг улар фаолиятига шартномада кўрсатилган ҳолатлардан ташқари, мулк эгасининг ва ҳар қандай учинчи шахснинг аралашishi маън этилади.

Тадбиркорлик фаолияти самарадорлигини ошириш ва уни кенг тарғиб қилиш ва ёйиш ниятида давлат ахборот, маслаҳат, илмий – тадқиқот марказлари, инновацион фондлар ва бошқа ташкилотлар тузиб, иқтисодиётнинг ушбу соҳасини ривожланишига ёрдам беради.

Мамлакатда кичик ва ўрта бизнесни тараққий топтириш учун қонуний асос бўлиб «Тадбиркорлик», «Банк ва банк фаолияти», «Якка ҳокимликка барҳам бериш ва рақобатни ривожлантириш», «Хиссадорлик жамиятлари», «Қимматбаҳо қоғозлар ва фонд биржаси», «Товар биржалари», «Чет эл инвестициялари», «Гаров» тўғрисидаги қонунлар, ҳамда ер, хўжалик, божхона, маъмурий ва солиқ кодекслари хизмат қилади.

«Тадбиркорлик тўғрисидаги» қонунда кичик бизнес ва тадбиркорлик тузилмалари учун, уларнинг ташкилий – ҳуқуқий шаклларида қатъий назар, умумий бўлган ҳуқуқий ва мажбуриятларни ажратиб кўрсатиш мумкин. Бу қонунга асосан ҳар қандай ишбилармонлик субъекти қуйидаги ҳуқуқларга эга:

- қонунчилик органи қарорлари ва давлат бошқарув органлари меъёрий ҳужжатлари билан маън этилмаган ҳар қандай хўжалик фаолияти билан шуғулланиш;
- қонунга қарши бўлмаган ҳар қандай корхона бунёд этиш;
- тадбиркорлик фаолиятини олиб бориш учун шартнома асосида бегона фуқороларни, корхона, ташкилотларнинг, шу жумладан, хорижий юридик

ва жисмоний шахсларнинг, мулкани, пул воситаларини ва баъзи бир мулкка ҳуқуқларини жалб этиш;

- қонуний йўл билан қўлга киритилган мулк билан бегона хўжалик субъектларининг фаолиятида иштирок этиш;

- республикадаги жорий қонунлар ва тузилган шартномалар асосида ўзининг хўжалик дастурини мустақил шакллантириш, ўз маҳсулоти учун истеъмолчи ва таъминотчини мустақил танлаш, кўрсатадиган хизматига тариф ва маҳсулотига нархларни мустақил белгилаш;

- ишловчиларни амалдаги қонун ва меҳнат шартномаси асосида ишга қабул қилиш ва ишдан бўшатиш;

- ўзининг пул воситаларини сақлаш ва барча турдаги ҳисоб китоб, кредит операцияларини бажариш учун банкларда ҳисоб рақамларини очиш;

- ишбилармонлик фаолиятидан келган даромаднинг солиқлар ва бошқа қисмини ўз хохиши бўйича ишлатиш;

- чекланмаган миқдорда ҳар қандай даромад олиш;

- давлат таъминоти ва ижтимоий суғурта тизимидан фойдаланиш;

- судда, арбитражда ва ҳакамлик судда даъвогар ва жавобгар бўлиш;

- хорижий валюта сотиб олиш ва жорий қонунлар асосида ташқи иқтисодий фаолиятини мустақил амалга ошириш;

- давлатнинг иқтисодиётга, шу жумладан тадбиркорлик тараққиётига бевосита таъсир кўрсатиш давлат томонидан шу соҳага таалукли қонунлар яратилиши билан амалга оширилади.

Кичик корхоналар ва бошқа турдаги корхоналар ўртасида рақобат муҳитини ривожлантиришнинг муҳим шарти бўлиб, турли хил ресурслар ва бозорларга киришда тенг ҳуқуқлилиқ тамойили ҳисобланади.

Давлат корхонаси ёки бошқа корхоналар (қўшма корхона, акциядорлик жамияти ва бошқалар) билан кичик корхоналарнинг ҳуқуқлари тенг бўлиши ва кичик корхоналарни турли хил чеклашларга (дискриминацияга) йўл қўймаслик керак.

Кичик ва ўрта бизнес корхоналарининг молиявий ва инвестицион ҳолатига таъсир этувчи омилларга қуйидагилар киради:

- корхонанинг қайси тармоққа тегишлилиги;
- корхона фаолиятининг молиявий-иқтисодий кўрсаткичлари;
- фаолият кўрсатиш ҳудуди;
- ресурслар етказиб берувчилдар ва истеъмолчилар билан алоқаларнинг

худудий жойлашуви;

- асосий инвесторларнинг жойлашган ўрни;
- корхонанинг ҳуқуқий шакли;

Юқорида санаб ўтилган муаммолар республикамизда кичик ва ўрта бизнес ривожланишидаги асосий тўсиқлардир. Уларни бартараф этиш учун амалдаги қонунчиликка риоя қилган ҳолда тармоқ, вазирлик идоралар томонидан қабул қилинадиган қарорлар мувофиқлаштирилиши шарт.

2. Кичик бизнес корхоналари бошқарувининг ташкилий тузилмалари

2.1 Корхона фаолиятини бошқарув тизимининг ташкилий функциялари, бошқарувини самарали тузилмасини яратиш принциплари ва бошқарув тизимини тузиш жараёни

Корхона бошқарувининг самарали тузилмасини вужудга келтириш бошловчи тадбиркор ҳал этиши керак бўлган муҳим вазифалардан биридир. У ташкилотнинг самарали ишлаши учун унга қайси ихтисосдаги мутахассислар, қандай малакада, қандай шахсий фазилатларга эга бўлган қанча одамни бирлаштириши кераклигини аниқлаб олиши керак. Корхона катталашиб, унинг фаолият соҳалари кенгайиб бориши билан оқилона тузилмага бўлган эҳтиёж янада ортади. Корхонанинг етуқлик, ҳатто, гуллаб-яшнаган босқичида ҳам ташкилий тузилма корхонанинг ҳаётийлик

қобилиятини белгиловчи муҳим омил бўлиб қолади. Корхонанинг рақобатбардошлиги, ўз қувватини сақлаб туриш ёки ошириб бориши, унинг ўзгариб бораётган шароитларига мослашиш қобилиятига боғлиқ бўлади.

Корхона бошқарувининг ташкилий тузилмаси – бу бўлимлар, ишловчилар ўртасидаги махсус ишлаб чиқилган алоқалар ва муносабатларнинг яхлит тизимини ўз ичига олади ва унинг доирасида ишловчи одамлар олдида қўйилган мақсадга энг самарали йўл билан эришиш вазифасини бажаради. Мазкур тизимнинг ташкилий вазифалари 1- расмда кўрсатилган.

Корхона тузилмасида қуйидаги элементлар ажратиб кўрсатилади: раҳбарлик ва алоқа (горизонтал ва вертикал), бўғинлар (бўлимлар), даражалар (босқичлар).

Бўғин (бўлим) - бу ташкилий жиҳатдан алоҳида мустақил бошқарув ташкилотидир. Бўлим (одамлар гуруҳи) томонидан муайян вазифанинг бажарилиши уни шакллантиришнинг асосий мақсади ҳисобланади. Бўлимлар ўртасидаги алоқалар горизонтал тусга эга. *Раҳбарлик (бошқарув)* даражасини (босқичини) бошқарув иерархиясида маълум босқични эгаллаган бўлимлар гуруҳи (ёки битта бўлим) сифатида белгилаш мумкин. Босқичлар ўртасидаги алоқалар бу вертикал бўйича алоқадир. Улар қуйидаги даражалардан бошлаб юқори даражагача эркин ифодаланган изчил бўйсунуш тусига эга.

Ҳар қандай, ҳатто кичик корхонада ҳам, юқорида баён этилган учта тузилма элементларининг ҳаммаси мавжудлигини аниқлаш мумкин. Тадбиркор, у ташкил этган корхонанинг мулкдори бўлиб, унинг ишига раҳбарлик қилади. Унга вертикал бўйича унинг ходимлари бўйсунди.

Турли вазифаларни (ташкилотчилик, маркетинг, бухгалтерия ва ҳ.к.) бажарувчи, корхонанинг ходимлар ўртасида горизонтал алоқалар ўрнатилади. Улар бевосита бўйсунуш тусига эга бўлмай, лекин, кўпинча

корхонанинг турли ишлаб чиқариш (амалий) операцияларини изчиллиги ва ўзаро боғлиқлигини белгилайди.



1 – расм. Корхона фаолиятини бошқарув тизимининг ташкилий функциялари.

Корхона бошқарувини ташкилий тузилмасининг самарадорлигини таъминлаш учун 2-расмда келтирилган принципларга риоя этиш зарур.



2 – расм. Корхонани бошқарувини самарали тузилмасини яратиш принциплари

Бошқарув бирлигини принципи бошқарувчи тизим (бошқарув органи, ташкилоти) ва бошқариладиган тизим (ишлаб чиқариш) бирлигини англатади. Ҳар қандай кичик фирманинг бошқарувчи ва бошқариладиган тизимлари ўртасида тўғри ва тескари алоқа амалга оширилиши керак. Бошқарувчи тизим бошқариладиган тизимдан ахборот олади. Бошқарув органи олинган ахборот асосида қарорлар қабул қилинади. Шу тариқа бошқарув тўғри ва тескари алоқа асосида амалга оширилади.

Бўйсунуш бирлиги қуйидаги маънони англатади:

- ходимлар гуруҳи ўзининг устидан қўйилган битта раҳбарга бўйсунди;

- бўйсунувчилар турли раҳбарлардан бир-бирига зид, ўзаро боғланмаган кўрсатмалар олмаслиги шарт.

Мувофиқлик принципи барча функционал бўлимлар бир-бирига мос бўлиши кераклигини англатади.

Маҳаллий бошқарув ташкилотлари, бу амалда туман (шаҳар) ҳокимияти, ташкилотлар, назорат органлари томонидан бошқариладиган бошқарув функцияларидир. Маҳаллий ҳокимият органлари «Маҳаллий ўз-ўзини бошқариш тўғрисида»ги қонунга асосланиб бошқарувни амалга оширадilar.

Алоқа тизими барча бошқарув органлари ўз вазифаларини бир-бирлари билан мустаҳкам алоқада бажаришини англатади. Алоқани йўқотиш - бошқарувни йўқотиш, деган маънони билдиради. Алоқалар турли шаклда: чизиқли (вертикал), функционал (горизонтал), тармоқли, минтақавий бўлиши мумкин.

Йўналтирганлик принципи ҳар бир корхонанинг маълум ташқи инфратузилмаларга – (банклар, биржалар, молия ташкилотлари, таъминот, сотиш ташкилотларига) мўлжал олиши ва ташқи муҳитнинг ўзгариб турувчи шароитларига мослаша олиши кераклигини билдиради.

Ишни табақалаштириш корхонада ишларни аниқ чегараланиши кераклигини англатади: ким нима учун жавоб беради, ким назорат ва

шикоят ҳуқуқига эга ва ҳ.к., буларнинг ҳаммаси ходимларнинг бошқарув масалаларидаги мустақиллигини оширади.

Ҳаммабоплик принципи бозор муносабатлари, рақобат шароитларида фақат манфий ҳисобланмаган ахборот билан эркин танишиш имконияти берилиши керак, деган маънони билдиради. Масалан, атроф муҳитнинг ифлосланиш даражаси ҳақидаги, маҳсулот сифати тўғрисидаги, техника хавфсизлиги тўғрисидаги ахборотлар шулар жумласига киради.

Операциялар устидан назорат бажарилаётган ишнинг барча босқичларида назоратнинг техник воситаларидан фойдаланиш ёки фойдаланмаслигига қарамай амалга оширилиши керак.

Режалаштириш - бошқарув жараёнининг дастлабки босқичларидан биридир. Бу тараққиётда йўналишни, мақсадни танлашдир. Ҳар қандай фирма ўз фаолиятини пухта ва яхши режалаштириши керак, чунки, фирманинг омон қолиши ва фойда кўриши шунга боғлиқ бўлади.

Корхона бошқарув тизимини шакллантириш жараёни 3-жадвалда келтирилган.

3-жадвал. Корхонанинг бошқарув тизимини тузиш жараёни.

Босқичлар	Мазмуни
Бажарилаётган иш ҳарактерини белгилаш	Вазифаларни қўйиш. Қўйилган вазифаларни ҳал этиш учун зарур бўлган ишлар ҳажмини белгилаш. Фойдасиз ишни ва айрим операцияларни такрорланишини истисно этиш. Бошқарув ва назорат тизими элементларининг ўзаро ҳамкорлик жараёнини ишлаб чиқиш, қарорлар турлари ва уларни қабул қилишда у ёки бу менежернинг иштироки хусусиятини, менежер умумий ишга қўшиши керак бўлган ҳиссани белгилаш, менежер ўзаро ҳамкорлик қилиши керак бўлган шахсларнинг қарор қабул қилаётган бошқа шахсларнинг менежерга кўрсатадиган таъсирини ўз ичига олади.
Бошқарувнинг алоҳида элементлари ўртасида иш тақсимоли	Меъёрларни белгилаш ва андозаларни тасдиқлаш. Масалан, корхонани бошқарувининг ҳар қандай даражасининг ҳар бир раҳбари учун аниқ лавозим мажбуриятларини қабул қилиниши. Масалан, иш вақтини таҳлили, меҳнатни ташкил этиш ва башқарув фаолиятининг бошқа омилларини таҳлил этиш услубларини тадқиқ

	этиш. Корхона доирасига ишлаётган барча шахсларнинг мустахкам ҳамкорлигини ва аниқ ўзаро ҳаракатни ташкил этиш.
Бошқарувнинг мантикий гуруҳларини қуриш	Бўлинмаларни ташкил этиш. Бошқарилаётган иш турига мувофиқ бошқарув элементларини гуруҳлаш. Масалан, обрўга эга бўлган раҳбарлар атрофида бўлинмалар (бўлимлар) тузиш.

2.2 Товар ишлаб чиқарувчилар ва тадбиркорлар палатасининг ташкилий тузилмаси ва ижро органи

"Товар ишлаб чиқарувчилар ва тадбиркорлар палаталари тўғрисида"ги қонунга мувофиқ Ўзбекистон товар ишлаб чиқарувчилар ва тадбиркорлар Палатаси тармоқ хўжалик бирлашмалари, шунингдек, хиссадорлик асосида бўлган бошқа хўжаликлар таркибига кирмайдиган кичик, ўрта ва хусусий тадбиркорларни тўғридан тўғри аъзолик базасида бирлаштирувчи нодавлат, нотижорат ташкилотдир.

Ўзбекистон товар ишлаб чиқарувчилар ва тадбиркорлар Палатаси 206 туман (шахар), 14 худудий товар ишлаб чиқарувчилар ва тадбиркорлар палаталари тизимини ташкил этган. Туман(шахар) ва худудий палаталар Ўзбекистон Республикасининг маъмурий-худудий бўлинишига қараб ташкил этилган (расм.3).

Ўзбекистон товар ишлаб чиқарувчилар ва тадбиркорлар Палатаси фаолиятининг асосий мақсади Республика иқтисодиётини ривожлантиришга, унинг жаҳон хўжалиги тизимига қўшилишига кўмаклашиш, бозор инфратузилмасининг яхлит тизимини шакллантириш, тадбиркорлар фаолияти учун қулай шароит яратиш, Ўзбекистон тадбиркорларининг бошқа мамлакат тадбиркорлари билан савдо-иқтисодий ва илмий-техникавий алоқаларини ривожлантиришга ҳамкорлик қилишга қаратилгандир.

"Товар ишлаб чиқарувчилар ва тадбиркорлар палаталари тўғрисида"ги қонунга(1997 йил 24 апрел) мувофиқ Палата:

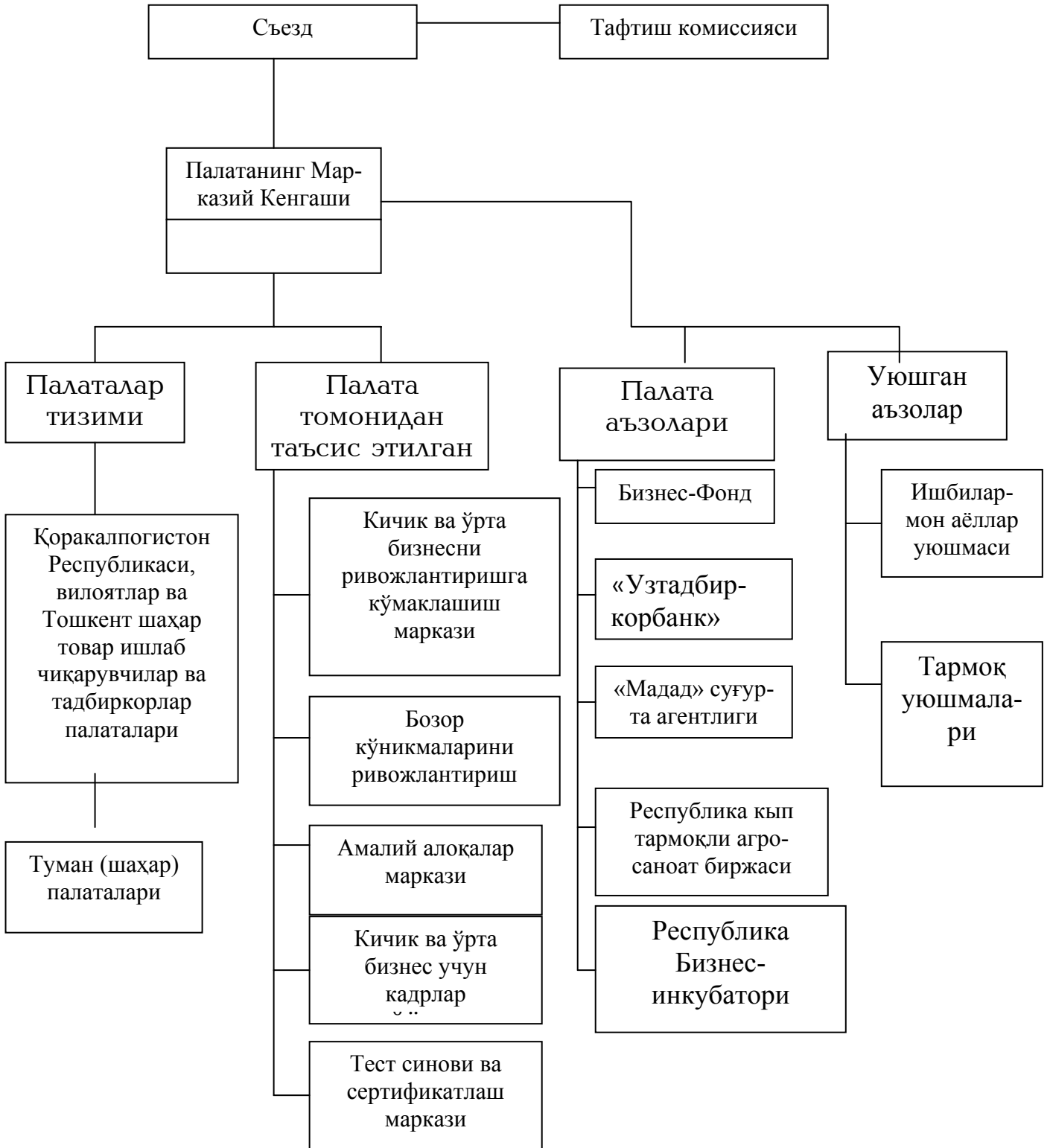
- давлат ҳокимияти ва бошқарув органларида, жамоат ва халқаро ташкилотларда, шу жумладан бошқа мамлакатларда товар ишлаб чиқарувчилар ва тадбиркорлар манфаатларини ифодалаб, кичик ва хусусий тадбиркорликни рағбатлантириш ва ривожлантиришни мувофиқлаштирувчи Республика Кенгаши, Олий Мажлис, Вазирлар Маҳкамаси, Давлат Мулк қумитаси, Адлия вазирлиги, Давлат солиқ қумитаси, Давлат божхона қумитаси, Монополияга қарши қўмита ва республиканинг бошқа манфаатдор идоралари билан яқиндан ҳамкорлик қилиб келмоқда.

Ҳамкорликнинг асосий йўналиши – кичик ўрта бизнес фаолият такомиллаштириш учун қулай шарт-шароитлар яратишга қаратилган. Шунингдек, Европа қайта қуриш ва тараққиёт банки (ЕБРР), Осий тараққиёт банки (АБР), БМТ ва Европа Иттифоқининг турли комиссиялари билан доимий ҳамкорлик қилмоқда.

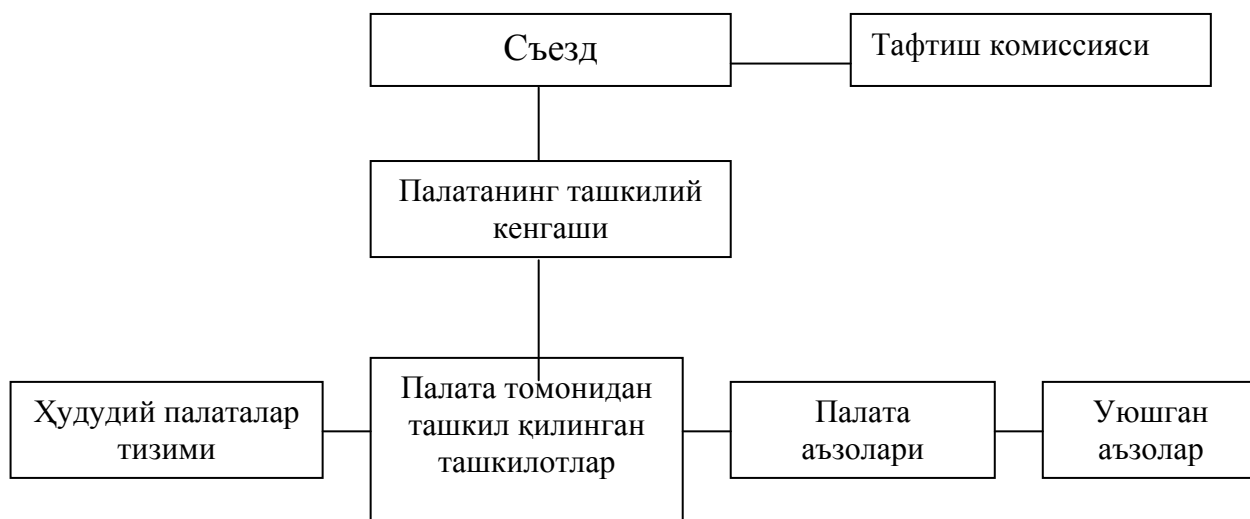
Ҳамкорлик қилиш ҳақида Словакия, Бангладеш, Грек-Ўзбек, Литва саноат конфедерациялари Палаталари билан шартномалар тузилди.

Навбатда Исроил ишлаб чиқарувчилар уюшмаси, Москва мэри ва ҳукумати қошидаги тадбиркорлар кенгаши, АҚШ, Малайзия Палаталари ва Украина тадбиркорлари ва товар ишлаб чиқарувчилари Иттифоқи билан шартномалар тузиш устида иш олиб борилмоқда.

Кичик, ўрта ва хусусий тадбиркорликни ривожлантириш концепциясини ишлаб чиқишда ҳамда хўжалик юритувчи субъектларининг фаолияти устидан назорат механизмларини руёбга чиқаришда Палата Республика ва ҳудудларда тадбиркорликни ривожлантиришнинг йиллик ва узоқ муддатли дастурини ишлаб чиқишда муҳим рол ўйнамоқда. Кичик, ўрта ва хусусий тадбиркорликни ривожлантириш концепцияси ва хўжалик юритувчи субъектлар фаолиятини жамоатчилик асосида назорат қилиш механизмларини ижро этиш мақсадида Ҳукумат томонидан қабул қилинган ва вазифа қилиб қўйилган бир қатор янги қонун ва дастурлар қабул қилинди.



2 – расм. Товар ишлаб чиқарувчилар ва тадбиркорлар палатасининг ташкилий тузилмаси



3 – расм. Ўзбекистон Товар ишлаб чиқарувчилар ва тадбиркорлар палатасининг ташкилиш тузилмаси.

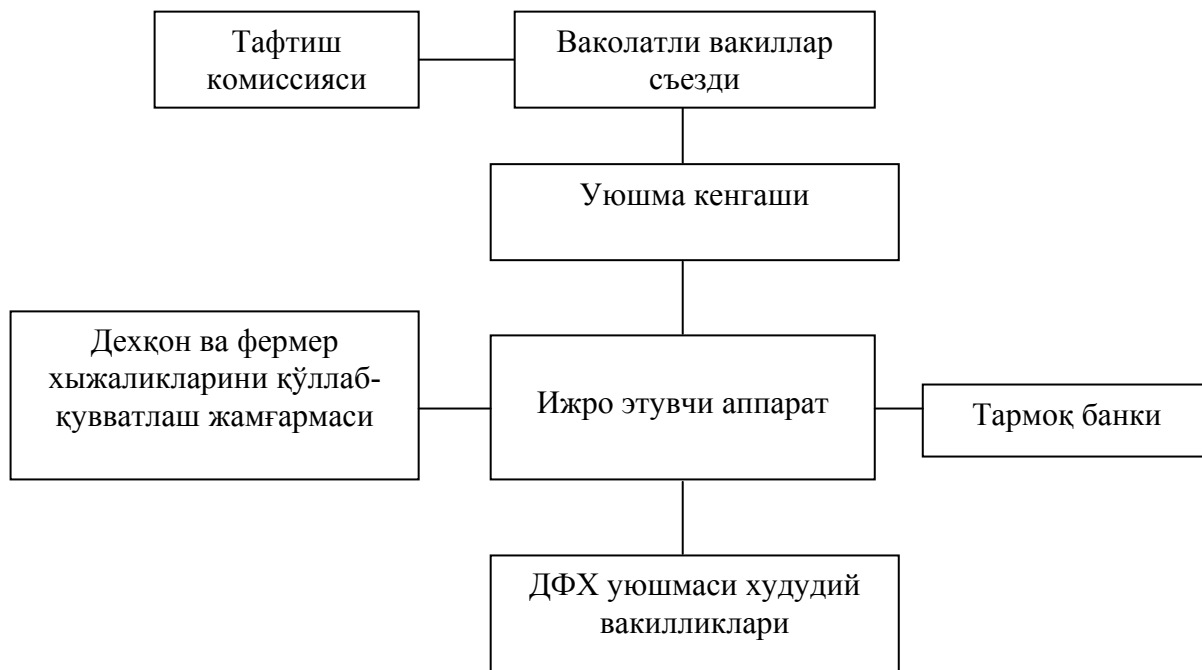
2.3 Дехқон ва фермер хўжаликлари уюшмасининг ижро органи

Дехқон ва фермер хўжаликларининг уюшмаси (ДФХ) ва унинг ижро этувчи органи ташкилий тузилмаси мавжуд. Уюшма ва унинг худудий вакилликлари дехқон ва фермер хўжаликларини бирлаштирадидилар, давлат ташкилотларида ва бошқа ташкилотларда уларнинг манфаатларини ҳимоя қиладилар ва ифодалайдилар, ўз фаолиятларини низомларга мувофиқ, тўлиқ хўжалик ҳисоб-китоби тамойилларида ташкил этадилар.

Уюшманинг ўз аъзолари билан ўзаро ҳуқуқий муносабатлари уларнинг низомлари ҳамда хўжаликлари томонидан уюшманинг туман вакилликлари билан тузадилар (4-расм), республиканинг амалдаги қонунчилигига мувофиқ томонларнинг ўзаро жавобгарлигини ва манфаатларини назарда тутувчи шартномалар асосида амалга оширилади.

Дехқон ва фермер хўжаликлари уюшмаси раиси ва унинг ўринбосарлари съезд томонидан сайланадилар ва ҳукуматнинг қарори билан лавозимига тасдиқланадилар ҳамда мақоми, маиший таъминот, тиббий ва транспорт хизмати кўрсатиш шарт-шароитларига кўра уюшма

раиси – вазирга, раиснинг биринчи ўринбосари – вазирнинг биринчи ўринбосарига, раис ўринбосари – вазир ўринбосарига тенглаштириладилар. Дехкон ва фермер хўжаликларини қўллаб-қуватлаш жамғармаларининг директори лавозимига кўра ДФХ уюшмаси раисининг ўринбосари ҳисобланади. Худудий вакилликлари раҳбарлари тегишли ҳокимликлар билан келишилган ҳолда уюшма раиси томонидан тайинланадилар.



4 – расм. ДФХ уюшмасининг тузилмаси.

ДФХ уюшмасининг асосий вазифалари қуйидагилар:

- ДФХнинг республика қонунчилиги билан уларга берилган ҳуқуқларини ва манфаатларини ҳимоя қилиш;
- ДФХ фаолияти, уларни ташкил этиш ва тугатиш мониторингини юритиш;
- ДФХда ерлардан самарали фойдаланишини мутазам ўрганиш, ер майдонларини қўшимча равишда ажратиш ёки қонунчиликда белгиланган тартибда олиб қўйиш тўғрисида тегишли ҳокимликларга таклифлар киритиш;
- майда ва ўрта қишлоқ хўжалиги маҳсулотлари етиштирувчиларини шартнома асосида уруғликлар, ўғитлар, кўчатлар, наслдор моллар ва

бошқа ресурслар билан таъминлашга, уларга ишлаб чиқариш – технология, транспорт, ҳуқуқий, ахборот, маркетинг хизматлари ва бошқа хизматлар кўрсатишга кўмаклашиш;

- ДФХга улар етиштирган маҳсулотларни ички ва ташқи бозорларда сотишга кўмаклашиш;

- ДФХга уларнинг кредитлар, шу жумладан хорижий кредитлар олишида ва уларни ўзлаштиришида маслаҳат ва услубий ёрдам кўрсатиш.

3. Корхона бошқарувининг ташкилий тузилмасида бўлинмаларнинг ўрни ва аҳамияти

Корхона (фирма) ичида бўлинмаларни ташкиллаштиришда қуйида кўриб чиқилган бўлимлар бўйича мажбуриятларни тақсимлаш принципига асосланиш керак. Жумладан, ўзаро тенг гуруҳларга бўлиш принципи. Бу принцип ходимлар профессионал тайёргарликка эга бўлиб, бирон бир қўйилган мақсадга эришиш учун маълум миқдордаги одамлар зарур бўлган ҳолларда қўлланилади.

Функционал белги бўйича бўлиш принципи. Бу кўпроқ ишлаб чиқариш бўйича цехлар, маркетинг, кадрлар, молия ва ҳ.к. бўлимларни ташкил этишнинг энг оммалашган усулидир. Улар сони ташкилот эҳтиёжларига боғлиқ.

Худудий белги бўйича бўлиш принципи. Бу усул кўпроқ, корхона ўз фаолиятини турли туманлар ҳудудида амалга оширганда қўлланади. Мазкур ҳудудда корхонанинг барча турдаги операцияларини амалга оширилишини, сотиш бўйича минтақавий бажарувчига топширилиши мумкин.

Ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни тақсимлаш принципи ишлаб чиқараётган маҳсулот турини кўпайтириб бораётган, ташкилий тузилмани қўллаш ишни фақат мураккаблаштириши мумкин бўлган йирик корхоналарда кенг оммалашган.

Истеъмолчилар манфаатларини ҳисобга олган ҳолда тақсимлаш принципи. Харидор ҳал қилувчи омил бўлган тармоқларда унниг манфаатлари ташкилий тузилмага кучли таъсир кўрсатади. Шунинг учун, истеъмолчилар манфаати юқори қўйилган корхоналарда ушбу усул қўлланади.

Йирик корхоналарда юқорида кўрсатилган қоидаларнинг айримларидан ёки ҳаммасидан фойдаланилади. Бу юқорида санаб ўтилган омилларнинг ҳаммасига ёки биттасига муҳим аҳамият берилишига боғлиқ.

Бўлинмаларининг бошқарув тузилмаларини шакллантиришда қуйидагиларни ҳисобга олиш зарур:

Стратификацияни иш кўпайиб бориши билан, бошқарув даражалари сони ошиб боради. Маълумки, йирик корхоналарда бошқарув зинапояси 12 тадан 20 тагача босқичдан иборат бўлади.

Расмийлаштириш, яъни ташкилотдаги раҳбарлик услубини ва фаолият жараёнида одамлар орасидаги муносабатлар хусусияти. Агар бу муносабатлар кўплаб қоидалар ва йўриқномалар билан тартибга солинса, ташкилот расмий ташкилот сифатида қаралади. қоидалар қанчалик кўп, раҳбарлик усули бюрократик бўлса, корхона тузилмаси шунчалик расмий ва тармоқли бўлиши керак.

Марказлаштириш ёки марказлаштирмасликни, яъни, олий раҳбарлик ҳал қилиш керак бўлган масалалар рўйхати бўйича қарорларни қабул қилиши ва қарорларни етказиш иерархиясини ташкилоти. Марказлаштирилган турида муҳим ва иккинчи даражали масалаларни раҳбарнинг (раҳбарлар гуруҳининг) ўзи ҳал қилишга интилади. Лекин ишни раҳбар ўз ваколатларининг катта қисмини бошқарувнинг қуйи даражасига берадиган ва шу билан ўз ходимлари ижодий салоҳиятларини ривожлантиришга кўмаклашадиган тарзда ташкил этиш энг илғор ва самарали деб тан олинади.

Ташкилий тузилманинг мураккаблиги корхонадаги бўлимларнинг, тури, миқдори ва ўзаро ҳамкорлиги, раҳбар ходимлар, ишчи хизматчилар сонига ва бошқаларга боғлиқ бўлади. Бошқарувнинг мураккаблик даражасини белгилаб беради. Корхонанинг самарали ишлаши учун ходимларнинг функционал вазифалар ва ваколатлари, шунингдек, уларнинг ўзаро муносабатлари тартиби белгиланади. Вазифалар ва ваколатларни белгилаш ва уларни ташкилот доирасида оммамлаштиришнинг 3та тури мавжуд: ташкилий схемалар-жадваллар тузиш, қўлланма (маълумотлар) ёки йўриқнома ишлаб чиқиш, вазифаларни тақсимлаш.

Корхонанинг раҳбари ва ҳар бир ходими ўз вазифалари, ваколатларини, бошқа ходимлар билан ҳамкорлик қилиш тартибини билиши керак.

3.1 Тадбиркорлик фирмаларини ташкилий тузилмалари турлари

Ваколатлар, ҳуқуқлар, вазифалар ва жавобгарлик нуқтаи назаридан кичик бизнесдаги корхоналарни бошқарув тузилмаларини қуйидаги ташкилий турлари мавжуд:

- чизиқли;
- чизиқли-функционал;
- лойиҳаланадиган ва матрицали;
- венчур ва фирма ички инновацияли.

Бошқарувни чизиқли ташкил этиш бевосита лавозим вазифаларини шу тариқа тақсимлаш асосида шундай қуриладики, бунда ҳар бир ходим фирма олдида турган вазифаларни бажаришга энг кўп даражада йўналтирилган бўлади. Чизиқли тузилма қўл остидагиларга бевосита таъсирни амалга оширишни ва тадбиркор раҳбарда барча бошқарув функция вазифаларини жамлашни назарда тутди. Барча ваколатлар

тўғридан-тўғри (чизиқли) ҳисобланади. Улар юқори бошқарув бўғинидан қуйи бошқарув бўғинларига қараб ўзгаради.

Бошқарувнинг чизиқли тузилмасининг афзалликлари:

- тадбиркор раҳбарнинг яқка бошчилиги ва ходимларнинг иш натижалари учун шахсан жавобгарлиги принципига қатъий риоя этилади;

- ходимлар ўз раҳбарларидан бир-бирига зид ва ўзаро боғлиқ бўлмаган кўрсатмалар олиши мумкин эмас. Тадбиркор ўз ҳаракатларига бутунлай масъулиятни бир ўзи зиммага олади;

- қарорлар қабул қилинишини тезкорлиги;

- маълумотларни тушуниш ва ундан фойдаланишининг соддалиги;

- зарур интизомни сақлаб туриш имконияти, бошқарувнинг мавжуд-лигини бошқаришнинг пухталиги ва тежамкорлиги ва уларни сақлаб туришнинг мумкинлиги.

Чизиқли тузилманинг камчиликлари:

- мослашувчан эмаслиги, қаттиқлиги корхонанинг бундан кейинги ўсишига мос келмаслиги;

- бошқарув усулининг бюрократик, танҳо ҳукмронлигига асосланган бўлиши мумкинлиги;

- тадбиркор ўз ишида, албатта юқори малакали (профессионал) бўлиши ва барча масалаларни тушуниши, билиш керак, бунга эса масалаларни кўплиги ва уларнинг турли хусусиятга эга эканлиги ғоят қатта қийинчиликлар туғдиради.

Амалда чизиқли тузилма яқка тартибда эгаллик қилишда ва ходимлар сони кам бўлган кичик корхоналарда қўлланилади.

Бошқарувнинг чизиқли-функционал ташкилий тузилмаси ўз ичида ҳам чизиқли, ҳам функционал бошқарув элементларини мужассамлаштиради, чизиқли бошқарув махсус ёрдамчи хизматлар билан мустаҳкамланади.

Мазкур тузилманинг камчиликлари: чизикли ва функционал ходимлар ўртасидаги келишмовчиликлар; тадбиркорга функционал ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш қийинроқ.

Амалда бошқарувнинг мазкур тузилмаларидан кичик бизнесда тадбиркор кенгайиб маҳсулот ҳажмлари кўпайтирганда қўлланилади.

Лойиҳавий ва матрицали бошқарув тузилмалари. Лойиҳавий тузилма махсус лойиҳани ишлаб чиқиш ва унга раҳбарлик қилишда қўлланади. У дастурий-мақсадли деб ҳам номланади. Матрицали ёки каттали ташкилий тузилма ана шу тузилманинг такомилли ҳисобланади.

Лойиҳавий тузилма - бу аниқ масалани ҳал этиш учун ташкил этиладиган вақтинчалик ташкилотдир. У функционал бўлинма ичида ташкил этилади. Муайян лойиҳани амалга ошириш учун тўпланган турли соҳаларнинг юқори малакали мутахассислари унинг аъзолари ҳисобланади. Лойиҳа тугатилганидан кейин гуруҳ тарқатиб юборилади. Мутахассисларнинг бир қисми ўзининг аввалги иш жойига кетади, қолган қисми янги лойиҳаловчи гуруҳга ўтади. Бу тузилманинг ўзига хос хусусияти шундан иборатки, ходимлар бир вақтнинг ўзида икки раҳбарга лойиҳа раҳбарига ва бу гуруҳ доирасида ишлаётган бўлим раҳбарига бўйсундилар.

Кўпинча тадбиркорлик фирмалари бор эътибор ва куч-ғайратини алоҳида муҳим янги технологиялар ва маҳсулотларни ишлаб-чиқариш, яъни инновация лойиҳаларини амалга ошириш мақсадида мана шундай тузилмаларни ташкил этадилар.

Матрицали тузилма – лойиҳавий тузилмаларнинг тараққиёти ривожини ҳисобланади. У тақсимлашнинг икки тури: вазифалар бўйича ва маҳсулот бўйича тақсимлашнинг уйғунлашувидир. Матрицали тузилмалар 50-60 йилларда АҚШнинг унча катта бўлмаган авиакосмик фирмаларида пайдо бўлган. Уларда соф лойиҳавий (одатда қиммат турадиган) тузилмадан самарали фойдаланиш учун жуда кичик бўлган «Женерал Электрик», «Шелл Ойл» ва бошқа корпорацияларда

лойиҳавий тузилмани функционал тузилмага қўшиш юзасидан тажриба ўтказилган эди. Шу тариқа олинган схема катаклардан иборат бўлган матрица (решетка) шаклига эга. Тадбиркорлик фирмасида бир вақтнинг ўзида тўрт маҳсулотни яратиш ва ишлаб чиқариш ишлари олиб борилди, маҳсулотнинг ҳар бирига алоҳида раҳбар жавоб беради. Хизматчиларнинг барча тўртта гуруҳи маҳсулотни яратишдан бошлаб уни ишлаб чиқариш ва сотишгачи занжирдаги вазифаларни бажаради.

Матрицали усулнинг афзаллиги:

- фирма фаолиятининг ўзгариб бораётган ички ва ташқи шароитларига тез муносабат билдириши ва мослашишига имкон беради;
- истеъмолчи талаблар ва ресурсларни тежаш зарурияти ўртасида самарали мувозанатни йўлга қўйиш имконини беради;
- мутахассислар ўртасида бевосита алоқаларни қўллаб-қувватлаш, зарур ахборотдан тўғридан-тўғри фойдаланиш имконини беради;
- бўлим ичида бюрократик тамойилларни заифлаштиради;
- функционал тузилмада қабул қилинган хулқ-атворнинг демократиклашган меъёрлари ҳисобига фаолият мотивациясини оширади.

Матрицали тузилманинг камчиликлари: тузилманинг мураккаблиги, раҳбарлар ваколатларини аниқ белгиламаслик натижасида турли низоли вазиятларнинг вужудга келиши мумкинлиги. Хорижий мамлакатлардаги тадбиркорлик фаолиятини таҳлили кўрсатишича лойиҳавий ва матрицали тузилмалардан қуйидаги шарт-шароитлар мавжуд бўлганида фойдаланиш мақсадга мувофиқдир:

- ишлаб чиқиляётган лойиҳа бўлиши керак: уни устида олиб бориляётган иш сусткашлик хусусиятига эга бўлмаслиги керак;
- маҳсулот тури ёки технология тез-тез алмаштириб турилса.
- гуруҳнинг лойиҳа устида ишлаш вақти чекланган бўлиши керак. Буюмни оммавий ишлаб чиқариш бошланиши билан, уни такомиллаштириш ишлари оддий функционал бўлимларда олиб

борилади.

- муаммо гуруҳ аъзоларининг умумий куч-ғайратларини ҳисобига ҳал этилаётган ҳолларда.

- венчур ва инновацион тузилмалар. Лойиҳавий (дастурий-мақсадли) ташкилий тузилмаларининг замонавий кўриниши венчур ва инновацион тузилмалар ҳисобланади. Бу икки ном муайян даражада синоним ҳисобланади. Инглизча “venture” сўзи «таваккал иш» деган маънони билдиради. Одатда, бизнесда таваккал иш инновациялар, яъни янги технологиялар, товарлар ёки хизматларни ишлаб чиқариш билан боғлиқ.

- бозор иқтисодиёти ривожланган барча мамлакатларда кичик бизнесда ана шундай тузилмалар ташкил этилади. Тадқиқотларнинг кўрсатишича, бу бозорнинг тез ўзгараётган шароитларига тез муносабат кўрсатишнинг энг истиқболли йўлидир.

Қуйидагилар ана шундай тузилмаларнинг характерли хусусиятлари ҳисобланади:

- таваккалчилик бизнеси, яъни тадбиркор мутлақо янги, аввал ҳеч ким ишлаб чиқармаган (инновация) объектини танлайди ва уни ишлаб чиқаришга ўз сармояси, ёки қарзга олинган молия маблағлари билан таваккал қилади;

- тадбиркор муваффақиятга эришса, юқори ёки ўта юқори фойда олиш мумкин;

- фан билан боғлиқ венчур фирмасида маҳсулотни яратиш ва ишлаб чиқаришга етказиш катта фирмаларнинг функционал бўлинмаларидагидек анча тез (тўртдан уч, кўпинча бешдан уч баравар тез) рўй беради. Буни иккита сабаб билан тушунтириш мумкин: кичик жамоанинг йиғилиши ва фаолиятининг бир мақсадга йўналтирилганлиги, ҳамда бундай ташкилотларнинг инновация объектини танлашга ўзига хос ёндашуви билан изоҳланади. Венчур фирмасида, одатда тез самара берадиган лойиҳалар ишлаб чиқилади. Ҳамма нарса мақсадга мувофиқлик ва пировард маҳсулотни ишлаб

чиқаришга бўйсунди;

- венчур фирмаси бутун кичик бизнес каби бизнес дунёсида катта тезкорликка эга. У мустақил ташкилот бўлиб, иш схемалари, усулларини тез ўзгартириш имкониятига эга;

- тадбиркор (мулкдор, раҳбар, менежер) нинг уддабуронлик, илғор фикрлаши, тиришқоқлиги, дадиллиги таваккалчиликда жўшқинлиги каби фазилатлар ғоят муҳим бўлиб, «венчур» номига бевосита мос келади.

- кичик бизнесда муваффақиятли ҳаракат қилаётган венчурларнинг самараси шунчалик юқорики, катта фирмаларнинг раҳбарлари кўпинча уларда иттифоқчиларни излашади, улар билан инновацион лойиҳаларни бажариш учун шартнома-буюртмалар тузадилар. Иккинчи йўл венчур гуруҳларининг ижобий тажрибасини ўрганиш ва фирма ичида тегишли инновация бўлинмаларини ташкил этишдир.

- инновацион (венчур) фирмасининг ички бўлинмаларининг турлари;

- тадбиркорликда инновациялар принципига амал қилиш, рақобат курашида фирманинг омон қолиши ва унинг самарали фаолият кўрсатишининг муҳим шarti ҳисобланади;

- йирик тадбиркорлик фирмаларида инновация тузилмалари бир қанча омиллар, ишлаб чиқарилаётган лойиҳаларнинг аҳамиятини, уларнинг мақсад-йўналишлари ва мураккаблиги, шунингдек расмийлаштириш даражасига боғлиқ ҳолда бир неча турга бўлинади;

- янги маҳсулотни яратиш бўлими. Бу аслида лойиҳавий маҳсулот тузилмасидир. Бўлим фирма учун стратегик аҳамиятга эга бўлган янгиликни ишлаб чиқиш учун ташкил этилади. Расман, у соҳага мос бўлган функционал бўлимга тааллуқли бўлади. Лекин инновацион бўлинмадаги изланишлар мазкур бўлим иш режасига қўшилмайди;

- бевосита интеграция. Бу энг муҳим аҳамиятга эга бўлган маҳсулотни ишлаб чиқиш демакдир. Шу билан бирга инновация асосий ишлаб чиқариш фаолияти билан мустаҳкам боғлиқдир. Унинг устида ишни

муваффақиятли амалга ошириш учун технология, конструкторлик ва бошқа хизматлари ҳам керак;

- шу тариқа янгиликни ишлаб чиқиш фирмани бошқарувининг мавжуд тизимига интеграцияланади. Табиийки, фаолиятнинг янги, ижодий турини пайдо бўлиши ташкилотга жиддий таъсир кўрсатади, унинг аъзолари хулқ-атворида у ёки бу ўзгаришларни келтириб чиқаради;

- агар инновация фирма учун жуда муҳим аҳамиятга эга бўлса, лекин амалдаги асосий ишлаб чиқариш билан мутлақо боғлиқ бўлмаса у ҳолда ихтисослаштирилган бўлинма ташкил этилиши мумкин. У одатда катта фойда келтириши мумкин бўлган янги маҳсулотни ишлаб чиқиш билан шуғулланади. Муваффақиятга эришилса, бундай бўлинма мустақил бўлинмага айлантиради;

- Янги тузилмаларни анъанавий функционал бўлим ва бошқа хизматлар билан боғлаш учун фирма кўпинча воситачилик марказлари ташкил этилади. Бу мустақил эксперт гуруҳлари. Улар бир томондан, яратилаётган маҳсулот хусусиятлари ҳақида иккинчи томондан унинг эҳтимол тутилган истеъмолчиси ёки унинг фойдаланувчиси ҳақидаги ахборотга эга бўладилар ва ишлаб чиқарувчи ва истеъмолчи ўртасида алоқа ўрнатишга ёрдам берадилар;

- тадбиркорлик фирмасида шу тариқа унинг фаолияти самарадорлиги ва рақобат курашида унинг матонатини кафолатлайдиган мувофиқлаштирувчи (мослашувчи), венчур ва инновация тузилмаларининг бутун бир тармоғи амал қилади.

3.2 Тадбиркорлик ташкилотлари аъзоларининг ўзаро муносабатлари

Тадбиркорлик ташкилотларини ташкил этиш турларининг ранг-баранглиги турли мансаб ва лавозимларни эгаллаб турган ташкилот аъзолари ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг ҳар хил турларини

ўрнатилиш заруриятини келтириб чиқаради. Ташкилот ички муносабатлари турлари унинг ташкилий тузилма таркиби билан бир хилдир. У қуйидаги вариант-ларни ўз ичига олади:

- чизиқли муносабатлар;
- функционал муносабатлар;
- бошқарув аппарати муносабатлари;
- шахслараро норасмий муносабатлар.

Чизиқли муносабатлар – бу раҳбар ва унинг қўл остидагилар ўртасидаги муносабатлар масалан, цех бошлиғи ва уста; бош бухгалтер ва моддий бойликларни ҳисобга олиш бўйича бухгалтер ўртасидаги муносабатлар. Ўсиб бораётган корхонада бўйсунининг чизиқли муносабатлари, энди жамоа тусида бўлиши мумкин. Бунда, бир даражадаги бир қанча бўлим анча юқорироқ бошқарув даражасидаги бўлимга бўйсунди. Масалан, бригадалар, цех бошлиғига бўйсунди; бош муҳандиснинг ўз қўл остида бир неча цех бошлиғи бор.

Функционал муносабатлар – бу ташкилот доирасида у ёки бу вазифани бажаришга ваколатли бўлган мутахассиснинг бошқа аъзолар билан муносабатидир. Одатда бундай ишлаб чиқариш миссияси тавсия шаклида бўлади. Масалан, кадрлар бўлимлар бошлиғи ходимларини ишга қабул қилиш ўқитиш ва ижтимоий жиҳатидан таъминлаш масалаларида цех бошлиғи билан функционал муносабатларда бўлади. *Бухгалтерия* - пул билан таъминлаш, сотиш, реклама масалалар буйича сотиш бўлим бошлиғи билан функционал муносабатларда бўлади. Шу билан бир қаторда функционал раҳбарнинг ўзи ҳам ўз чизиқли ташкилоти доирасида чизиқли муносабатда бўлади. Функционал муносабатларнинг бошқа турига латерал деб номланган муносабатлар ҳам киради. У инглизча «loteran» сўзидан олинган бўлиб, ён томондаги деган маънони билдиради.

Лотерал муносабатлар функционал муносабатларнинг бир тури ҳисобланади. Улар икки тоифада бўлиши мумкин:

Ҳамкасблик - битта бўлим ходимлар ўртасидаги (ҳамкасблар) ўртасидаги муносабатлар.

Параллел - бу ташкилотда бир хил мавқега эга бўлган, лекин турли бўлимлар ва бўлинмаларда ишлаётган хизматчилар (ходимлар) ўртасида ахборот, ғоялар, фикрларни алмашиши зарурати билан вужудга келадиган муносабатлардир. Бунга бир неча бўлим (хизматлар) раҳбарлари ўртасидаги муносабатлар ёрқин мисол бўлиб хизмат қилади. Яна бир мисол сифатида битта касбдаги, лекин вазият тақозоси билан турли бўлинмаларда ишлаётган мутахассислар ўртасидаги муносабатларни келтириш мумкин.

Бу муносабатларнинг мақсади - бўлимлар ўртасидаги ахборотларни оптималлаштиришдан иборатдир. Бироқ шуни айтиш керакки, параллел муносабатлар ҳар доим ҳам бенифсон ва ўзаро манфаатли бўлавермайди. Улар доирасида зиддиятли вазиятларнинг вужудга келиши ҳоллари ҳам йук эмас (масалан, сирли ахборотларни ошкор бўлиши, ҳокимият рақобати).

Бошқарув аппарати муносабатлари. Муносабатларнинг бу тури у ёки бу шахслар ҳуқуқи ва ваколатларини ифодалаганда рўй беради. Бунда лавозим мажбуриятлари тавсиялар, маслаҳатлар беришдан иборат бўлади.

Масалан, корхонада янги ходимларни ишга олиш масалалари билан шуғулланадиган махсус гуруҳ ташкил этиш мумкин. Унга кадрлар бўлими ва вакант лавозимлари бўлган бўлимлар бошлиқлари киради. Бундай гуруҳ лавозим номзоди билан бўладиган суҳбатда, тестдан ўтказишда қатнашади ва мазкур кишини ишга олиш (ёки олмаслик) ҳақида якуний тавсиянома беради.

Муносабатларнинг тўртинчи тури – *шахслараро*. Улар одамларнинг хизмат мақомидан қатъий назар, ташкилотда қабул қилинган ва йўриқномаларга қарамасдан, жамоа ходимлари ўртасида стихияли равишда вужудга келади. Ҳар қайси, ҳатто энг кичик

корхонада унинг расмий тузилмаси билан бирга норасмий тузилма ҳам ривожланади, яъни рангбаранг шахслараро муносабатларнинг кўшилиб кетилиши.

4. Бошқарув мазмуни ва моҳияти

Мураккаблаштирилган ТМК мазмуни. ТМКнинг мураккаб тизими унинг асосий алоқа жараёнларига йўналтирилган таъсири ҳисобига бир бутунни ташкил этади.

Бошқарув фаолияти ўз йўлида бундай фаолиятнинг бир неча турларини (йиғиндисини) яхлитлигини кўрсатади. Фирма ҳар бир тармоқ ва ҳар бир келиб чиққан фаолиятнинг турли ва мураккаб муаммоларини ҳал этишга (очиш) йўналтирилган бўлиб кенг миқёсда аниқ ечимлар билан кўрсатишни талаб этади. Бошқарув соҳаси ўз ичига фақат ишлаб чиқаришни эмас, балки ТМКнинг ҳар тарафлама кенг фаолиятини (корхона маблағини, коммуникацияси, сотиш) ҳам ўз ичига олади.

Агар бошқарув соҳасида ечиладиган муаммоларни қисқача қилиб тарифласак ундан қуйидагини ифодалашимиз мумкин. Энг аввал ривожланишнинг аниқ мақсади қўйилади, улар ечимининг самаралилиги (устунлиги), узвийлиги ва (кетма-кетлиги) изчиллиги аниқланади. Шунинг асосида хўжалик вазифалари ишлаб чиқилади, уларнинг асосий йўналиши ва йўли кўрсатилади, олдига қўйиладиган муаммолар ечими учун тадбирлари тизими ишлаб чиқилади, уларни таъминлаш учун зарур манба ва воситалар билан таъминлаш ва қўйилган топшириқларнинг бажарилиши назорат қилиб туради.

ТМКнинг умумий вазифаларни амалга ошириш бошқарув соҳасида зарур иқтисодий ва бошқа шароитларни яратиб беришни талаб этади. Ишлаб чиқаришни бозор иқтисодиёти талаб ва эҳтиёжига мослаштириш (ўргатиш, мувофиқлаштириш) маркетинг хизматини амалга оширишни талаб қилади.

Фирма фаолиятининг ҳар бир бўлимида ташкилий муносабатларини йўлга қўйиш топшириқ ва режаларини кўрсатилганлиги асосида хўжалиги ишларини бажариш, шунингдек қўйилган мақсад ва ривожланишнинг йўналишларини назорат қилиш йўли билан бажарилади. Бу шуни билдирадики, ҳар бир бошқарув фаолиятининг мазмуни ўзига хос вазифалар орқали ечилади ва иш фаолиятининг ўз ичига олади.

Бошқарув соҳасида (доирасида) бошқариш (идора қилишнинг) вазифасини амалга оширишда зарур иқтисодий ва лозим шароитни яратиб бериш зарур. Шунинг учун ишлаб чиқариш мураккаблиги ва унинг вазифаси бошқарувнинг бутун бир мураккаблигини кўрсатади (белгилайди).

Бу ҳол бошқарув(лик)нинг (идора қилишнинг) моҳияти ва ролини очиқ беришда муҳим методологик аҳамиятга эга, ҳолбуки ТМК шароитларида бошқарув фаолияти кенгайди, мураккаблашди ва табақалаштирилди. Ишлаб чиқаришнинг (корхонанинг) фаолият миқёсининг ошиши интернационализация муносабати биландир.

ТМКда бошқарув фаолияти бир-бири билан боғлиқ бўлган бўғинларда тузилган махсус бошқарувчи ташкилот орқали бажарилади. Ҳар бир бўлимларга ўзига хос вазифа (бириктирилади) берилди. Уларнинг бажарилиши (аниқ топшириқнинг ечимига) шу бўлимга юклатилган, маъсул бўлган вазифаларнинг аниқ ечимини зарурлигига боғлиқ. Бу эса ўз ўрнида аниқ белгиланган (муайян) усул ва чоралар кўришни талаб этади. Шундай қилиб маркетинг фаолиятини амалга оширишда қуйидаги усул (услуг)лар қўлланилади: Ҳар бир чиқарилган маҳсулот ҳақида ва унинг ривожланиш прогнози; фирма ичида дастур ишлаб чиқилади; Аниқ режа ишлаб чиқиш; назорат қилиш фаолиятини ошириш бўйича кирим-чиқимни тузиш, даромад ва зарарнинг ҳисобини қилиш.

Бошқарув аппаратининг ташкилий техник фаолияти, характери ва ўз ичига ахборот йиғишни тизимлаштириш ва таҳлил қилиш; қарор ишлаб чиқиш қабул қилиш; қарорни маъсулларга етказиш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиб бориш.

Бошқарувнинг ҳар бир бўғини ўзига юклатилаган фаолиятни аниқ бажара олади.

Бошқарув фаолияти (вазифасининг) тажрибада ТМК ҳозирги замон шароитида муаммолари долзарб, зиддиятли ва мураккабдир. У бошқарув аппаратини тузиш муаммоси билан боғлиқ, фирманинг бутун бошқарув тизимини мукамаллаштириш илмий-техник ва ишлаб чиқариш фаолиятига боғлиқ. Лекин бошқарув фаолияти қанчалик яхши бўлмасин бу ҳали етарли эмас. Бу фаолиятнинг тўлалигини ва мукамал бўлиш учун иқтисоднинг энг юқори қирралари зарур бўлади.

ТМКнинг бошқарув фаолияти ва унинг услуги тўхтаб қолмайди ва яхлит қолипда турмайди. Балки бу фаолият замонавийлашади ва чуқурлашади, ҳолбуки бу бошқарув фаолиятининг янги қирраларининг очиб беради ва уларга бўлган талаб ҳам ўзгариб, такомиллашиб бораверади. Бошқарув фаолиятининг чуқурлашуви ва ривожланиши нафақат фирма ичидаги қонун - қоидалар таъсири остида бўлади, балки бошқа фаолиятининг талабларидан чиқиб келган ҳолда ҳам келиб чиқади.

Шу тарзда муҳим принципиал ҳолатда вужудга келадиган бошқарув фаолиятидаги бу ўзгаришлар объектив талаблар таъсири билан асосланади. Бутун бир бошқарув тизимининг бир қисми бўлган бу алоҳида бошқарув фаолияти йўналишлар бўйича такомиллашиб бориши керак бўлади. Фирманинг айнан бир шароитда ривожланиши учун олдиндан белгиланган мақсад ва вазифаларни бажарилиши керак.

Шундай қилиб, маркетинг тушунчасининг мазмуни даставвал ишлаб чиқариш ва хизмат курсатишни таҳлил қилиш ва йиғиш билан боғлиқ эди: товар (махсулот) ишлаб чиқарувчидан тортиб то маҳсулотни

харидорга етказиб беришга қадар, яъни мақсади фақат бозорни фирма томонидан ишлаб чиқарилган маҳсулот билан таъминлаш эди холос. Лекин кейинчалик замонлар ўзгариб бу тушунчанинг мазмуни (моҳияти) ўзгариб борди ва ўша принципга янги маъно бера бошлади.

Режалаштириш – вазифаси ҳам янги қирраларга, янги маънога эга бўлди. Ҳозирги замонда фирмада режалаштириш - янги мазмунга эга бўлди. Бу фаолият (вазифа) ҳозирги вақтда маркетинг фаолияти билан ривожланмоқда ва тўлдирилмоқда. Айниқса режалаштириш горизонти кенгаяверганлигини айтиб ўтиш муҳим. Бу демакки, режалаштириш бу фақат бугунги вазифаларни кўзда тутибгина қолмай, балки келажакда ривожланиш вазифаларини ҳам бажаряпти, бу эса режалаштиришга янги мақом бериб келмоқда.

Шу муносабатда албатта назорат қилиш фаолиятида ҳам янгиликлар киритишга олиб келди, холбуки назорат режалаштириш билан чамбарчас боғлиқ бўлиб, унга кенг кўламда қўлланилишга олиб келади.

Бу шуни билдирадики, ТМКнинг бошқарув фаолиятига (вазифасига) расмиятчилик юзасидан қараш керак эмас, балки бу ўзгаришларни аниқлаш керак ва таҳлил қилиш керак. Бу ўзгаришлар жаҳон иқтисодиётида чуқур жараённи (ходисани) намоён қиляпти ва албатта замонавий ТМК бу жараёнга мослашишга ҳаракат қиляпти. Бошқарув фаолияти тўлалигича ТМК ташкил қилишга комплекс ёндашган жойдагина (кўриш муаммо) намоён бўлади, фирма олдида қўйилган вазифалар мақсадли бошқарув фаолияти олиб борилганда ва мақсадли дастур тизими қўлланилганда намоён бўлади. ТМКнинг марказлаштирилган бошқарув фаолиятини ўрганишда комплекс ёндашиш ўз ичига фирманинг режалаштириш ва назорат қилиш бўлимларини ҳам олади, ўз ўрнида кўрдикки, бу бўлимлар бир бири билан чамбарчас боғлиқдир ва улар бир бирини тўлдириб туради.

Ҳозирги замонда маркетинг системасига асосланган ҳолда бошқарувнинг иқтисодий услублари такомиллашиб бормоқда.

Бу шуни кўрсатадики фирманинг фаолият характери ва мазмуни кенгаймоқда ва мураккаблашмоқда, ҳамда жаҳон бозорида маҳсулотларнинг олди-соттиси қийинлашиб бормоқда, яъни рақобат кучаймоқда деган маънони билдиради.

Шу муносабат билан табиийки фирмаларнинг асосий ва долзарб мақсадларидан бири глобал стратегияни ишлаб чиқиш бўлиб қолмоқда, бу стратегия кўпгина мамлакатда фирма маҳсулотларини узоқ йилларга мўлжаллаб ва барқарор ишлаб чиқариш йўллари ишлаб чиқишга йўналтирилмоқда.

ТМК механизмини иқтисодий такомиллаштиришнинг муҳим қисмларидан бири, бу маркетинг ва ривожлантиришнинг бир бирига чамбарчас боғлиқлиги ва уларнинг истиқболли ривожланишидадир. Бу демакки ТМК бошқарув тизимини ташкил қилишга умумий ўлчов (мезон) билан қараб бўлмайди, балки бирор бир фирма бошқаришда бўлаётган ўзгаришларни аниқлаб уларни таҳлил қилиб бориш зарур, бу ўзгаришларнинг ўзига хослигини аниқлаб ўрганиб чиқиш зарур бўлади.

Ҳозирги замонда ТМК бошқарув системасининг марказий ривожлантиришда бошқаришнинг маркетингини ва назорат фаолиятларини ривожлантириш керак. Бу факторлар ўзгариши билан марказлаштирилган бошқарув тизимига, катта таъсир кўрсатадики, қачонки уларга комплекс ёндошган ҳолда ўрганилиб чиқилса.

Функционал бошқарув зарурий қарорлар қабул қилиш учун аниқ белгиланган ишларни бажаришга ихтисослашган бўлинмаларнинг тўплами томонидан амалга оширилади. Ташкилот томонидан бошқарувнинг умумий вазифаси ўрта даражадан бошлаб функционал бошқарув бўйича бўлинади. Ташкилий тузилмани лойиҳалаш бўйича барча ишлар уни такомиллаштириш йўналишларини ишлаб чиқишга қаратилган бўлиб, у ташкилий бошқарув фаолияти самарасини ошириш

воситаси бўлиб хизмат қилади. Бу ҳаммаси, махсуслаштирилган бошқарувнинг фирманинг ички режалаштириш ва назорат қилишида алоҳида ва боғланган равишда маркетинг фаолиятини чуқурроқ тушуниб етишимизга олиб келади.

4.1 Бошқарувнинг моҳияти

Бошқарув – бу бозор муносабатлари шароитида ишлай оладиган малакали бошқарувчини тайёрлаш демакдир. Бозор иқтисодиёти шароитида бошқариш қуйидагиларни билдиради:

- фирманинг бозор эҳтиёжига, талабига ва аниқ бир маҳсулотга истеъмолчиларнинг талаби билан корхона томонидан ишлаб чиқариш, шу орқали фирмага фойда келтиришни мўлжаллаб иш тутиш;
- мунтазам равишда ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, аниқ натижаларга кам чиқимлар билан эришиш;
- фирманинг фаолиятига масъул ходимларга мустақил равишда режалаштириш, таҳлил қилиш, қарор қабул қилиш;
- бозор иқтисодиётида ўзгаришларга қараб мунтазам равишда мақсадга ва дастурга ўзгартиришлар киритиш;
- алмаштириш жараёнида фирманинг аниқ натижага эришилганлигини аниқлаш ва бўлимларнинг хўжалик мустақиллигини таъминлаш;
- асосли ва энг яхши натижа берувчи қарорларни қабул қилишда замонавий ахборот базаси бўлган компьютер технологиясидан фойдаланиш зарурияти.

Бизнинг луғатимизга «менежмент», «менежер» терминлари мустаҳкам кириб келди ва «бошқарма», «бошлиқ», «раҳбар», «директор» сўзларини ўрни алмаштиради.

«Менежмент» сўзининг моҳияти «бошқариш» десак муболаға бўлмайди, лекин тўлалигича эмас. «Бошқариш» сўзи кўп маъноли сўз,

холбуки бу сўз инсон фаолиятининг кўпгина қисмида ишлатилади (масалан, автомобилни бошқариш, биология тизимида бошқариш, давлатни бошқариш ва х.к.)

«Менежмент» сўзи (термини) эса бозор иқтисодиёти шароитида бирор бир фирманинг иқтисодий тежамкорлик жараёнини бошқаришни билдиради. Бироқ АҚШда бу терминни нотадбиркор (тадбиркор бўлмаган) ташкилотлар муносабатида кўрилмоқда.

«Менежмент» (managment) сўзи америкада келиб чиқиб бошқа тилларга луғавий таржима қилинган. Англия мамлақатида бу термин кўп маъноли бўлиб ишлатилади, лекин ҳамма вақт хўжалик фаолиятини бошқаришни англатади, холбуки бошқа фаолиятларда ҳар бирининг ўз терминологияси бор: давлат ва жамоат бошқаришда «*goverment administration*» ёки «*public administration control*» деб. Баъзан *managment* сўзига *business (business managment)* деган сўз қўшилиб бу термин хўжалик соҳасидаги фаолиятга тегишли эканлигини билдиради. Бу эса «бошқариш» термини «менежмент» маъносида ишлатилади.

«Менежмент» тушунчасининг моҳиятини кўриб чиқишда унинг тушунчасига кирадиган баъзи тушунчаларни аниқлаб оламиз.

Менежмент – бу алоҳида мустақил фаолият бўлиб шу ишлаётган фирманинг маблағидан (капиталидан) мустақил (эркинлиги) мўлжалланган. У фирмада менежер сифатида ёлланган ходим бўлиб ишлаб фирма акцияларига эга бўлиши ҳам мумкин, эга бўлмаслиги ҳам мумкин.

Менежернинг меҳнати - ишлаб чиқаришда (корхонада) юқори технология ва юқори малакали ишчи ходимларнинг бирлаштирилганлиги шароитида яратилган иш фаолиятидир. Бутун ишлаб чиқариш жараёнини бирлигини ва боғлиқлигини таъминлаб менежмент ҳар хил фаолиятдаги мутахассисликларни бирлаштиради: муҳандисларни, лойиҳаловчиларни, маркетингларни, экономистларни, статистларни, психологларни, ҳисобчи-ларни, режаловчиларни ва

бошқаларни, бу корхонани фирма бошқарувчи, менежер кўл остида бўлади.

Менежер термини бирор бир аниқ маънони фирмада бошқарув фаолиятини қай тарзда олиб бориши, унинг тажрибаси ва профессионал тайёргарлигини билдиради. Профессионал менежмент алоҳида фаолият сифатида шу шахсда ва унинг фаолиятида менежер-мутахассис сифатларини, объектда фирманинг хўжалик фаолиятини бутун миқёсини (ишлаб чиқаришни, маблағини, сотиш, ИТТКИ ва бошқалар) мавжудлигини таъминлайди.

Бошқаришга талабларнинг кўтарилиши, корхонанинг кенгайиши, технологияларнинг мураккаблашуви, бошқариш фаолияти кўникмаларга эга бўлиши шароитида келиб чиқди. Ҳозирги замон шароитида маблағ, ташкилий ва иқтисодий масалалар ечимини (қарорини) бошқарув соҳасидаги малакали мутахассислар тайёрлайди ва ишлаб чиқадилар ҳамда қабул қилинган қарорларини бажарилишини назорат қилиб турадилар.

Менежмент тушунчаси доирасига фирманинг фаолияти тушунилади:

- иқтисодиётнинг ҳар бир соҳасида – саноатда, савдода, қурилишда, транспортда, банк ишларида, суғурта ва бошқалар;
- фаолиятнинг ҳар бир соҳасида: ИТТКИда корхонада, сотишда, маблағ агар фаолият фирманинг соф фойда келтирилиши мақсадларидан келиб чиққан ҳолда.

Шу тарзда «менежмент» шундай фирмалар ёки корхоналар қаторига кирадики, қайсилари ўз фаолиятининг мақсадини соф фойда олишга қаратган бўлади.

Менежмент нафақат ишлаб чиқаришнинг фаолиятини ўз ичига олади, балки банклар, суғурта жамоаларини, саёҳат агентликларини, транспорт компанияларини ва бошқа бозорда иқтисодий мустақил субъектларни ўз ичига олади.

Фирманинг хўжалик фаолиятининг мазмуни корхонани керакли ресурслар билан таъминлаш ва технологик циклни ташкиллаштиришдир.

ИТТКИнинг натижаларини ишлаб чиқаришга талқин этиш, ишлаб чиқаришни технологик янгилаш ва такомиллаштириш; талаб қилинган сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришни таъминлаш, коммерция операцияларни (жараёнларни) бажариш; маҳсулотнинг техник хизматини таъминлаш, ишлаб чиқариш фаолиятини техник жиҳатдан таъминлаш, маблағ (ресурслари) билан таъминлаш, ходимлар билан таъминлаш.

Фирманинг хўжалик фаолияти доирасига шундай фаолият услуги талаб қилинадик, бундай услуб асосида мунтазам янги имкониятлар излаш, қўйилган вазифаларнинг ечимида ҳар қандай ахборотни жалб қилиш ва ундан фойдаланиш йўлида ишлаб чиқаришнинг юқори самарадорлигини оширишни тақозо қилади.

Менежментда энг асосийси фирма фаолиятини яқин келажак ва ундан кейинга мўлжалланган мақсадини аниқлашдир. Мақсадли бошқариш фирманинг керакли ресурслар билан таъминланиши ва фирманинг имкониятларидан келиб чиқан ҳолда амалга ошади. Мақсаднинг специфик ва умумий турлари бор. Умумий мақсад фирманинг бутунлигича ривожланиш концепциясини билдиради, специфик мақсад умумий мақсад миқёсида асосий фаолиятлар асосида тузилади.

Фирманинг моддий ва меҳнат ресурсларидан оқилона фойдаланиш мақсадга кам чиқимлик ва катта самарадорлик билан эришишга олиб келади. Бу режа фирма ходимлари ўз фаолиятларини корхонанинг умумий мақсадига эришиши учун йўналтирилган, ўз меҳнатларини асослаб қувватлаган ҳолда.

Менежмент ўз иқтисодий механизмига эга бўлиб, у аниқ ҳамжиҳатлик муаммоларини ечишга йўналтирилган (ижтимоий-иқтисодий, технологик, ижтимоий-психологик вазифа). Менежментнинг

иқтисодий механизми бозор иқтисоди шароитида фирманинг объектив хўжалик фаолиятини амалга оширишга йўналтирилган, холбуки бошқариш ва хўжалик фаолияти натижалари бозорда алмашиши шароитида баҳоланади.

Менежментнинг иқтисодий механизми 3 блокдан тузилган: фирма ишини бошқариш, корхонани бошқариш, ходимларни бошқариш.

Фирма ичида бошқариш тизимининг тамойиллари:

- марказлаштирилган тизим;
- марказлашмаган тизим;
- марказлашган ва марказлаштирмаган тизимнинг йиғиндиси;
- узоқ муддатга мўлжаллаб мақсадни ривожлантириш.

Демократизациялаш: ходимларнинг бошқаришнинг юқори поғонасида қатнашиши.

Вазифаси:

- маркетинг;
- режалаштириш;
- ташкиллаштириш;
- назорат;
- мотивация.

Иқтисодий усули:

- коммерцион ҳисоб-китоб;
- фирма иши ҳисоб-китоби;
- нарх ва нархнинг келиб чиқиши (қўйилиш) механизми;
- корхона бошқарувининг муҳим (принципиал) тизими (схемаси).

Инновацион менежмент:

- ИТТКИни ўтказиш;
- илмий-техник сиёсат;
- янги маҳсулотни ишлаб чиқиш ва жорий қилиш;
- илмий-техник фаолиятни ташкил этиш;

- ишлаб чиқариш жараёнини тартибга солиш (бошқариш) ва таъминлаш;

- ишлаб чиқариш жараёнини режалаштириш, ассортимент сиёса-тини ишлаб чиқиш;

- маҳсулотнинг сифатини ва рақобатбардошлигини ошириш;

- технологик таъминлаш;

- ишлаб чиқаришни моддий-техника ресурслари билан таъминлаш;

- ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ошириш;

- сонини таъминлаш;

- сотиш сиёсатини ишлаб чиқиш;

- сотиш усул ва йўллари танлаш сотишни ташкил қилиш.

Ишлаб чиқаришнинг ривожлантиришда бошқаришнинг ташкилий тизими:

- функционал;

- матрициал тизим;

- чизиқли-функционал;

- муаммо-мақсадли бошқариш.

Ходимларни бошқаришнинг муҳим (принципиал) схемаси:

- кадрлар сиёсатини ишлаб чиқариш ва ўтказиш;

- ходимларни жойлаштириш ва танлаш принциплари;

- ишга жалб қилиш ва бўшатишнинг шартлари;

- малакасини ошириш ва ўқитиш;

- ходимларни баҳолаш ва унинг фаолияти;

- меҳнат учун тўлов ва рағбатлантириш;

- меҳнат учун тўловнинг формалари (усуллари);

- ишлаб чиқаришни ривожлантириш йўли;

- меҳнатга ҳақ тўлашнинг рағбатлантириш формалари;

- гуруҳ бўлиб бошқариш, коллектив ва касаба қўмитаси билан му-носабати;

- куйи звенодан бошқаришга жалб қилиш;
- ишчилар гуруҳи (бригадаси) ва уларнинг вазфаси;
- жамоадаги ўзаро муносабат;
- касаба уюшмаси билан ўзаро муносабат ишчилар меҳнатининг мо-тивацияси ва ижодий ташаббуси;
- бошқаришнинг ижтимоий-психологик аспекти;
- фирманинг ташкилий маданияти;
- ходимларнинг бошқаришнинг фирманинг фаолияти ва ташкил-лаштиришдаги таъсири.

4.2 Менежмент тушунчасининг маъноси

«Менежмент» тушунчасининг мазмунини бошқаришнинг илмий ва амалий хусусияти сифатида, фирманинг бошқарувчи ташкилот сифатида, фирмани бошқарувчи ташкилот сифатида кўриб чиқса бўлади.

Илмий бошқаришнинг асослари сифатида илмий билимлар тизимини тушунилади, қайсики бошқарувнинг назарий базасини яратади ва менежмент амалиётини илмий текширишлар билан тўлдириб боради. Бошқарув ҳақидаги илм (фан) ўз ривожини ватанимиз олимлари ишларидан олди – Д.М. Гвишнапи, Г.Х.Попова, А.К.Попова, А.Г.Аганбенян, Ю.П.Кашнъева, А.Н.Анчигикира ва чел эл олимлари ишидан – А.Файолдан, П.Друппердан, М.Х.Мискона Х.Вольфган, И.АксOFF ва бошқалар.

4.3 Менежмент фирманинг бошқарув ташкилоти.

Тадбиркорлик фаолияти, даромад олишга йўналтирилган, ҳамма турини амалга оширади. Менежментнинг мазмуни шу жиҳатидан тадбиркорлик фаолиятида фирманинг аниқ бир натижаларга эришишидан ташкил топган. Ҳар бир ташкилотнинг мақсади аниқ

натижаларга эришиш йўлида ресурсларнинг туб ўзгаришларини, технология, ахборот, меҳнат ресурслари кўзда тутди. Уларни амалга оширишда фаолиятнинг ҳар хил турини амалга ошириш зарур.

Аниқ бир функциядан келиб чиққан ҳолда ташкилот бир неча бўлимларга бўлинади, қайсиларининг вазифасига махсус (специфик) мақсадларнинг бажарилиши кўйилади. Бўғинлар (бўлимлар, хизмат, отделение) бир гуруҳ одамлар, қайсилари ўз ўрнида умумий мақсадни амалга оширишга йўналтирилган бўлади. Бу ерда гап ташкилотни бошқариш ҳақида кетяпти.

Менежмент тушунчасининг мазмуни бизга фирма ичида бошқариш деган тушунча бўлиб чиқади. Ушбу дарсликда ўрганилаётган фанни қисқартириб олиб бошқаришни биз фақат саноат фирмаларидагина кўриб чиқамиз, қайсилари ўз ўрнида мазмуни ва йўналиши жиҳатидан уларнинг фаолият турлари ва характери билан бошқа фирма бошқарувидан фарқ қилади.

Менежмент бу бошқарув органи сифатида қабул қилинади. Одатда ташкилот деганда бир (таркибий қисм) тузилма тушунилади, қайсисининг ичига аниқ йўлга кўйилган тадбирлар, умумий мақсадни ечишда йўналтирилганлик тушунилади.

Ташкиллаштириши - бу корхонанинг анотомияси сифатида, бошқарув бу унинг физиологияси, ёки ташкилот – бу ишнинг статистикаси, бошқариш эса унинг динамикаси. Холбуки бошқариш ҳам ўз йўлида аниқ бир структурага эга, ташкиллаштириш ва бошқариш билан бир қаторда ташкилот ҳақида орган сифатида бошқаришнинг, субъект сифатида, ташкилотни бошқаришни эса бошқаришнинг объекти сифатида кўриб чиқилади. Ҳар бир ҳолда ҳам бу терминларда (тушунчаларда). Менежмент тушунчаси даромад олиш эмас, балки аниқ бир ишнинг амалга оширилишидир (масалан: мактаблар, касалхоналар, кутубхоналар) давлат ва жамият ташкилотлари менежмент

тамойилларини ва усулларини қўллашлари керак бўлса ҳам кўпгина бошқариш мутахассислари менежментга қарамайди.

Бошқарув органи сифатида бошқарувчи тушунилади, қайсиси ўз ўрнида фирмани вакили ҳисобланади ва фирма номидан ҳаракат қилади.

Менежмент бошқарув аппаратининг ҳар хил даражаси мавжуд, катта фирманинг ўз аппаратида учта даража бўлади, ўз ўрнида ҳар қайсиниси инглиз тилидаги номи "Менежмент" деган сўздан ҳосил бўлади.

Top management - бошқарувнинг энг юқори бўғини, унинг юқори бошлиғи. *Middle management* - унинг ўрта бўғини, *low management* - бошқарувнинг пастки бўғини.

Менежмент одамларнинг, ходимларнинг, гуруҳларнинг ишини ташкил қилувчидир, қайсилари ўз ўрнида ақл билан (тўғри йўллар билан) ўз мақсадига эришади.

Ходимларни бошқаришни шундай йўлга қўйиш керакки, уларнинг иш фаолиятини фаоллаштириш ва уларнинг талабларини тўла қондириш - ишлаб чиқаришни ва унинг самарадорлигини оширади.

Менежемент бошқарув тизими бўлиб, унда фирма ёки унинг бир бўғини бошқариш объекти бўлади. Фирмаларни бошқариш объекти сифатида ўрганишда майда объектлардан ташкил топган ўзаро боғлиқлик биринчи ўринда туради. Объектлар йиғиндисини, яхлит бир объект сифатида система (тизим) деб аталади.

Тоза потенциал ҳаражат рентабеллиги таҳлил қилинади. Сўнг маҳсулот варианти ва ғоянинг амалиётда реализация қилиш яна якуний тасдиқлаш учун тушади.

3-босқичда янги маҳсулот лаборатория ва бозорда синаб кўрилади. Синаб кўриш натижасилари бўйича маҳсулотга зарурий ўзгартиришлар киритилади ва уни бозорга жорий қилишнинг аниқ режаси ишлаб чиқилади. Бир вақтда бозор хажмига қараб маҳсулот ишлаб чиқаришни молиялаштириш керак ёки керак эмаслиги ечилади.

4-босқичда мунтазам равишда маҳсулотни ишлаб чиқаришга ўтиш амалга оширилади. Бу босқичда энг муҳим (ўрин) диққат сифатида назорат мувофиқлаштирилади. Хом-ашё запаси яратиш, материаллар ва комплекс қисмларини; реклама ва маҳсулотнинг бозорда ҳаракати; улгуржи тақсимлаш тизимини яратиш; сотувни рағбатлантириш.

5. Менежментнинг мақсади ва вазифалари

Менежментнинг туб мақсади фирма фаолиятида ишлаб чиқариш жараёнини рационал тарзда ташкил қилиш йўли билан мўмай даромад келтиришни таъминлаш, бу эса ўз ичига корxonани бошқариш ва техника-технология базасини ривожлантиришни олади, ҳамда кадрлар имкониятини тўғри ишлата билиш самарадорлигини ошира бориб бир вақтда уларни малакасини ошириш, ҳар бир ишчи ходимнинг ижодий фаоллигини ва уларнинг содиқлигини ошириш.

Фирманинг даромадларини унинг маҳсулотларини харидорғирлиги, самарадорлигидан хабар беради, қайсиси ўз ўрнида чиқимнинг минималлаштирилиши (маҳсулот чиқими, қувват, меҳат тўловлари, маблағ билан таъминлаш) ва маҳсулот ишлаб чиқариш ва хизматни ишлаб чиқариш даромадини шаклантириш, йўли билан амалга ошади.

Менежмент фирманинг муваффақиятли ишлаб туришга замин яратиб бериши керак бўлиб у даромад – фирманинг фаолият кўрсатиши, мавжудлиги эмас, балки фирма фаолиятини натижасини, у эса ўз ўрнида бозор билан аниқланади. Даромад фирмадаги фаолият кўрсатишни аниқ кафолатлайди, холбуки фақат даромад ва унинг йиғими, ҳар хил резерв фондлари орқали таваккал қилишни қисқартиради ва уни бартараф қилишга олиб келади. Бозорда (муносабат) вазият мунтазам равишда ўзгаради, рақобатчиларнинг ўрни ҳам ўзгариб туради, маблағ билан таъминлаш усуллари ва шароитлари ўзгариб туради, давлат ва бўғинлар

умумий хўжалигининг конъюктураси аҳволи ўзгаради, жаҳон бозорида ҳам савдо шароитлари ўзгариб туради. Шу ерда мунтазам равишдаги таваккал қилиш мезони мавжуд бўлади. Шу вазиятларда менежментнинг мақсади мунтазам равишда таваккалчилик ва таваккаллик вазиятларни ҳал этиб ўтишга йўналтирилган бўлиши керак бўлади. Бу йўналиш ҳозирги вақтда эмас, балки келажакни олдиндан кўра билиб, эшитишга ёрдам беради, бунинг учун менежерга мустақил ҳаракат қилишга, фаолият кўрсатишга маблағ ажратиш зарурияти туғилади. Бу эса ўз ўрнида ўзгарувчан шароитга тезкорлик билан муносабат билдириш ва мослашувини мақсад қилиб қўйилади.

Менежментнинг асосий ва муҳим вазифалари ишлаб чиқаришда товар чиқаришни ташкиллаштириш ва хизматни ташкиллаштириш материал ва инсон ресурсларини мавжудлиги асосида истеъмолчининг таъбини инобатга олиб, корхонанинг фаолиятини рентабеллигини ва унинг бозорда барқарорлигини таъминлашдир.

Шу алфозда менежментнинг вазифасига қуйидагилар киради:

- корхонани автоматлаштириш ва юқори малакали ходимларни хизматидан фойдаланишга ўтиш;

- ходимларга яхши меҳнат шароитларини яратиб бериш йўли билан уларнинг меҳнатларини рағбатлантириш ва юқори ойлик тўлашни таъминлаш;

- фирма фаолиятининг самарадорлигини мунтазам равишда назорат қилиб бориш ва фирманинг ҳар бир бўғини ишларини мувофиқлаштирмоқ (ўзаро мосламоқ);

- янги бозорларни мунтазам излаб ва ўрганиб чиқиш;

Менежментда ечиладиган вазифаларга яна қуйидагилар киради:

- фирма ривожланишининг аниқ мақсадини аниқлаш;

- мақсадларнинг муҳимлигини аниқлаш, уларни навбати ва тартиби билан ҳал қилиш;

- фирманинг ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш – хўжалик вазифаларини ва уларнинг очилиш йўллари;

- ҳар хил вақтда кўзда тутилган муаммолар ечимини топиш учун тадбирлар тизимини ишлаб чиқиш;

- зарур ресурсларни ва уларнинг таъминланиши манбаасини аниқ-лаш, қўйилган (амалга ошириладиган) вазифаларни бажарилиши устидан назорат ўрнатиш.

Менежмент вазифаларини бошқаришни ташкиллаштириш, мувофиқлаштириш ва ишлаб чиқариш жараёнини назорат қилиш ҳамда кўзда тутилган мақсадларга эришиши бозорда ўз баҳосини (нархини) топади.

Бошқарув вазифалари ишлаб чиқаришнинг корхона миқёсида ўсиши билан ресурслар билан таъминлаш мураккаблашади, холбуки талаби билан мураккаблашиб боради.

Менежментнинг ўзига хослиги ва босқичлари. Менежмент ўзига хослиги ўз ичига иқтисодий, ижтимоий-руҳий, ҳуқуқий ва ташкилий-техник аспектларни (усулларни) олади.

Ижтимоий-руҳий усуллар кўзда тутилган мақсадларни амалга оширишда алоҳида шахслар гуруҳи фаолияти тушунилади. Улар ўз ўрнида шу гуруҳлар фирманинг ҳамма ходимларини ҳаракатини бошқаради ва ташкиллаштиради. Бу усулга бошқарув тизими шу орқали, раҳбар ва ходим орасидаги муносабатлар йўлга қўйилади, ҳамда ижтимоий фаолият, қайсисида жамият маданияти, унинг урф-одатлари, қадрияти ифодаланади (акс этади) ҳуқуқий усули давлат, сиёсий ва иқтисодий институтлар тузилмасини ифодалайди, улар олиб бораётган сиёсат ва қонунчиликни ифодалайди. Энг муҳим маънони фирма тузишда савдо ҳуқуқининг аҳволи, контрактлар тузиш, саноатни хусусийлиги билдиради, ҳамда бизнинг давлат томонидан бошқариш, ўз ичига солиқ сиёсатини, савдо сиёсий воситалар ва бошқаларни олади.

Ташкилий-маъмурий аспект вазиятга тўғри баҳо бериш, мақсад ва вазифаларни тизимли танлаш, бу вазифаларнинг ечимида изчил стратегияни ишлаб чиқиш, зурурий ресурсларни тартибга солиш, тўғри лойиҳалаш, ҳаракатларни ташкиллаштириш, бошқариш ва назорат қилиш ва бу вазифаларни бажараётган одамларни рағбатлантириш.

Менежментни турлари ва изчил фаолиятини ҳисобга олган ҳолда уч босқичга бўлиш мумкин: стратегик бошқарув; оператив (тезкор) бошқарув; назорат.

Стратегик бошқарув ўз ичига қуйидагиларни олади: Менежментнинг мақсади ишлаб чиқилади; мавжуд факторлар (тамоийиллар) таъсирига қараб ривожланиш натижаларини олдиндан кўра билиш;

Истиқболни режалаштириш тизим сифатида кўзда тутилган мақсаддан олдиндан айтиб беришдан оғдириш (рад қилиш)да зарур чора тадбирлар кўриш.

Оператив (эпчиллик) сурагда бошқариш ўз ичига юқорида кўрсатилган чора-тадбирларни тадбиқ этишни олиб у қуйидаги қисмларга бўлинади:

- керакли тузилма ва зарурий ресурсларни ташкил этган ташкилотга, ташкил этилган структура шароитида мотивацияловчи бошқарув керак;

- назорат эса эришилган натижаларни таҳлилини ўз ичига олади ва янги бошқарув тизимининг (циклининг) таянч пункти бўлиб хизмат қилади.

Самарали менежмент бошқарувнинг барча тур ва бўғинлар йиғинди-сини (бирлигини) билдиради бу эса иқтисодий, ташкилий-техник (маъмурий) ва ижтимоий-руҳий аспектлар (жиҳатини) бирлигини англатади.

5.1 Менежер ва унинг вазифалари

Замонавий тушунчада *менежер* – бу раҳбар ёки бошқарувни бозор шароитида фаолият юритувчи фирманинг аниқ бир фаолиятига тегишли қарорлар қабул қилувчи мансабдор вакилдир. Менежер томонидан қабул қилинадиган қарорлар асосли ҳисобланиб улар ўз ўрнида бошқарувда янги усуллардан фойдаланиш базасида шаклланади; компьютер техникаси ёрдамида кўп вариантли мўлжаллар.

«Менежер» тушунчаси (термини) кенг тарқалган сўз бўлиб, у қуйидагиларга таълуқлидир:

- алоҳида бир қисм ва гуруҳлар билан иш олиб борадиган ташкилотчи;

- бутун корхона ёки унинг бир қисми (бошқарма, бўлинма) раҳбарларига;

- бўйсинувчининг раҳбари сифатида;

- ҳар хил бошқарув тизимининг маъмурияти, қайсиси замонавий усуллар билан иш фаолиятини ташкиллаштирувчига.

Бозорга хос бўлган таваккалчилик ва ноаниқ вазият менежердан қабул қилинаётган қарорларига муносабатан маъсулият ва мустақилликни талаб қилади, янгиликлар киритувчи оптимал ташкилий ва илмий - техник қарорлар изланишига мадад бўлади.

Ҳар хил даражадаги менежерга қуйидаги талаблар қўйилади:

- корхонани бошқариш соҳасида умумий билимларга эга бўлиш;

- фирманинг иш фаолиятидан келиб чиққан хослик ва турларига нисба-тан корхона технологияси масалалари бўйича тушунувчан, пухта билимга эга бўлган мутахасис бўлиши керак;

- нафақат маъмурий балки тадбиркорлик билимлари ва кўникмаларига ҳам эга бўлиши керак, бозордаги вазиятни тушуниш масаласига эга бўлиши керак, фирма ресурсларининг шароит ва

вазиятга қараб, даромад ва фойда келтирувчи томонга чакқонлик билан тақсимламоқ (белгиламоқ) бунда жонбозликни ўз қўлига ола билиш;

- паст табақадаги раҳбарлар ва ишчилар билан битим тузишда асосли ва тўғри қарорлар қабул қилиш;

- рақобатчи фирмалар фаолияти ва ҳаракатини таҳлил қила билиш керак;

- хўжалик конъюктурасини ривожланиши омилларини олдиндан кўра билиш керак, талаб ва истакларни хослигини, ўз мамлакати ва бошқа мамлакатлар иқтисодиётини бошқариш чораларини кўриб чиқа олиш керак, чунки у ишлаётган фирма ўз мавқеисини тиклаб олишга мойил бўлади.

- менежерга асосий талаблардан бири одамлар билан ишлай билиш ва уларни бошқаришдир;

- у томондан бериладиган ишнинг бошқарувчи ишчиларни (ходимларни) қай даражада билимлилигини уларни аниқ бир топшириқни қай даражада бажара олиш қобилияти ва имкониятларини аниқ билиши керак;

- корхона ва ишчиларни боғлаб турувчи шарт –шароитни билиши: ҳалоллик билан қизиқишларини ҳимоя қилиш;

- фирма фоалларини бирдамлилиги ва тўғрилиги мақсадида ноқобил мажлисларни четлаштириш.

Раҳбар А.Файол сўзлари бўйича, ўз зиммасига юклатилган топшириқни бажара олмайдиган шахсларни ишдан четлата олиш керак. Бу талаб албатта мураккаб ва нохуш ҳам. Бу мажбурият (талаб)ни бошлиқнинг юқори ахлоқий тарбиясидан келиб чиққан ҳолда бажариш керак бўлади, хусусан бошлиқдан инсонийликча мардликни талаб қилади, холбуки ҳарбий мардлик бу масалада осонроқ туюлади.

Бозор иқтисодиёти бошқарувчидан фирма фоолиятини самарадорлигини оширишда, ресурслардан ақл билан фойдаланиб, ишга ижодий ёндашиш, яхши хабардор бўлиб туришни тақозо этади.

Ҳар бир менежер энг аввало юқори бўғинли раҳбар, уларнинг фирмаси бозор иқтисодиёти шароитида фаолият кўрсатганини ва улар шу шароитга (бозорга) тобе (боғлиқ) бўлади.

Ўз ходимларининг меҳнати орқали мавжудлигини, фаолият кўрсатаётганини ҳисобга олиб уларнинг ҳаётини яшаш шароити талабларидан хабардор бўлиб уларга ёрдам беришлари керак бўлади, нафақат ўз ходимларига балки мижозлар билан ҳам шундай йўл тутишлари зарур.

Америкада менежерлар фирмаларга контракт асосида таклиф қилинади, бу катта аҳамиятга эга.

Бошқариш жараёнида содир бўладиган ҳар хил вазият раҳбар-менежер учун вазифа бўлиб у раҳбардан ҳаракат дастурларини ва мақсадни ўзгаришда тезкор қарор қабул қилишни талаб қилади. Бу бошқаришнинг барча бўғинларига тегишли. Бошқариладиган объект (фирма ёки унинг мустақил бир бўғини) ташқи муҳит, яъни бозор билан муносабатда бўлади, қайсига унинг мослашуви зарур бўлади. Барча бошқарув қарори – бозор ва ташқи муҳит элементлари билан бўлган қарама-қарши (қайтувчи) натижадир.

Бошқарув қарорлари ахборот асосида қабул қилинади, у эса қарорни тайёрлаш жараёнида олинади ва мослаштирилади (ишлов берилади). Қабул қилинган бошқарув қарори бажарилиши конкретлаштирилади ва назорат қилиб турилади. Бошқача қилиб айтганда, қарор қуйидаги омилларга жавоб бериши керак – қабул қилинган қарорни қандай қилиб амалга ошириш керак ва унинг бажарилишини қандай назорат қилиш керак. Қарор қабул қилиш ҳар қандай даражадаги менежерларнинг имтиёзи. Менежер қарор қабул қилишни, шу қарорни бажариши керак бўлган шахслар ва назорат қилувчи шахслар нуқтаи назаридан қараб чиқади. Бу эса ўз ўрнида менежернинг керакли чора кўриши ва назорат қилишини эмас, балки ҳал

қилиш вариантларини, аниқ бир вазиятга (холоатга) тўғри келадиган ҳолда кўриб чиқишга мажбур этади.

Менежмент технологияси, бошқарув қарорлари ахборотларини таҳлил қилиш шу асосида қабул қилишини такозо қилади. Бошқарув тизимидаги иерархия бошқарув тизимининг пастки даражасидаги маъсулият муаммосини ечади, уни яъни қарор қабул қилишни ва бошқарувчини ташкил қилиш жараёнини марказлаштирилиш ва децентрализация қилиш. Бозор иқтисодий тизимнинг мавжудлиги жараёни такомиллаштириш ва рационализациялашни ўз ичига олади.

Менежментга бошқариш тизимига ёндашгандек уни статистика ва динамикада ўрганишни талаб этади: маҳаллий глобал фаолият ичида: ҳозирги вақтга ва келажакка.

Бу эса фирмани бошқариш объекти сифатида, мақсадлар тушунтиришда, таъсир қилиш усуллари орқали уларда бошқаришнинг ташкилий структурасида намоён бўлади.

5.2 Бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёни

Бошқарув қарори – менежернинг бошқариш фаолиятидаги аниқ натижаси. Қарор қабул қилиш бошқаришнинг асоси ҳисобланади. Қарор ишлаб чиқиш ва қабул қилиш – бу барча даражадаги раҳбарларнинг ижодий жараёнидир, қайсиқим ўз ичига қуйидагиларни киритади:

- мақсадни ишлаб чиқиш ва қўйиш; олинган ахборот асосида муаммони ҳал қилиш ва ўрганиб чиқиш; қабул қилинган қарорни самарадорлик тамойилларини танлаш; мутахассислар билан вазифанинг муаммоларини ҳар хил вариантлар билан ҳал қилиш; оптимал қарорларини танлаш ва таърифлаш; қарорларни амалга ошириш; қарорни бажаришда уни конкретлаштириш; менежмент технологияси бошқарув қарорини 3-тамойилдан иборат бўлган жараён сифатида кўриб чиқади;

- қарорни тайёрлаш: қарор қабул қилиш, қарорни амалга ошириш;
- қарор қабул қилиш ва ҳаракат омиллари бўсағасида альтернатив қа-рорлар ишлаб чиқиш ва баҳолаш амалга оширилади, кўп вариантли ҳисоб асосида ўтказилган; оптимал қарорлар қабул қилиш омилларини танлаш; энг яхши қарорни танлаш ва қабул қилиш;

- қарор қабул қилиш бўсағасида қарорларни конкретлаштириш учун чора кўрилиб у бажарувчигача етказилади, уни бажарилишини назорат қилиш амалга оширилади; керакли ўзгартиришлар (инициативалар, кўшимчалар) киритилади ва қарорнинг бажарилиш натижасига баҳо берилади. Ҳар бир қарор ўзининг аниқ натижасига эга бўлади, шунинг учун бошқа фаолиятининг мақсади шундай усулларни, услубларни топишдан ташкил топади, қайсилари ўз ўрнида (аниқ бир шароит ва ҳолларда), (оптимал (тўғри) натижага эришишга) олиб келади.

Бошқарув қарорлари иқтисодий таҳлил, чама, ҳиссиётлар асосида асосли, қабул қилинадиган бўлиши мумкин, қайсилари вақтни тежаса ҳам ўзида хатоликлар ва ноаниқликлар эҳтимоли бор.

Қабул қилинадиган қарорлар аниқ, жорий ва маълумотлар ахборотига асосланади, ҳар бир тамойилларнинг таҳлилига боғлиқ.

Раҳбарлар мунтазам ва ҳар тарафлама келаётган ахборотларни ўрганиб чиқиб, унинг асосида бошқариши қарорларини тайёрлаш ва қабул қилишга мажбурлар, уларни фирма ичи иерархия пирамидаси бошқарувининг ҳар бир даражасида мувофиқлаштириш керак.

Ахборотлар сони шунчалик кўпки, у одамлар имкониятларидан аллақачон ўзиб кетган. Бу ахборот самарали бошқарув қарорларини ўзлаштириш зарур. Айнан бошқарув мураккаблиги эҳм билан кенг миқёсда фойдаланишга олиб келади, автоматлаштирилган бошқарув тизимини ишлаб чиқилди, қайсилари янги математик аппарат ва иқтисодий – математик методлар (усул) яратишга олиб келади.

Қарор қабул қилиш усуллари турлича бўлиши мумкин, қўйилган мақсадларга эришишга йўналтирилганлигига қараб:

- аниқ бир фаолият тури бўйича малакаси ва билимли бўлиб, тўғри қарор танлайди ва қабул қилади, бу усул бошқарувчининг ўз интуициясига (сезгирлилигига) асосланган усулдир;

- амалда тасдиқланган тажриба асосида қарор қабул қилиш усули, «соғлом ақл» тушунчаси асосида, раҳбарнинг қарор қабул қилиши;

- илмий –амалий ёндошган ҳолда катта сондаги ахборотни таҳлил қилиш, оптимал аниқ бир қарор қабул қилиш усули. Бу усул замонавий техник воситаларидан бири ЭХМдан фойдаланишни талаб қилади.

Бошқаришнинг яна бир муҳим қисми – бошқарувчи томонидан қарорларни танлаш муаммоси (масаласи). Бу масала бошқарувчининг ўзи аниқ бир вазиятдан мустақил равишда ҳар тарафлама ўйлаб кўриб, тарозига солиб, бир неча вариантдан энг кераклигини қабул қилиш. Холбуки раҳбар қарорни танлайди ва у шу қарорнинг бошқарилишига маъсул бўлади. Қабул қилинган қарор ижро этувчи органларга тушиб улар томонидан назорат қилиниб туради. Шунинг учун бошқариш аниқ бир мақсадга қаратилган бўлиб, мақсади аниқ бўлиши керак. Бошқарув тизимида қарорлар ичидан кераклигини танлаш принципига риоя қилиниши керак. Танлов қанча кўп керак бўлса, бошқариш шунчалик самарали бўлади. Бошқарув қарорларини танлашда қуйидаги талаблар қўйилади: қарорларнинг асосланганлиги, танловнинг оптималлиги, қарорнинг ҳаққонийлиги, қисқалиги ва аниқлиги, вақтнинг аниқланганлиги, бажарувчининг тўғри йўллаш, бажарилишнинг тезкорлиги.

6. Менежментга талаб ва қарор қабул қилиш

6.1 Менежмент технологиясига талаблар

Менежмент технологиясига талаблар қуйидагича бўлиши мумкин: муаммоларни тайёрлаб бериш, қарорни танлаш ва ишлаб чиқиш, бошқариш иерархиясининг шундай даражада мажассам бўлиши керакки, қаердаки бунинг учун керакли ахборот бор.

Ахборот фирманинг ҳар бир қисмидан (бўғинидан) келиб туриши керак, бошқариш барчага бир хил даражада бўлади ва ҳар хил функцияларни бажаришидан қатъий назар.

Қарорларни танлаш ва қабул қилиш бошқарув даражасини шундай қисмини акс этиши керакки, унда шу даражадагиларнинг қизиқиши ва имконияти инобатга олинсин ва уларнинг зиммасига қабул қилинган қарор юклатилсин ёки шу қарор ечилишидан манфаатдор бўлсин.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш қуйидаги омил (фактор)лардан фойдаланишни тақозо қилади: иерархияни; функцияларро мақсадли гуруҳларни; юзаки (формал) қоида ва муомалларни; режаларни; горизонтал алоқаларни.

Иерархияни ишлатиш, қарор қабул қилишда, кўпгина фирмаларда бошқаришда марказлаштиришни кучайтириш ва фаолиятни мувофиқлаш (координациялаш) мақсадида ишлатилади.

Америка компанияларида менежерлар қарор қабул қилинганда ўз ваколатларини шундай даражага яқинлаштирадими қаерда кўпроқ керакли ахборот (маълумот) бўлса, ҳолбуки бу маълумотлар (ахборот) аниқ қарорларни ечишда қатнашади. Америка менежерлари қарор қабул қилишда иерархия бўғинидан пастроқ табақадаги ходимлар билан тўғридан-тўғри мулоқотга тушишни афзал кўрмайдилар, Бошқарувда таркибий қисм (звено) принципини бузмаслик мақсадида.

Қарор қабул қилишда америка фирмаларида функцияларро мақсадли гуруҳлар ишлатиш (фойдаланиш) жуда кенг тарқалган. Бундай мақсадли гуруҳлар одатда вақт (давр) асосида тузилади. Уларни бошқарувнинг ҳар қил бўғинларидан, даражаларидан танлаб олинади. Бундай гуруҳ аъзоларини тузишдан мақсад аниқ ва мураккаб қарорларни қабул қилишда махсус билим ва малака, тажрибасидан фойдаланилади.

Мақсадли гуруҳлар кўпинча янги маҳсулотлар яратиш билан шуғулланадилар. Унда уларнинг таркибига (рўйхатига) - муҳандислар, маркетинг бўйича мутахассислар, ишлаб чиқарувчилар, таъминотчилар,

банкирлар (молиячилар). Энг аввало улар юқори малака даражасидан ахборот (маълумот) тайёрлайди, шунинг асосида юқори раҳбарият янги маҳсулот ишлаб чиқариш ва жорий қилиш учун керакли маблағ ажратиш ҳақида қарор қабул қилади. Мақсадли гуруҳларда раҳбарлик қилиш учун аъзоларнинг ичидан бирини ёки юқори турувчи бўғиндан раҳбар тайинланади, қайсиси ўз ўрнида иш жараёнида бошқа мутахассис билан алмаштирилиши мумкин.

Қарор қабул қилишда фармон, қоида ва муолажаларнинг ишлатилиши ҳаракатларни мувофиқлаштиришда энг самарали йўл. Бирок бошқариш тизимига қоида ва қўлланмалар кескинлик (қаттиқлик) тўсинини беради, бу эса ўз ўрнида инновацион жараёни секинлаштиради, ўзгарувчан жойларда режалаштиришга ўзгартиришлар киритишга қийинчилик туғдиради.

Режаларни киритишда фирма фаолиятини мувофиқлаштиришга мақсад қилиб қўйилган. Режалаштириш – бошқарув фаолиятининг энг муҳим тури, қайсисига раҳбарият ўзларининг муҳим вақтларини бағишлайдилар. Режа тузиш жараёнида бошқаришнинг барча бўғинларининг қизиқиш ва мақсадларининг йиғиндиси амалга ошади. Америка фирмаларида назорат ва ҳисоб-китоб тизими бошқарув вазифаларини ечимига мослаштирилган ва уларнинг асосида режа ишлаб чиқилади. Менежерлар мунтазам режа кўрсаткичларини кузатиб турадилар ва уларни керак, зарур ҳолатларда раҳбарият билан мувофиқлаштириб туришга имкониятлари бор.

Тўғри горизонтал алоқаларни ишлатиш, қарор қабул қилишда раҳбарларга мурожат қилмасдан қарор қабул қилишни қисқа вақт ичида бажаришга омил бўлади, қарорни бажаришга маъсулиятни оширади.

Америка фирмаларида ҳар хил даражадаги раҳбарлар фирманинг ташқи шериклари (партнерлари) билан алоқада бўлишга ҳақлидир. Рақиблар: истеъмолчилар билан, таъминловчилар билан, улар орқали аниқ маълумотлар бозордаги вазиятлар ҳақида ва тезкор қарор қабул

қилиш, ўзгарувчан вазиятга қараб тезкорлик билан мослашишга ёрдам беради. Бошқарув қарори қабул қилиш амалиётида давлатларнинг урф-одатлари билан ҳам шаклланади.

Америка менежери учун қарор қабул қилиш шакли яккабошлик (индивидуал) тарзда, жамоавий тарздан кўра кўпроқ хосдир. Айнан шу шакл Америкача шаклни Япония ва ғарбий Европа шаклидан ажратиб туради. Яккабошчилик қарор қабул қилиш жараёнида якка ўзи қатнашади. Лидер бўлиш учун якка ташаббускор, раҳбарларни тўла индивидуаллаштиради.

Менежментнинг Америкача тури – бу келажакка кўз тикиш, ишониш. Бу ерда келажакни режалаштириш, олдиндан айтиб бериш (башорат қилиш), маркетинг қайсиси истеъмолчини тушуна билиш, унинг талабига мослашиш мақсадини қўйган, бозор ўзгаришларини олдиндан кўра билиш ва ўз вақтида чора-тадбирлар кўриш. Америка фирмаларида фирма ташкил қилиш ва бошқариш жараёни истеъмолчилар талаб, истаги ва дидига қаратилган.

Америкача менежментнинг асосий хусусиятлари ишловчига индивидуал ёндашган холда унинг меҳнатини рағбатлантириш ва бу ишга маъсулият билан қараш. Шу жиҳатдан ишловчиларнинг тарбияси ва ўқитишга, уларнинг малакасини оширишга ва ишда фаол бўлишини тарбиялаш энг катта ўрин тутди.

Америка фирмаларида бошқариш фалсафаси шундан иборатки ишловчиларнинг мақсади билан ҳамжиҳатликда бўлиш керак. Бундай ёндашув бошқарувчи ўз ишчисини шахсан билиш керак деган тамоилни келтириб чиқаради, бу эса ўз ўрнида мунтазам равишда ходимларни ўрганиб чиқиш ва уларни билим малакаси ва фаоллиги билан ўрнини кўтаришгача олиб чиқиш вазифаси туради.

Қарор қабул қилишнинг энг муҳим омилларидан маблағ қўйиш омилида америкада ҳисоб-китобнинг самарадорлиги ва харидорлиги олдиндан ўтказилишини тахмин қилади.

Амалиётда маблағ қўйиш ҳар хил усулларда амалга оширилади. Уларга хусусан, ҳисоб-китоблар, жорий йил акциялари бўйича, инвестицияларнинг дивидендларга таъсири, қуйидаги харажатларни қоплай олиш нормаси фирма бўйича нормасидан қарорни ишлаб чиқишда қайси усулдан фойдаланишидан қатъий назар, маблағ қўйиш ҳақидаги қарорлар режалаштириш ва маблағ қўйишни тасдиқлашнинг умумий тизимига бўйсунуши керак. АҚШнинг кўпгина фирмалари йиллик молия режаларини ишлаб чиқиб, улар олдиндан лойиҳа қилинган. Молиявий режа асосида ресурсларни баланслаб, уларни тақсимлаш қарори қабул қилинади. Махсус лойиҳалар ва аниқланган ва қабул қилинган лойиҳаларга мослаштирилган тизимли қарорлар қабул қилинади.

Ялпи маҳсулотни жорий баҳоси ҳақидаги қарор қабул қилиш жараёни америкада 4 та изчил босқичга бўлиш мумкин.

1-босқичда янги товар концепцияси ёки ғоясини ишлаб чиқиш (тадқиқ қилиш). Тадбиркорлик фаолиятининг янги маҳсулотлар ва янги соҳалар учун ғоялар фирманинг ҳар бир бўғинидан келиб чиқади, ҳамда истеъмолчилардан маркетинг қисмларига, ҳамда мутахассислар бозордаги талабини баҳолайди ва фирманинг техник ва иқтисодий имкониятларини ҳам баҳолайди. Маҳсулотнинг (товар) келажаги ижобий баҳоланса мутахассислар таклиф тайёрлайдилар, бу таклиф бошқа маҳсулотларни ўрганиб, уларнинг устунлигини аниқлайди. Бундай қўмита фирманинг юқори раҳбарлик даражасида тузилади ва маҳсулотлар бўйича инновация жараёнини умумий бошқарувчи таъминлайди.

2-босқичда, агар янги маҳсулотлар қўмита томонидан таклифга рухсат берилса, маркетинг ва технолог мутахассислар кучи билан маҳсулотга ишлов берилади. Маҳсулотнинг дастлабки конструкцияси (тузилиши) муҳандислар томонидан қуйидаги кўрсаткичлар асосида ўрганиб чиқилади: баҳоси, сифати, чидамлилиги, агар керак бўлса

конструкцияга янгилик ёки ўзгартиришлар киритилади. Маҳсулотнинг яқуний варианты битта маҳсулотнинг баҳолаш таҳлил қилинади, сотув нархи фойдаси, сотувнинг хажми ва бир неча йил олдинга башорат қилинади. Илмий бошқарув методологиясининг биринчи босқичини ишнинг (фаолиятнинг) моҳиятини таҳлили ва унинг асосий таркибий қисмларини аниқлаш ташкил қилади. Сўнг эса ишчиларни ишлаб чиқариш фаолияти самарадорлигини оширишда рағбатлантиришни систематик равишда қўллаш зарурияти пайдо бўлди.

Илмий бошқарувни ташкил этган мауллифлар қўйидаги илмий йўриқларни таклиф этдилар ва асослаб бердилар:

- аниқ бир мақсадга эришиш ва уларни ечишда илмий таҳлил;
- аниқ ва муҳим топшириқларни бажаришга ишчиларни танлаш муҳим-лиги ва уларни ўргатиш (ўқитиш) ни таъминлаш;
- топшириқни самарадорли бажариш учун ишчиларни керакли чоралар ва ресурслар билан таъминлаш;

Чел элда бошқариш фанида 4 та муҳим концепция (тамойил) тузилдики, улар замонавий бошқариш тизимига ва унинг теория ва амалиётига катта улуш қўшди.

Бу концепциялар:

- илмий бошқариш;
- маъмурий бошқариш;
- инсонлар муносабати ва психология нуқтаи назари юзасидан бошқариш, хулқ - атвор нуқтаи назари юзасидан бошқариш замонавий (ҳозирги шароитда) шароитда бошқаришга 3 хил илмий ёндошув бор; бошқарувга жараён сифатида ёндашув;
- системали ёндашув;
- вазиятли ёндашув.

Илмий бошқариш концепцияси ўз ривожини XX аср бошларида АҚШ да олган. Унинг асосчиси Ф.Гейлер бўлиб, унинг «илмий бошқариш принциплари» китоби менежментни фан сифатида ва

мустақил соҳа сифатида ўрганиш кераклилигини далили бўлди (асосчиси бўлди).

Ф. Тейлорнинг ҳисобича менежмент, бу аниқ фан бўлиб у аниқ қонун-қоида фундаментида режалаштиришни иш фаолиятдан алоҳида кўриш керак. Ф. Тейлорнинг бу муҳим хулоса таъриф беришича, бошқарув бўйича ишлаш – бунда аниқ шаклланган мутахассислик ва ташкилот (корхона) ютади, агар ишчиларнинг ҳар бир гуруҳи ўзи қилаётган ишига тўлалигича ёндашса.

Илмий бошқариш концепцияси (ишлаб чиқарилиши) тузилиши муносабати билан, менежмент илмий изланишнинг (ўрганишнинг) мустақил бир соҳаси сифатида қабул қилинди, фан ва техникада ишлатилаётган услуб, яхши самараларга (натижаларга) эришиш мақсадини қўйган ташкилот фаолиятида фойдаланиш яхши натижага эришади.

Илмий бошқариш концепциясини ишлаб чиққан муаллифлар ўз ишларини ишлаб чиқаришда (корхонада) бошқариш масаласини, хусусан, ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ошириш масалаларига бағишлаганлар.

Маъмурий бошқариш концепцияси бутун ташкилотни муаммо ва бошқариш принципларини ишлаб чиқишга йўналтирилган. Бу концепция ичига 20-йилларда ташкиллаштиришнинг бир бири билан боғланган системалар (тизимлар) структурасини (таркибини), аниқ бир иерархияни мужассамлиги деган тушунчани келтириб чиқарди. Шу билан бирга ташкилот бу ёпиқ тизим сифатида кўрилган, тизим ишлаб чиқаришни яхшилантриш, бу эса ўз ўрнида ташқи муҳит таъсирини ҳисобга олмасдан фирма ичидаги фаолиятнинг рационализациялаштиришни (ақл-идрок билан иш тутишни таъминлайди).

Шундай тушунча келиб чиқдики, ташкилотни системалаштирилган (тизимли) усулида бошқариш мумкин бўлади,

чунки бунда мақсадга самарали эришилади. Бу концепция бошқаришнинг классик назарияси деб ном олди.

Бошқаришнинг классик назарияси концепцияси намоёндаларидан бири. А.Файол айтишича "бошқариш-бу олдиндан кўра билишлик", яъни ташкиллаштириш, режалаштириш демакдир.

Олимнинг бу сўзлари 1923 йилга тўғри келади, бу пайтга келиб бошқарув назарияси эндигина ривожланаётган эди. А. Файол бошқаришни (унинг териминида – маъмурий) принциплар, қоидалар, усуллар (йиғиндисининг) мужассамлигини, тадбиркорлик фаолиятида яхши самарадорликка эришишга йўналтирилган, фирманинг имконият ва ресурсларидан энг муқобилини ишлатган холда амалга ошириш кераклигини такидлаган. А. Файолнинг бошқариш назариясига қўйилган энг муҳим улушидан бири, у бошқаришни универсал жараён сифатида кўриб у ўз ўрнида бир неча бир-бирига боғланган функциялардан (вазифалар) яъни, режалаштириш, ташкиллаштириш ва назоратдан ташкил топган. Унинг қаламига (меҳнатига) корхонани ташкил қилиш ва бошқариш таркиби принципларини ишлаб чиқарган.

Бошқарув концепцияси психология ва инсонлар муносабати нуқтаи назари томонидан илк бора (биринчи марта) менежментни "иш фаолиятининг бажарилишини бошқа шахслар томонидан бажарилиши" деган тушунчани берди. Америка психологи А. Маслоу томонидан берилган изланишлар эса, одамларнинг иш тутишлар мотиви иқтисодий кучлар эмас (шундай деб илмий бошқариш концепцияси тарафдорлари ҳисоблар эди) балки ҳар хил талаб ва истаклар маблағ томонидан қониқиш ҳосил қилмаслигидир. Бу ерда гап ишчиларнинг иш фаолияти самарадорлиги ошиши нафақат меҳнатни моддий рағбатлантириш оширилиши билан ошмайди, балки икки хўжалик аъзолари орасидаги ўзаро муносабатларнинг ўзгарилиши билан, ишчиларнинг ўз меҳнатида ва жамоадан қониқиш ошиши ҳақида кетяпти. Бу концепция, 30-50 йилларда кенг қамровда қўлланилиб у одамларнинг иш

самарадорлигининг ошиши асосида уларнинг, бошқариш жараёнида, меҳнатларининг натижаларидан каноатлана билишлари одамлар (ишчилар) ўзаро муносабатларини бошқариш (жараёнида ҳар хил усуллар қабул қилишидан келиб чиқади). Ижтимоий-психологик усулларнинг шаклланишига туртки бўлди. Замонавий чет эл бошқариш фани (илми) ҳар хил (кўпгина) одамлар билан намоён бўлган; мактаблар, йўналишлар, концепциялар билан намоён бўлиб улар ҳамма вақт ҳам бир-бирига тўғри келмаган. Уларда ички уйғунлик (бирдамлик), мантиқий боғлиқлик йўқ. Аммо барча бу оқимлар, концепциялар, қарамлар бошқариш ташкилий-техник муоммалари илмий изланишларни алоҳида корхонанинг муоммоларини ечишда бошқаришнинг бозор иқтисоди тизимида;

Иқтисодий ривожланишнинг барқарорлигига (турғунлигига) эришиши, ижтимоий-иқтисодий келишмовчиликни бартараф қилиш. Шу алфозда менежмент соҳасида назарий (теоретик) ва амалий моҳиятини ривожлантиришга бўлган интилиш, бошқариш назариясини бошқариш фаолиятининг амалиётига йўналтириш, тамойиллар (принциплар) ишлаб чиқиш соҳасида аниқ бир вазиятда ташкилий муоммоларни амалий тарзда ечишга имкон беради. Назарий изланишларнинг мослашуви (йўналиши) корхонанинг бошқариш ва бошқа фаолиятлар соҳасида, алоҳида фирмалар даражасида, хорижий бошқариш назариясининг ривожланишининг энг муҳим ғояси эди ва бўлиб қолади.

Ҳозирги вақтда бошқариш назариясида (теория) ташқи муҳит таъсири ва ташқи муҳитнинг ўзгариши натижаларининг алоҳида ташкилотларга таъсири ва уларнинг бу ўзгаришларга чаққонлик билан мослашуви (ёндашуви). Мослашув концепциясининг моҳияти ҳар қандай шароитда муҳитнинг хилма-хил таъсири қандай бўлиши мумкин бўлса, ташкилотнинг бошқарув қисми ҳам хилма-хил тез таъсир кўрсатиш тамойиллари (ҳаракатларини) амалга ошириши даркор бўлади. Бу эса (корхоналараро ташкилот ва товарларнинг тақсимланиши) ҳар хил

мамлакатларда жойлашган корхоналарни ва товарларни уларнинг ишлаб чиқариш харажатларига, ишчи кучининг қийматига иқтисодий ўсишнинг тезлигига мамлакатнинг сиёсий барқарорлигига кўра корхоналараро товарлари ва ишлаб чиқишни тақсимлашнинг манёвр тактикаси стратегиясидир.

Глобал стратегиянинг концепцияси (тамойиллари) фирма фаолиятини оптималлаштиришга йўналтирилган. Бунда ҳамма диққат умумий стратегия ишлаб чиқиш зарурлигига йўналтирилади, бу эса ўз ўрнида корпорациянинг алоҳида бўғинларини эмас, балки бутун корпорациянинг фаолиятини оптималлаштиришга йўналтирилган.

Бу концепциянинг (тамойиллигини) бир неча (ҳар хил) йўналишлари мавжуд:

- мақсаднинг кўплик теорияси, қачонки глобал стратегия кўп мақсад-ларнинг амалга оширилишига йўналтирилган бўлса ва бу даромаднинг максималлаштирилиши муҳим мақсад сифатида кўришни инкор қилиш;

- маолиятни оптималлаштириш даромаднинг максималлаштириш мақса-дида рўёбга чиқарилади;

- фаолиятни оптималлаштириш ташкиллаштириш тузилмасини ўзгарув-чан шароитда мослашувининг энг яхши натижаларида максимал даромад олишга йўналтирилган;

- фаолиятни оптималлаштириш бошқариш фаолиятини такомиллашти-риш йўли билан, хусусан, режалаштириш йўли билан амалга оширилади;

- мақсадли ориентация (мослашув) концепцияси (тамойили), режалаш-тириш, ташкиллаштириш, назорат қилиш ва мотивлаштириш жараёнларида мақсадлаштириш устун туришини тасдиқлайди.

Муомала илми позициясидан бошқарув концепцияси – бу замонавий назария, бўлиб у яқинда ривожлана бошланган. Унинг асосий (нуқтаи назари) дунё қараши инсонийлик ресурсларининг

самарадорлигини ошириш натижасида бошқариш самарадорлигини оширади. Шу алфозда ижтимоий ўзаро таъсирнинг ҳар хил аспектларда (тамоийилларда) мотивлашишда, ҳокимликнинг ва ҳурматнинг характери, ташкилотларнинг структураси, ташкилотларда коммуникация, раҳбарликда (пешқадамликда) иш мазмунининг ўзгариши ва меҳнат ҳаётининг сифатини ўрганишдадир. Бу концепциянинг асосий мақсади ишчига (ходимга) ўз имкониятларини муомала илмини ташкилотни бошқариш ва қуришда ишлата билишда ёрдам беришга ҳаракат қилади.

Шундай қилиб менежментнинг кўпгина концепциялари алоҳида корхоналарнинг стратегиясини такомиллаштиришда кўзда тутилган даромадни олиш мақсадига йўналтирилган.

Менежмент асосида бозорни бошқариш концепцияси сифатида корхонани умумлаштиришга объектив ғоя (фикр) етибдики, қайсининг натижасида катта корхоналар томонидан бозорга таъсир кўрсатиш имконияти пайдо бўлди, иқтисодий муносабатларининг характер ва механизмга таъсир кўрсатиш бозор ва ишлаб чиқарувчининг боғлиқлигини бошқаради (йўлга қўяди).

Менежмент бозорни бошқарув концепцияси сифатида алоҳида корхоналарнинг фаолиятини бошқаришни ташкиллаштириш, такомиллаштиришга қаратилган. Бу концепцияда алоҳида корхоналарнинг бозор муносабатлари билан боғлиқ эканлигини кўрсатади, аниқроғи бозор муносабатини бошқариш муаммолари кўрилади, бошқа концепциялардан фарқли ўлароқ. Шу алфозда ривожланиш (ўсиш) жараёнини бошқариш (йўлга қўйиш) зарурати асос бўлади, уни бозорга тўлалигича ишонмасдан (иқтисодий жараёнларни барқарор йўлга қўйишда). Бозор муносабати бошқаришга катта аҳамият бераётган менежмент теоретиклари асосий диққатини фирма томонидан ишлаб чиқариладиган ҳар бир маҳсулотнинг бозор талабига жавоб берадиган ва мослашишга зарурат туғилади. Шунинг учун бу назариянинг ташкилий-техник томони "маҳсулотни режалаш-тириш"га

йўналтирилган бўлиб у ўз ичига маҳсулот ишлаб чиқаришни бозорни ўрганиб чиқиш бўйича бир неча тадбирлар тузишни, дастур ва маълумотлар тузишни, бозорга янги маҳсулот ишлаб чиқариш ва олиб киришни, талабни фаоллаштириш ва уни сотишдан юқори даромад олишни олади.

Бу концепция асосида, бозор муносабатларини йўлга қўйиш ва бошқариш катнашчиларнинг иқтисодий кучи ва илмий ташкилий потенциалига асосланган. Ҳар бир фирма бозорда нафақат ўз улушини "ўрни"ни сақлаб қолиши балки уни ошириш, рақибларни сиқиб чиқариш, уларни ўзларига бўйсунтириб ва назорат қилиш ёки умуман йўқ қилиб ташлашга ҳаракат қилади.

Шундай қилиб менежмент замонавий шарт-шароитда бозорни бошқаришда назарий асос бўлибгина қолмасдан, балки фирма хўжалик фаолиятини ташкил қилишда янги усул ва фирмалар ишлаб чиқиши амалий таклифлар манбаси бўлиб хизмат қилади.

Менежмент фирманинг амалий фаолиятида бошқариш тизими бўлиб хизмат қилади. Ўз ўрнида менежмент бозор тизимининг ўсиш қонунлари бошқарилиб турилади ва ўзгарувчан бозор шароитларига фирма фаолиятининг мослашувига йўналтирилган.

Менежмент бошқариш илми (фани) сифатида усул ва маблағ ишлаб чиқаради (ўйлаб топади), ўз ўрнида қайси ташкилотлар ўз мақсадларида катта самарадорлик билан эришишга олиб келиши мумкин эди, ишлаб чиқариш ва корхонанинг рентабеллигини оширишда эса ташқи ва ички муҳит шароитидан келиб чиққан ҳолда. Шу ердан замонавий шароитда бошқаришнинг ва ривожланишга янгича ёндашув, бу эса транс миллий корпорациялар фаолиятида бошқариш муаммоларини ечишни тўғри йўлга қўйиш.

Бошқаришга жараён сифатида ёндашиш бошқаришни айнан жараён фаолияти ташкилотнинг мақсадига эришишга йўналтирилган, уни вақтинчалик умумий ҳаракат деб эмас балки бошқаришнинг бир-

бирига мунтазам боғлиқ бўлган ҳаракат деб изоҳ берилади. Ҳар хил муаллифлар ҳаракатнинг ҳар хил рўйхатини беради. Оптимал йўл ўз ичига: режалаштириш, ташкиллаштириш, ҳокимлаштириш, мотивлаштириш, бошқариш, координациялаштириш, назорат қилиш, коммуникация, изланиш, баҳолаш, қарор қабул қилиш, ходимларни танлаш, вакиллик ва келишувни олиб бориш ва битим тузишни олади.

Тизимли ёндашув раҳбарлар ташкилотини одамлар, структура, вазифа ва технологияларни бир-бирига боғлиқ бўлган элементлар йиғиндиси сифатида кўриш керак, улар йиғиндиси ўз ўрнида ташқи муҳит ўзгаришида мақсадларга эришишга мослашган бўлади. Вазиятли ёндашув бошқаришнинг кўп қиррали усуллари вазиятдан келиб чиққан ҳолда керак бўлади.

Конкрет (аниқ) бир вазиятда шу вазиятга мойил бўлган усул энг самарали бўлади. Вазиятли ёндашув бошқариш назариясига катта улуш қўшди, чунки келиб чиққан шарт-шароитдан келиб чиққан ҳолга мослашиб бошқаришга илмий ёндашувига аниқ ишлаб чиқилган таклифлардан ташкил топган.

Вазият деганда аниқ бир ҳолат (шароит, вазият) ташкилотнинг ишлашига таъсир қилиш тушунилади. Вазиятли ёндашувни қўллаган раҳбарлар аниқ бир вазиятда қайси усул қандай мақсадга эришишга олиб келишни тушуниб олади.

Вазиятли ёндашув ташқи ва ички факторларнинг асосийсини аниқлаб беради, у эса ташкилотнинг ишлашига таъсир кўрсатади. Менежерлар амалий мақсадлари учун ҳар бир аниқ вазиятда таъсир кўрсатадиган факторларни кўриб чиқадилар. Менежментнинг бошқарув илми сифатида вазифаси изланишларига амалий моҳиятини оширишга, уларни усул ва принципларин ишлаб чиқишда йўлга қўйиб ташкилотнинг ишлаб туришида (фаол кўрсатишида) у ва бошқа шароитларда амалий ечиш имкониятини беради.

Ҳозир замон шароитида бошқарув жараёни бу санъат, унинг моҳияти илмни аниқ вазиятда қўллаш билиш, яъни амалиётда қўллаш билишдир деган фикр ғоялар кенг тарқалган.

6.2 Бошқарув қарорларини қабул қилиш механизми

Менежмент технологиясини қуйидаги таркиби мавжуд:

- қарор қабул қилишнинг умумий раҳбарлиги;
- қарор қабул қилиш қоидалари;
- қарор қабул қилиш режалари;
- мақсадли гуруҳлар ва уларнинг қарор қабул қилишдаги роли;
- ҳамкорликда ҳаракат қилишнинг матрицали тури.

Биринчи 3 таркиби бошқарув даражалари орасида вертикал алоқани таъминлайди, охириги 2 таси горизонтал алоқани таъминлайди.

Фирма менежментда оддий механизм билан мураккаб механизмдан ҳам фойдаланилади, улар қабул қилинаётган қарорларнинг мураккаблиги ва уларни амалга ошириш эҳтимолидаги боғлиқ қарор қабул қилиш ҳақидаги умумий раҳбарлиги, қарор қабул қилиш жараёни бир чизиқли раҳбар қўлида бўлиш эҳтимоли бор, қайсиси ўз ўрнида юқори турувчи раҳбарга бўйсунди.

Бу ерда қарор қабул қилишда чизиқли мансаблар бўйича иерархия ташкил қилинади. Ҳар бир бошлиқ ўз муаммоларини ўз раҳбари билан, (юқори турувчи раҳбар билан эмас), ечади. Бундай механизм америкача менежментга хосдир.

Америка фирмаларида чизиқли раҳбарлар ўз ишига шахсий маъсулият, материал ва моҳият ресурслари билан ёндашиш ҳукукини олиб, бу ҳукуклар кўзда тутилган натижалар олиш мақсадида бошлиқларга экспорт сифатида ёрдам кўрсатади ва улар олдида ҳисобот беради, бироқ ҳукуклар ва маъсулият билан, чизиқли раҳбарлардагидек эга эмаслар. Умумий раҳбар одатда қарор қабул қилишгача таклифларни

қабул қилади ва бўйсинувчиларнинг фикрларини эшитади. Балки алоҳида ишчиларни қайсилари ўз фикр ва мулохазаларини жамоат шартномаларини битиришда билдирадидлар, жамоа шартномалари касаба уюшма қумитаси ҳимоя қилади.

Қарор қабул қилиш қоидаси ва нормативлари одатда фирмаларнинг ўзлари томонидан ишлаб чиқариди ва жорий қилинади. Бу қоидалар ҳар хил бўғинлар орасидаги координацияларнинг амалга оширишини мақсад қилиб қўяди.

Оператив қоидалар одатда бошқарувнинг ўрта звеносида ҳар хил инструкциялар турида шаклланади.

Стратегик қоидалар ёки амалий (ишбилармон) сиёсат, ўзига қуйидаги қарор турларини олади. Чиқариладиган маҳсулотнинг тури ва хизмати, буюртмачилар тури, маҳсулотнинг сотилишини ташкил қилиш тармоғи, нархлаш усули, шароити ва гарантияси ва бошқалар. Стратегик қоидалар одатда бошқариш бўғинининг юқори бўғинида (даражасида) ўрта бўғинида қатнашуви билан шаклланади, бу вақт белгиланмаган ҳолда.

Ташкилий қоидалар маҳаллий ва давлат қонунига асосланади. Уларга қуйидаги саволлар (масалаларни) дахлдорлик фирма фаолиятининг мақсади ва характерини аниқлаш, унинг давлат муассасаларига муносабати, ҳукукий формаси ва фирманинг устави. Бу қоидаларни фирма эгалари ўрнатадилар, уларнинг ҳукуки ва маъсулиятини, дивидендлар ҳажмини, юқори бошқарувчиларнинг ойлик ҳақлари ва мукофотларни тулаш, мансаблар окладлари схемасини, маблағ қўйиш лимитларини, қайси чегара доирасида фирма раҳбарлари молия ресурслари билан иш олиб боришлари мумкин.

Режалар бошқарув қарорларини қабул қилишда ҳар хил бўғинлар фаолиятини координациялаш воситасидир. Режаларда бор ресурслар аниқланади, бошқарув қарорларини амалга ошириш заруриятида, аниқ бир вақт доирасида режалар ишлаб чиқариш бўғинларини фаолиятини ўз

ичига олади, шунинг учун бошқарув қарори қабул қилиш ўз режалари доирасида амалга оширилади. қоидалар устидан режаларнинг устунлиги, шундан иборатки, улар эгиловчан (мослашувчан) ва уларни ўзгарган шароитларга мослаштириш осон.

Америка компанияларида режалар стратегик ва оператив (тезкор) Бошқарувни боғлаш мақсадидаги фаолиятни координациялашдаги муҳим инструмент.

Одатий йиллик режалаш цикли катта АҚШ фирмаларида даромад (фойда) маркази бўлган хўжалик стратегик маркази ва ишлаб чиқариш бўлимига мулжалланган юқори раҳбарият томонидан аниқлаш режалардан бошланади.

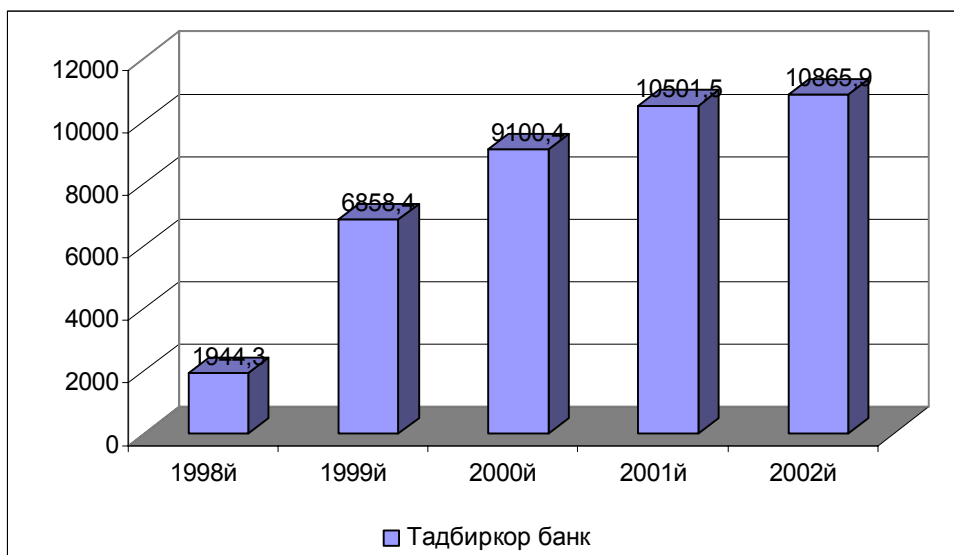
Фойдаланилган адабиётлар

1. Абдуллаев А. ва б. Кичик бизнесни бошқариш. Т. 2003.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник 3 изд. переработанное и дополненное М. «ЮНИТИ» 1997.
3. Герчикова И.Н. Практикум по изучению иностранных фирм. М. МГИМО 1996.
4. Гулямов С.С. Менежмент асослари. Т. ТДАУ 1998
5. Гулямов С.С. Основы современного менеджмента. ТГАУ 1998.
6. Гулямов С.С., Догиль Б.Д. Предпринимательство и малый бизнес, ТГАУ 1997.
7. Гулямов С.С. Менежмент ва бизнес асослари.Т. Мехнат 1997-351.
8. Дадабоев Ю.Т. Предпринимательское право РУз. Ферганский научный центр 1999.
9. Мескон М.Х., Альберт М. Основы менеджмента. М. Дело ЛТД 1995.
10. Менеджмент в малом бизнесе. Ингл. тил. тарж. М. Икк. ДеКА 1993.
11. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик. Т.2001.
12. Предпринимательство и бизнес. Ўқув кўлланма М. Маркетинг 1995.
13. Уткин Э.А. Управление фирмой. М. Акалис 1996.

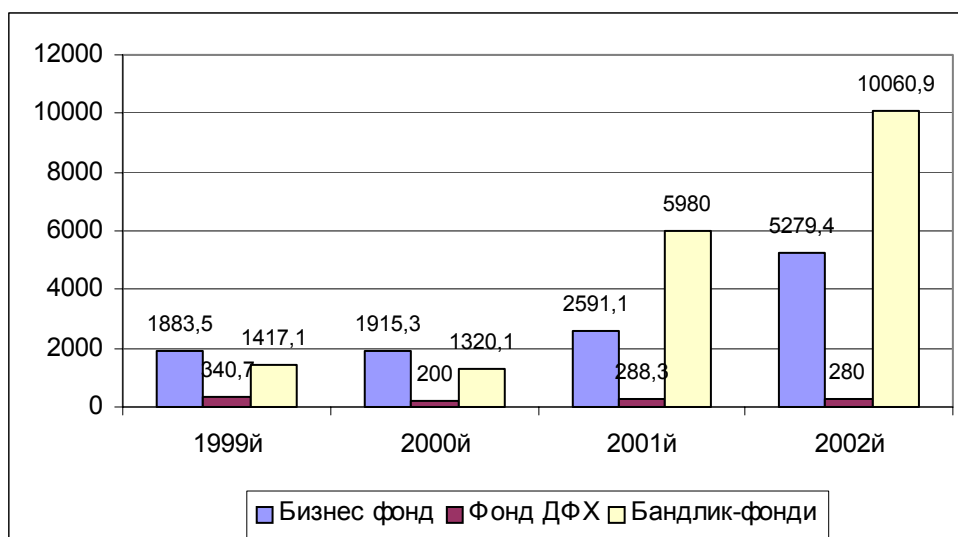
Иловалар

Илова 1

«Тадбиркорбанк» томонидан КЎБни кредитлаш

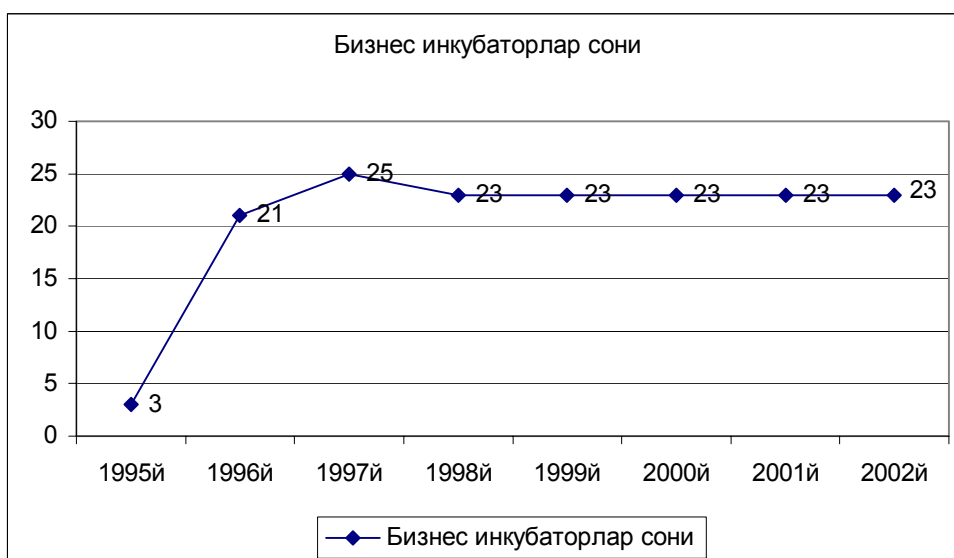
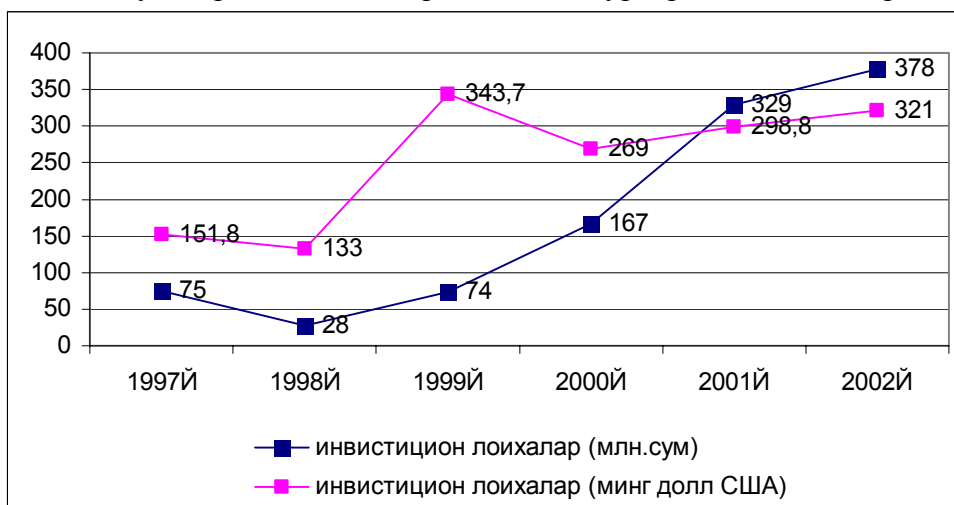


Фондлар томонидан кичик ва ўрта бизнесни сармоялаш



Илова 2

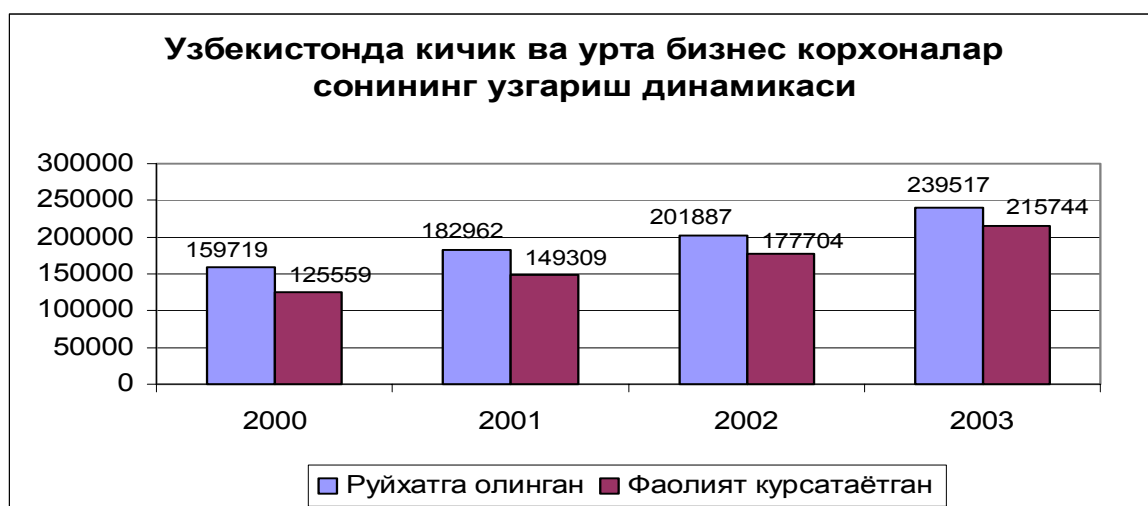
Бизнес-инкубатор томонидан сармоявий дастурларни амалга оширилиши



Илова 3

Ўзбекистонда кичик ва ўрта бизнес корхоналарининг сонини ҳудудлараро ўзгариш динамикаси

№	Ҳудудлар	Руйхатга олинган				Фаолият курсатаётган				Ўзгар % 2001-2002	Ўзгар % 2002- 2003
		1.01.00	1.01.01	1.01.02	1.01.03	1.01.00	1.01.01	1.01.02	1.01.03		
1	Қорақлпоғистон Республикаси	7807	9063	10199	12073	4578	6651	8973	10712	135	114
2	Андижон вилояти	14375	17806	20320	22768	11383	16075	18381	20629	114	112
3	Бухоро вилояти	9421	11361	13545	16502	8115	9929	12167	15514	122	127
4	Жиззах вилояти	6823	8442	10183	15991	6323	7863	9504	15048	120	158
5	Қашқадарё вилояти	10528	13044	15591	23052	9215	11861	14283	21465	120	150
6	Навоий вилояти	4447	6259	8148	10043	3293	5614	7770	9659	138	124
7	Наманган вилояти	11307	12226	13779	15748	9191	10306	11703	14162	113	121
8	Самарқанд вилояти	16810	21339	23120	24734	11400	16237	19961	21461	123	107
9	Сурхандарё вилояти	8813	9575	10891	12299	7401	8777	10017	11391	114	114
10	Сирдарё вилояти	4599	5767	6647	8400	3554	5411	6443	8122	119	126
11	Тошкент вилояти	12271	14222	15889	18303	10821	12083	14122	16090	117	114
12	Фарғона вилояти	14394	15590	17032	21219	11087	12475	15761	19930	126	126
13	Хоразм вилояти	8476	10860	11546	13027	6961	8711	9992	11499	115	115
14	Тошкент шаҳри	29648	27408	24997	25358	22237	17316	18627	20062	107	108
	Жами	159719	182962	201887	239517	125559	149309	177704	215744	119	121



Илова 4

«МАДАД» суғурта агентлиги томонидан КЎБга кўрсатилган суғурта
хизматлари ва суғурта турлари бўйича тушумлар

Худудлар	Кўрсатилган хизматлар ҳажми (млн. сўм)					Суғурта турлари бўйича тушумлар (млн. сўм)				
	1999	2000	2001	2002	Ўсиш суръати	1999	2000	2001	2002	Ўсиш суръати
Қорақалп.Р-ка	318,4	500	683,1	1317,3	192,8	6,4	7	7,4	10,4	140,5
Андижон вил.	699,5	1118,2	1407,7	1494,9	106,1	8,3	10,5	12,4	14,6	117,7
Бухоро вил.	504,8	1305,8	1379,1	2091,4	151,6	5,7	11,6	19,5	22,8	116,9
Жиззах вил.	92,1	181,1	286,1	579,0	202,3	3,8	2,6	3,4	7,9	232,3,
Қашқадар вил.	305,9	679	1095,2	1896,6	173,1	6,3	7,4	14,9	21,9	147
Навоий вил.	213,9	484	942,2	958,1	101,6	4,4	4,7	8,8	8,9	101
Наманган вил.	491,9	422,6	605,6	624,8	103,1	7,5	7,7	10,5	11,1	105,7
Самарканд вил.	595,8	798,9	1340,7	1350,7	100,7	5,2	5,4	10,4	10,5	100,9
Сурхандарё вил.	272,3	393,9	572,0	681,9	119,2	5,2	7,2	12,2	18,3	150
Сирдар вил.	351,2	626,8	1398,9	1585,5	113,3	5,5	7,5	10,8	12,4	117,8
Тошкент вил.	299,7	967,6	1236,4	1785,7	144,4	6,1	12,9	9,5	19,2	202
Фаргона вил.	439,9	843,6	1072,8	1800,0	162,7	8,4	8,7	9,8	10,0	102
Хоразм вил.	530	785,1	952,7	962,1	100,7	7,5	7,8	11,6	13,4	115,5
Тошкент шаҳри	5189	10945	18086	36482	201,7	66	90,7	130,6	275,6	221
Респуб. бўйича	10304	20042	31058	53610	172,6	146	191,7	271,8	457,0	168,1