

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

TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI

MAGISTRATURA BO‘LIMI

Qo‘l yozma huquqida

UDK: 656.2:338.47

MASHRAPOV FARXOD VALIJONOVICH

**TEMIR YO‘L TRANSPORTIDA ZAMONAVIY
MENEJMENT BOSHQARUVINI TASHKIL QILISH YO‘LLARI**

5A230201 – Menejment (Xizmatlar sohasi)

Magistr akademik darajasini olish uchun yozilgan

DISSERTATSIYA

Ilmiy rahbar

Toshkent – 2016

**Dissertatsiya Toshkent moliya instituti “Menejment va marketing”
kafedrasida bajarilgan.**

Ilmiy rahbar

i.f.d., prof. F.H.Nazarova

Kafedra mudiri

i.f.n., dots. X.S.Asatullayev

Magistratura bo‘limi boshlig‘i

i.f.n., dots. U.D.Ortiqov

	MUNDARIJA	BET
	KIRISH.....	3
I BOB	TEMIR YO‘L TRANSPORTIDA ZAMONAVIY MENEJMENT BOSHQARUVINI TASHKIL ETISHNING NAZARIY-USLUBIY ASOSLARI.....	8
1.1	Zamonaviy menejmentni tashkil etishning asosiy ilmiy-nazariy jixatlari va boshqaruvni tashkiliy-iqtisodiy tizimi.....	8
1.2	Boshqaruv tizimida samaradorlikni oshirish me‘zonlari va uslubiyati.....	20
1.3	Menejmentni tashkil etishda rahbarlik uslublarining shakllanishi va uning metodologik asoslari.....	34
	I bob bo‘yicha xulosa.....	43
II BOB	“O‘ZTEMIRYO‘LYO‘LOVCHI”DA MENEJMENTNING SHAKLLANISH HOLATI VA UNING SAMARADORLIGI.....	44
2.1	“O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi” AJ tashkilotning tashkiliy boshqaruv tizimi holatining tahlili.....	44
2.2	“O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi” AJ moliyaviy-iqtisodiy holatining tahlili.....	55
	II bob bo‘yicha xulosa.....	63
III BOB	ZAMONAVIY MENEJMENT BOSHQARUVINI TASHKIL ETISHNI TAKOMILLASHTIRISH YO‘LLARI.....	65
3.1	Zamonaviy menejment samaradorligini oshirishda rivojlangan mamlakatlar tajribasi.....	65
3.2	Zamonaviy menejmentini rivojlantirish strategiyalari va ularni takomillashtirish istikbollari.....	75
3.3	Boshqaruvni tashkillashtirishda strategik qarorlar ishlab chiqish va qabul qilishni takomillashtirish.....	82
	III bob bo‘yicha xulosa.....	91
	XULOSA.....	93
	FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI.....	96

KIRISH

Mavzuning asoslanishi va uning dolzarbligi. Bugungi kunda jahon iqtisodiyotining globallashuvi milliy va hududiy ishlab chiqarish hamda transport majmualarining raqobatbardoshligini oshirishga yangi talablar qo‘ymoqda. Bu esa o‘z navbatida bozor iqtisodiyoti sharoitida iqtisodiy o‘sishga, mahsulotlar va xizmatlar almashinuvi chegaralari kengayishini faollashtirmoqda, hamda transport xizmatlari bozoriga ham ta’sir ko‘rsatmoqda.

Darhaqiqat, transport-kommunikatsiya tarmoqlari jahon iqtisodiyotining muhim qismlaridan biridir. Mamlakat iqtisodiyoti tarqqiyotini transport tizimisiz, jumladan temir yo‘l tarmog‘isiz tasavvur etib bo‘lmaydi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov ta’kidlaganlaridek, “... 2015-2019 yillarda muhandislik-kommunikatsiya va yo‘l-transport infratuzilmasini modernizatsiya qilish va rivojlantirish dasturining asosiy qoida va yo‘nalishlarini so‘zsiz bajarish bo‘yicha boshlangan ishlarni 2016 yilda ham davom ettirish eng muhim vazifamizdir.

Temir yo‘l transporti sohasida temir yo‘llar tarmog‘ini yanada rivojlantirish, Samarqand – Buxoro temir yo‘l uchastkasining elektrlashtirilishini ta’minlash, Qarshi – Termiz uchastkasini elektrlashtirish ishlarini davom ettirish hal qiluvchi yo‘nalishga aylanadi. Qamchiq dovoni orqali o‘tadigan 19 kilometrlik tunnel qurilishini yakuniga yetkazish va Angren – Pop yo‘nalishi bo‘yicha temir yo‘l qatnovini yo‘lga qo‘yish, hech shubhasiz, joriy yilning muhim voqeasi bo‘ladi”.¹

Tovarlar va xizmatlar almashinuvining kengayishiga shart-sharoit yaratish, mamlakatning raqobatdagi ustunligini ta’minlash, yangi tipdagi xududiy mehnat taqsimotiga faqat raqobatbardosh transport tizimini tashkil etish bilangina erishish mumkin. Shu boisdan ham, temir yo‘l transportida zamonaviy menejment

¹ O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2015 yilda itimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016 yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisidagi ma’ruzasi. “Xalq so‘zi” gazetasi, T., 2016yil, 17 yanvar

boshqaruvini tashkil qilish yo‘llarini takomillashtirish bugungi kunning dolzarb masalalaridan hisoblanadi.

Tadqiqot obyekti va predmeti. Tadqiqot obyekti qilib, ”O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi“ AJ temir yo‘l transporti xizmati kompaniyasi olingan. Tadqiqot predmeti bo‘lib, xalqaro temir yo‘l xizmatlari bozoridagi transport kompaniyalarining menejmenti, iqtisodiy munosabatlari va marketing jarayonlari hisoblanadi.

Tadqiqot maqsadi va vazifalari. Temir yo‘l transportida zamonaviy menejment boshqaruvini tashkil etishda va takomillashtirishda ilmiy – nazariy asoslangan taklif-tavsiyalar ishlab chiqish iborat.

Magistrlik dissertatsiyasining maqsadidan kelib chiqqan holda , vazifalari shakllantirildi:

- temir yo‘l transportining zamonaviy boshqaruvining nazariy va amaliy jihatlarini o‘rgangan xolda, transport tizimining zamonaviy yo‘nalishlarini aniqlash;

- transport tizimini boshqarishda marketing tizimining o‘ziga xos xususiyatlarini o‘rganib, ulardan foydalanish mexanizmini ishlab chiqish;

- temir yo‘l transportining zamonaviy menejmenti rivojlantirish strategiyalarini belgilangan xolda, ularning takomillashtirish yo‘nalishlarini ko‘rsatib berish;

- temir yo‘l transporti turizm xizmatlaridan foydalanish imkoniyatlarini o‘rgangan xolda takliflar ishlab chiqish;

- temir yo‘l transportida menejment tizimi sifatini o‘rganish va ular yuzasidan tavsiyalar keltirish;

- rivojlangan mamlakatlar tajribasini o‘rgangan xolda ularni temir yo‘l transportidan foydalanish usullarini belgilab berish .

Ilmiy yangiligi. Temir yo‘l transportida zamonaviy menejment boshqaruvini tashkil qilish yo‘llariga oid nazariy-uslubiy va amaliy takliflar ishlab chiqilgan, xususan:

- temir yo‘l transportining zamonaviy boshqaruvining nazariy va amaliy jihatlarini o‘rgangan xolda, transport tizimining zamonaviy yo‘nalishlarini aniqlangan;

- transport tizimini boshqarishda marketing tizimining o‘ziga xos xususiyatlarini o‘rganib, ulardan foydalanish mexanizmini ishlab chiqilgan;

- temir yo‘l transportining zamonaviy menejmenti rivojlantirish strategiyalarini belgilangan xolda, ularning takomillashtirish yo‘nalishlarini ko‘rsatib berilgan;

- temir yo‘l transporti turizm xizmatlaridan foydalanish imkoniyatlarini o‘rgangan xolda takliflar ishlab chiqilgan;

- temir yo‘l transportida menejment tizimi sifatini o‘rganish va ular yuzasidan tavsiyalar keltirilgan;

- rivojlangan mamlakatlar tajribasini o‘rgangan xolda ularni temir yo‘l transportidan foydalanish usullarini belgilab berilgan .

Tadqiqotning asosiy masalalari va farazlari. Tadqiqot natijalariga asoslanib, keltirilgan xulosa va amaliy takliflar temir yo‘l transporti xizmatlari sohasida menejment tizimi sifatini hamda boshqaruv samaradorligini oshirishga imkon beradi.

Tadqiqot mavzusi bo‘yicha adabiyotlar sharhi. Transport xizmatlari bozorini tadqiq etish bilan bog‘liq muammolar Jose A, Lower Ibaner, Lines Dekus, Roberto Setola, Antonio Sfovra, Anjum Naweed, Derrian, Kotler F., Porter M. kabi xorijiy olimlarning ishlarida yoritilgan.²

Rossiyalik va O‘zbekistonlik bir qator olimlar ham transport xizmatlari bozorining zamonaviy holatini tahlil etish, marketing konsepsiyalarini amalda qo‘llash, transport tizimini rivojlantirish, xizmatlar samaradorligini oshirishga doir muammolar bir qator iqtisodchi-olimlar tomonidan tadqiq etilgan. Bu sohada respublikaning qator iqtisodchi olimlari, xususan, Ansoff I, Sharifxo‘jaev M.,

² Jose A, Lower Ibaner, Lines Dekus Competitions Railway Idustry Edward Elgav Pub 2009., Roberto Setola, Antonio Sfovra /Railway Infrastructure Securiy Spriner/ 2015., Evaluation of Rail Technology CRC Press/ 2013

Abdullayev Yo., Jalolov J.J., Yo‘ldoshev N.Q., Raximova. D.N. tomonidan izlanishlar olib borilgan³. Ammo ushbu tadqiqotlarda O‘zbekiston uchun o‘ta muhim ahamiyat kasb etgan temir yo‘l transport kompaniyalarida zamonaviy menejment boshqaruvini joriy etish va takomillashtirish muammolari o‘z aksini topmagan. Shu boisdan ham tanlangan mavzu dolzarbdir.

Tadqiqotda qo‘llanilgan metodikaning tavsifi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimovning asarlari, O‘zbekiston Respublikasi va hukumat qarorlari, Prezident farmonlari va qarorlari, lizing xizmatlarni ko‘rsatish sohasini rivojlantirish konsepsiyasi hisoblanadi. Bular qatorida ilmiy ishda O‘zbekiston Respublikasi Fanlar Akademiyasi, TMI olimlarining ilmiy izlanishlaridan, “O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi” AJ temir yo‘l transporti xizmati kompaniyasi va O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot Vazirligining ma‘lumotlaridan, milliy va xorijiy iqtisodchilarning adabiyotlaridan keng foydalanilgan. Dissertatsiyani yoritishda mantiqiy sxemalash, statistik va iqtisodiy guruhlash, jadvallarni analitik taqqoslash kabi uslublardan keng foydalanilgan.

Tadqiqot natijalarining nazariy va amaliy ahamiyati. Ilmiy tadqiqotda ishlab chiqilgan ilmiy-amaliy xulosalar va tavsiyalar respublika temir yo‘l kompaniyalarida zamsonaviy menejment tizimini yaratishda, xalqaro xizmatlar bozoriga muvaffaqiyatli chiqishi va raqobatbardoshligini oshirish bo‘yicha maqsadli tarmoq va xududiy dasturlarni ishlab chiqishda, huquqiy meyorlarni takomillashtirishda qo‘llanishi mumkin.

Ish tuzilmasining tavsifi. Dissertatsiya ishi kirish, mazmunan o‘zaro bog‘langan uchta bob, xulosa, 38 ta foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxatidan iborat. Tadqiqot ishining umumiy hajmi 99 bet bo‘lib, 6 ta jadval, 7 ta rasmdan o‘rin olgan.

³ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. -СПб.: Питер, 2000. -416 с., Беркинов Б.Б. Корпоративные структуры: основы создания и управления.-Т.:Изд-во Нац. библиотеки им. А.Навои, 2005.-127 с. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент: Экспресс-курс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. -СПб.: Питер, 2005. -800 с., Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. О.Л.Пеляевского. -Исправ.изд. -М.: Вильямс, 2005. -602 с.

Dissertatsiya ishining birinchi bobida zamonaviy menejmentni tashkil etishning asosiy ilmiy-nazariy jipatlari va boshqaruvni tashkiliy-iqtisodiy tizimi asoslab beriladi. Boshqaruv tizimida samaradorlikni oshirish me'zonlari va uslubiyati tadqiq etiladi. Menejmentni tashkil etishda rahbarlik uslublarining shakllanishi va uning metodologik asoslari yoritib beriladi

Dissertatsiya ishining ikkinchi bobida "O'ztemiryo'lyo'lovchi" AJ tashkilotning tashkiliy boshqaruv tizimi holati, hamda moliyaviy-iqtisodiy holati tahlil qilinadi.

Dissertatsiya ishining uchinchi bobida zamonaviy menejment samaradorligini oshirishda rivojlangan mamlakatlar tajribasi o'rganiladi. Zamonaviy menejmentni rivojlantirish strategiyalari va ularni takomillashtirish istikbollari belgilab beriladi. Boshqaruvni tashkillashtirishda strategik qarorlar ishlab chiqish va qabul qilishni takomillashtirish bo'yicha amliy tavsiyalar ishlab chiqiladi.

I BOB. TEMIR YO‘L TRANSPORTIDA ZAMONAVIY MENEJMENT BOSHQARUVINI TASHKIL ETISHNING NAZARIY-USLUBIY ASOSLARI

1.1 Zamonaviy menejmentni tashkil etishning asosiy ilmiy-nazariy jixatlari va boshqaruvni tashkiliy-iqtisodiy tizimi

Zamonaviy menejment bozor iqtisodiyoti sharoitlarida faoliyat yurituvchi firmalar, korxonalar, tashkilotlarni boshqarishning vujudga kelgan tizimi sifatida ularning ishlab chiqarish – xo‘jalik faoliyatini samarali rivojlanishi va faoliyat yuritishi uchun zarur sharoitlarni yaratilishini ko‘zda tutadi.

Hozirgi vaqtga kelib iqtisodiyotning barcha sohalarida boshqaruvning boy amaliy tajribasi to‘plangan. Vaholanki, ushbu masalani nazariy tomonlari xali etarlicha ishlab chiqilgan emas.

Afsuski, bizning mamlakatimizda ma‘muriy – buyruqbozlik tizimi yakka hokimligining o‘n yilliklari davomida boshqaruv nazariyasi va amaliyotini etarlicha baholamaslik mavjud bo‘lgan. Markazlashmagan, muqobil va motivatsiya tamoyillari xos bo‘lgan menejmentga esa to‘g‘ridan to‘g‘ri “dengiz ortidagi tentaklik” sifatida qaralgan. Bundan tashqari, boshqaruv bo‘yicha mutaxassislarni tayyorlash deyarli amalga oshirilmagan. Buning oqibatida 90 – yillarda biz aslida umumiy, shu jumladan islohotchi rahbarlar orasida ham, boshqaruv savodsizligiga ega bo‘lganmiz, bu yangi tarixdagi O‘zbekiston jamiyati va iqtisodiyotining so‘nggi yuz yillik ichidagi sanoat va qishloq xo‘jaligi ishlab chiqarishi pasayishining sabablaridan biri bo‘lgan. Ammo 90–yillarda boshqaruvga nisbatan munosabatni tubdan o‘zgarish zarurligini tushunish ustunlik qilgan.

O‘zbekistonda bozor munosabatlarini shakllanishi, tashkilotlar tomonidan mustaqillikni olinishi, raqobatni o‘sishi ilg‘or xorijiy mamlakatlar va etakchi jahon firmalaridagi boshqaruv tajribasini o‘rganish va ulardan O‘zbekiston sharoitlarini hisobga olish bilan foydalanish, jamlangan mamlakat tajribasini umumlashtirish, hamda bundan keyingi ilmiy tadqiqotlarni o‘tkazish zarurligini taqozo qiladi.

Zamonaviy menejmentning asosini ob'ektiv iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa qonunlarga asoslanuvchi xuquqiy ilmiylik tashkil etadi. Uning ilmiy-nazariy jihatlarini o'rganish va ularning aniq vaziyatlarda namoyon bo'lishini hisobga olgan holda xalq xo'jaligini boshqarishning strategiya va taktikasi belgilanadi.

Jamiyat xayotining barcha tomonlari demokratik yangilanishi sharoitida asosiy masala iqtisodiy, ilmiy-texnikaviy, ijtimoiy taraqqiyotni rag'batlantirish hisoblanadi. Boshqariladigan bozor bilan shaxs va jamoa manfaatlarini samarali bog'lash muhim masalalardan biridir. Nazariy va amaliy nuqtai nazardan ishlab chiqarish egalari bo'lgan mehnatkashlar manfaatlari eng muxim manfaat ekanligi, ijtimoiy-iqtisodiy va ilmiy-texnikaviy taraqqiyotni jadallashtiruvchi qudratli xarakatlantiruvchi kuch ekanligi shubxasizdir. Bundan boshqaruvni isloh qilishning strategik g'oyasi mehnatkash kishining obro'sini ko'tarishdan, chunki, iqtisodiyotni sog'lomlashtirishning asosi bo'lib vijdonan va ma'suliyat bilan mehnat qilishga xizmat qiladi; ishchining mehnatdan manfaatdorligini keskin oshirish, o'z qobiliyatini to'liq sarf etish, uni jamiyatni xarakatlantiruvchi kuchlarning umumiy tizimiga qo'yishdan iborat. Bunga faqat ishchi ishlab chiqarishnin xaqiqiy egasi sifatida mehnat qilgan xoldagina erishish mumkin, bu juda murakkab masala, chunki inson faqat ijtimoiy shaxs - ya'ni jamiyatga bog'liq va uning ta'siri ostida bo'lib qolmay, tabiiy mavjudot hamdir.

Xuddi shunga bog'liq xolda, uning shaxsiy manfaatlari (unga bog'liq xolda xulqi, xarakatlari) har doim ham ijtimoiy manfaatlar bilangina emas, balki o'z idroki manfaatlari bilan ham mos kelmaydi. Kishilar o'rtasidagi iqtisodiy va ijtimoiy munosabatlar aks etuvchi manfaatlar ular maqsadlari, mehnat intizomi, faolligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi va ularning xarakatlarini tartibga soladi.

Bozor munosabatlariga o'tish ishlab chiqarish va bozorning samarali o'zaro ta'sirini, davlat boshqaruvi va tashkilotlarning o'z-o'zini boshqarishning mutanosib nisbatda bo'lishini ta'minlovchi takomillashgan xo'jalik mexanizmini yaratishga yo'naltirilgandir.

Menejment (ing. management- boshqarmoq, idora qilmoq, tashkil qilmoq) – bu:

- ishlab chiqarish, tijoratni boshqarish bo'yicha, ma'lum maqsadlarni ko'zlovchi amaliy faoliyat;

- boshqaruv, nazariyasi, fani boshqaruv tamoyillari, usullari, vositalari va shakllarining majmuasi;

- mamlakatimizning hozirgi zamon amaliyotida tashkilot, aksiyadorlik jamiyatining rahbarlik qiluvchi tarkibidir.

“Menejment” tushunchasi bizning turmushimizga mustahkam kirib borgan va o'zbekcha ishga doir faoliyat uchun odatiy bo'lib qolgan. Ammo shuni hisobga olish zarurki, gap yangi falsafa haqida ketmoqda, bunda qadriyatlar va ustivorliklarning yangi tizimlari amalda bo'ladilar.

Shuning munosabati bilan, “menejment” atamasining ma'nosi ustida batafsilroq to'xtash darkor. Ba'zi bir mualliflar o'zbekcha “boshqaruv” so'zi va inglizcha “menejment”ni sinonimlar deb hisoblaydilar. Haqiqatda esa, ularning mazmuni bir muncha farqlanadi. “Menejment” atamasini qo'llab turib, biz xalqaro amaliyotda o'rnashib qolgan tendensiyaga rioya qilamiz, unga ko'ra, uning ostida hodisalar va jarayonlarning butunlay ma'lum doirasi ko'zda tutiladi. Aslida esa “boshqaruv” atamasi “menejment” atamasining qanoatlantiruvchi o'rinbosari bo'lmaydi, chunki keyingi holda gap zamonaviy tashkilot vositasida va doirasida ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni boshqarish haqida ketadi. Bunda ishlab chiqarish yoki tijoratni sanoatlashtirilgan tashkil qilish asosida amalga oshirilgan xo'jalik yuritishning bozor turi menejmentning adekvat iqtisodiy asosi bo'ladi.

Shunday qilib, “menejment” atamasi zamonaviy tashkilotni boshqarishga nisbatan qo'llaniladi, shu vaqtda esa boshqa maqsadlar uchun boshqa atamalar, masalan: “government administration” – davlat boshqaruvi va “**rublik** administration” – ijtimoiy boshqaruvdan foydalaniladi. Bizning sharoitlarda buning uchun “tashkil qilish”, “tartibga solish”, “boshqarish” va “ma'muriy boshqarish” atamalarini qo'llash kerak. Shunga qaramasdan davlat, jamoa va boshqa

tashkilotlar ham agar o'z maqsadlariga kamroq harajatlar, faoliyat yuritish va davlat tomonidan tartibga solishning yuqori samaradorligida erishishni istasalar, menejmentning ba'zi bir tamoyillari va usullaridan foydalanishlari zarur.

Yuqorida bayon qilinganlari hisobga olish bilan, ushbu ishda "boshqaruv" atamasi shartlilikning ma'lum darajasi bilan "menejment" ma'nosida ham qo'llaniladi.

Menejment tushunchasini belgilash uchun unga kiruvchi ba'zi bir holatlarni, hammadan avval maqsadli mazmunini aniqlab olish darkor.

Masalan, boshqaruv tizimini barqaror, ishonchli, istiqbolli va samarali faoliyat yuritishning ta'minlovchi boshqaruv nazariyasi, ilmiy yondashuvlar, jarayonlar, tamoyillar va usullarni ishlab chiqish menejmentning fan sifatidagi maqsadi bo'ladi.

Shuning bilan bir vaqtda, menejmentning samarali boshqaruv amaliyoti sifatidagi maqsadi tashkilotning yuqori foydaliligi, raqobatbardoshligi va boshqa maqsadlariga ishlab chiqarish, savdo va boshqa jarayonini ratsional tashkil qilish va tashkilotning texnik-texnologik bazasini rivojlantirish yo'li bilan erishishdan iboratdir.

Menejmentning maqsadlari va vazifalari ishlab chiqarish va tijorat qo'lamlarini o'sishi va rivojlanganligi sari uzluksiz ravishda murakkablashadi. Bajirilgan vazifalar va mo'ljallangan maqsadlarga erishilganligi bozorda baholanadi.

Boshqaruv nazariyasining rivojlanishi va iqtisodiy-matematik usullarni ishlab chiqilishi vazifalarning ko'pgina sifat echimlarini vazifalarning aniq miqdoriy baholari yoki qarorlari bilan to'ldirish yoki almashtirishga imkon beradi, hisoblash texnikasi va kommunikatsiya vositalarining rivojlanishi esa boshqaruvning samaradorligi oshishiga ko'maklashadi. Hisoblashlarning ko'p mehnat talab qilishi tufayli vaqtning haqiqiy yoki yo'l quyiladigan ko'lamlarda hal qilinishi mumkin bo'lmagan ko'pgina masalalar kundalik haqiqat bo'lib qoladi.

Zamonaviy menejmentda vazifalarni hal qilishning har xil usullari mavjud: boshqaruv vazifalarini hal qilishning haqiqiy usullari, boshqaruv jarayonlarini modellashtirish, qarorlar qabul qilishni axborotli va texnik ta'minlanishi va boshqalar.

O'zbekistonda nazariy va amaliy statistika, masalalar echish, muxandislik hisoblashlarning iqtisodiy-matematik modellari va h.k, etarlicha yaxshi ishlab chiqilgan. Axborotlarni ishlab chiqish, ishlab chiqarishni boshqarish, qarorlar qabul qilish jarayonlarini avtomatlashtirish kamroq rivojlangan. Ammo, boshqaruvning samaradorligi nafaqat vazifalarni hal qilish usullariga, balki ko'proq darajada xo'jalik yuritish mexanizmi va davlat tomonidan tartibga solish tizimiga bog'liqdir. Shuning uchun, xorijda foydalaniladigan boshqaruvning ko'pgina (strategik va operativ) modellarini O'zbekistonda hamma vaqt ham samarali qo'llash mumkin emas, bu narsa bozor munosabatlarini pishib etilishining har xil darajasi bilan izohlanadi.

Menejment usullariga tashkilotlarni boshqarishning makroiqtisodiy nuqtai nazaridan qaralsa, shuni sezish mumkinki, boshqaruvning ilg'or usullari amalda bo'lgan va o'zgarib borayotgan xo'jalik mexanizmi doirasida faolroq tadbiriq etiladi. Ammo, agar menejment masalalarini hal qilishga qaralsa, o'zbek tashkilotlarining xorijiy firmalardan katta farqlarini hisobga olish zarur. Hozircha, bizning tashkilotlarimizda boshqaruv apparati asosan ichki vazifalarni, ya'ni texnik-iqtisodiy va operativ-kalendar rejalashtirish, moddiy – texnik ta'minot va h.k. vazifalarni hal qiladi. Xo'jalik faoliyatining tahlili va funksional – qiymat tahlil ishlab chiqarish harajatlari, mahsulot tannarxini pasaytirish maqsadida o'tkaziladi, ammo bunda iste'molchilar hali etarlicha darajada hisobga olinmaydi.

Shunday qilib, menejment butun tashkilotga singib ketganday bo'ladi va amalda u faoliyatning barcha sohalariga ta'sir ko'rsatadi. Ammo menejment va tashkil qilishning o'zaro hamkorligining butun turli- tumanligida faoliyatning menejment mazmunini tashkil qiluvchi chegaralarini etarlicha aniq belgilash, hamda uning asosiy turlarini ajratish mumkin. Masalan, ishlab chiqarish

menejmenti - bu ishlab chiqarilayotgan tovarning aniq bozordagi raqobatbardoshligini ta'minlashning majmuaviy tizimidir. U o'z ichiga ishlab chiqarish va tashkiliy tuzilmalarni qurish, ishlab chiqarishni boshqarishning tashkiliy-huquqiy shakllarini tanlash, hayot tajribasining oldingi bosqichlariga muvofiq tovarlarni sotish va firma xizmatini ko'rsatish masalalarini oladi.

Ijtimoiy rivojlanishning davriy xarakteri, inqiroz sharoitlarida qarorlar qabul qilish zaruriyati menejmentning nazariyasi va amaliyotini rivojlanishiga jiddiy motivatsiya bo'lgan. G'arbning ilg'or mamlakatlari tajribasi shuni ko'rsatadiki, menejment oldiga qo'yilgan vazifalarni bajarmoqda va uning samaradorligini oshishida juda katta rol ilmiy-texnik taraqqiyot yutuqlaridan foydalanishga tegishlidir.

Bunda shuni ta'kidlash kerakki, keyingi yillarda boshqaruv tizimlarini rivojlantirish markazlari zamonaviy darajada takomillashyapti. Eng rivojlangan mamlakatlar guruhida Yaponiya, Germaniya va Shvetsariya etakchilik qilmoqda. Boshqaruvning zamonaviy talablariga muvofiq AQSh - to'qqizinchi, Fransiya - o'n ikkinchi, Italiya - o'n to'rtinchi, Buyuk Britaniya - o'n oltinchi o'rinda turibdi. Keyingi 10-15 yillar ichida iqtisodiyotida keskin ko'tarilish xos bo'lgan mamlakatlar orasida Singapur, Gonkong va Tayvan etakchilik qilmoqdalar.

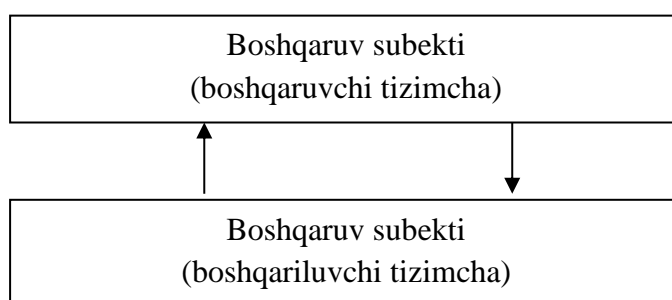
Bizning mamlakatimizda ham menejment G'arbdagi firmalarni boshqarishning tamoyillari, usullari, vositalari va shakllari majmuasi sifatida tanilmoqda. Ammo 20 yillar oldin, uning asosiy maqsadlari sotsialistik o'rnini mustahkamlash va sotsializm davlatlarga karshi iqtisodiy kurash olib borish manfaatlari yo'lida katta foyda olish va ijtimoiyizm mamlakatlaridan mehnat unumdorligi bo'yicha o'zib ketish, deb hisoblangan. Bunday qarash ho'jalik yuritishning ma'muriy-buyruqbozlik tizimi doirasiga ma'lum darajada mos kelgan, chunki rejalashtirishning markazlashtirilgan tartibi va bozorni boshqarish tajribasini yo'qligi sharoitlarida bozor mexanimizmi harakatini bizning iqtisodimizga to'liq ko'chirishning iloji bo'lmagan. Shunga qaramasdan, o'sha

sharoitlarda ham, bizda menejmentning ko'pgina elementlaridan foydalanish mumkin bo'lgan.

Mamlakat ijtimoiy hayotini demokratlashuvi aholining keng qatlamlari, amaliy xodimlarga menejment nazariyasi va amaliyotining jamlangan boy jahon tajribasi bilan tanishish imkoniyatini bergan, O'zbekiston iqtisodiyotini bozor munosabatlariga qaratilishi esa ilg'or davlatlar tajribasini o'rganish va undan foydalanishni zarur qilib qo'ygan. Shuning munosabati bilan, O'zbekistonda menejmentga munosabatlar keyingi yillarda ancha o'zgargan. Menejmentning ko'zga ko'ringan nazariyachilari va amaliyotchilarning asarlari nashr qilingan. Zamonaviy boshqaruvchi - menejerlarni faol tayyorlash boshlangan. Umumiy ko'rinishda boshqaruv ikkita ob'ektning maqsadiga qaratilgan o'zaro hamkorligidan iborat bo'lib, bunda ulardan biri boshqaruv sub'ekti o'rnida, boshqasi esa boshqaruv ob'ekti o'rnida bo'ladi. Bu o'zaro hamkorlik uchun quyidagilar xosdir:

- boshqaruv sub'ekti boshqaruv ob'ektiga ta'sir ko'rsatish impulslari (boshqaruv buyruqlari)ni jo'natadi, ular boshqaruv ob'ekti qanday faoliyat yuritishi haqidagi axborotga ega bo'ladilar;

- boshqaruv ob'ekti ushbu impulslar (buyruqlar)ni oladi va ularga muvofiq harakat qiladi (1.1- rasm).



to'g'ridan to'g'ri ta'sir

teskari aloqa

1.1-rasm. Boshqaruv tizimining boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimchalari⁴

Boshqaruv sub'ekti sifatida firmalar bo'limlari va xizmatlari majmuasini yoki alohida bo'linma, yakka shaxs va boshqalarni ko'rib chiqish mumkin.

⁴ Yo'ldoshev N.Q. Menejment. -T.: Fan, 2004. -213 b.

Boshqaruv ob'ekti sifatida xodim, mehnat jamoasi, tovarlar, resurslar, hujjatlar va h.q. bo'ladi. Masalan, usta uchastkaning ishini tashkil qiladi. Bunda u past darajadagi menejer yoki boshqaruv sub'ekti, ishchilar esa – boshqaruv ob'ektlari bo'ladi. Tashkilotning tijorat direktori bo'linmalarining ishini tashkil qiladi. Bunda u menejer yoki boshqaruv sub'ekti, ko'rsatilgan bo'linmalar - boshqaruv ob'ektlari bo'ladilar.

Boshqaruvning boshqa ta'riflari ham mavjud. Masalan, ko'zga ko'ringan tadqiqotchi P. Druker (AQSh) hisoblaydiki, boshqaruv bu tashkil qilinmagan to'dani samarali maqsadga yo'naltiruvchi va ishlab chiqarish guruhiga aylantiruvchi faoliyatning asosiy turidir. Amerikalik olim K.Killen boshqaruvni "ishni boshqalarning qo'li bilan bajarish" sifatida belgilaydi.

Ta'kidlash kerakki, boshqaruvni ko'pincha sub'ektning ob'ektga ta'siri sifatida belgilaydilar, ya'ni boshqaruv sub'ektining faoliyatiga tenglashtiradilar. Bunda boshqaruvga sub'ektning ob'ektga bir tomonlama ta'siri sifatida karaladi, bu boshqaruvning mohiyati haqidagi noto'g'ri xulosalarga olib keladi. Dialektik o'zaro aloqa, ob'ekt va sub'ektning birligini ularning subordinatsion joylashuvi bilan almashtirish natijasida boshqaruvning harakatlanuvchi boshlanishi – sub'ekt va ob'ekt o'rtasidagi ziddiyat nazardan tashqarida qoladi. Shuning uchun boshqaruv ob'ektining boshqaruv buyruqlarini bajarishga imkoniyati va tayyorligi kanchalik to'liq hisobga olinmasin, agar ular faqat samaraliroq boshqaruv ta'sirlarini qidirish uchun asos sifatida ko'rib chiqilsa, boshqaruv imko- niyatlarini baholash boshqaruvni amalga oshirishning haqiqiy imko- niyatlariga adekvat bo'lmaydi. Demak, boshqaruvni faqat boshqaruv sub'ekti holatida ko'rib chiqish mumkin emas.

Sub'ektning boshqaruv ob'ekti bilan o'zaro hamkorligi uchun ular o'rtasida majmuaviy xarakterga ega munosabatlar mavjud bo'lishi zarur. Bunda boshqaruvning ayrim darajalaridagi munosabatlarning u yoki bu turlari ustunlik qiladilar. Iqtisodiy munosabatlarga asoslangan boshqaruv munosabatlari keng tarqalgandirlar. Munosabatlarning quyidagi ikki turi boshqaruv uchun prinsipial

bo'ladi: assotsiatsiyalangan mulk egalarning birgalikdagi faoliyati jarayonida mehnatni taqsimlanishi va kooperatsiyalashuvida vujudga keluvchi munosabatlar va mulk egalari va ishlab chiqarish vositalaridan foydalanuvchilar o'rtasida vujudga kelgan yollash munosabatlari.

Agar bir tomondan boshqaruv sub'ektida boshqarishga ehtiyoj va imkoniyat, boshqa tomondan esa – boshqaruv ob'ekti boshqaruv buyruqlarini bajarishga ehtiyoji va imkoniyati bo'lsa, boshqaruv haqiqiy bo'ladi.

Sub'ektni boshqaruvchi faoliyati bunda u qanday maqsadlarni ko'zlashiga ko'ra ma'lum yo'nalishni oladi. Agar boshqaruv maqsadlari sub'ektning boshqaruv faoliyati jarayonida ko'zlangan maqsadiga mos kelsa, u samarali boshqarishga qaratilgan bo'ladi.

Boshqaruv sub'ektining boshqaruvni amalga oshirish imkoniyati, birinchidan tashkiliy-texnik jihatlar bilan xodimlarda aloqa va axborotlarni uzatishning kerakli kanallari, boshqaruvning talab qilishidagi texnikasi va h.k. mavjudligi bilan, ikkinchidan, boshqaruv sub'ektida boshqaruv ob'ektiga ta'sir ko'rsatishning, uning yordamida buyruqlarni bajarishga undovchi dastaklarning mavjudligi bilan, ya'ni boshqaruv ob'ektining boshqaruv buyruqlarini bajarishga imkoniyati va tayyorligi bilan asoslanadi.

Masalan, agar boshqaruv ob'ekti ishlab chiqarish vositalarining mulk egasi bo'lmasa, unda uning boshqaruv buyruqlarini bajarishga tayyorligi uning ehtiyoji buning natijasida qanchalik qanoatlanishiga bog'liq bo'ladi, buyruqni bajarish imkoniyati esa uning ishlab chiqarish imkoniyatlari bilan bog'langan. Bu holda boshqaruv ob'ekti va sub'ekti o'rtasidagi ziddiyatni hal qilish uchun rag'batlantirish mexanizmini ishlab chiqish zarurdir. Agar boshqaruv ob'ekti mulk egasi bo'lsa, unda boshqarish imkoniyati boshqaruv ob'ektining ham mulk egasi, ham ijrochi sifatidagi bir vaqtdagi manfaatlarini birlashtirish mexanizmi bilan beriladi, bunda mulk egasining manfaatlari ustunlik qiladi.

Boshqaruvni faqat tashkilotning tarkibiy qismi bo'lgan haqiqiy harakat qiluvchi tizim mavjud bo'lgandagini amalga oshirish mumkin, u tizimli boshqaruv

deb ataladi. Eslash kerakki, tizim bu bir birlari bilan munosabatda va aloqada bo'lgan, ma'lum birlikni tashkil qiladigan elementlarning yig'indisidir. Asosiy tizimli tamoyillar quyidagilardir:

- 1) tizim xususiyatlarining uni tashkil qiluvchi elementlar xususiyatlari summasiga nisbatan yaxlitligi;
- 2) tarkibiylik (bo'linishlik);
- 3) tuzilish va muhitning o'zaro bog'liqligi;
- 4) ierarxiyalik;
- 5) har bir tizim ta'rifining ko'pligi.

Boshqaruv tizimiga qayta turib shuni ta'kidlash kerakki, u o'zining o'zaro bog'langan va o'zaro hamkorlik qiluvchi tashkil qiluvchi elementlari ma'lum majmuasidan iborat bo'ladi va tizimning manfaatlari yo'lida boshqaruv faoliyatini amalga oshirishga qaratilgan. Bunda emerdjmentlar deb ataluvchi yangi yaxlit xususiyatlar vujudga keladi.

Zamonaviy tashkilotni boshqarish tizimi quyidagi talablarga javob berishi kerak:

- yuqori egiluvchanlikka ega bo'lish;
- ishlab chiqarishning mehnatni nazorat qilish, tashkil etish va taqsimlashning tegishli shakllarini talab qiluvchi texnologiyasiga o'xshash bo'lish;
- tashkilotning tashqi va ichki muhiti, bozor holatining omillari o'zgarishlariga operativ javob qaytarish;
- tashkilotni boshqarishning yuqori samaradorligini ta'minlash;
- tashkilotning rivojlanishiga ko'maklashish;
- fan va ilg'or amaliyot yutuqlarini tadbiq etilishini ta'minlash;
- o'zini o'zi tartibga solish xususiyatiga ega bo'lish.

Aloqa boshqaruvning har qanday tizimining muqarrar elementi bo'ladi. Aloqalar to'g'ridan to'g'ri, teskari, vertikal, gorizontal va diagonalli va h.k bo'lishi mumkin.

To‘g‘ridan to‘g‘ri aloqa - bu boshqaruv sub‘ektining ob‘ektga boshqaruv buyruqlari, qarorlar, tavsiyalar va x.q ko‘rinishidagi ta‘siridir. Teskari aloqa - bu boshqaruv ob‘ektidan boshqaruv sub‘ektiga chiquvchi axborotdir.

Keltirilgan to‘g‘ridan to‘g‘ri va teskari aloqalar vertikalga kiradilar. Ulardan tashqari rasmiy va norasmiy munosabatlarni amalga oshishiga imkon beruvchi, bilimlar va ko‘nikmalarni uzatishga ko‘maklashuvchi, boshqaruv tizimining o‘zining oldiga qo‘ygan maqsadlariga erishish bo‘yicha bitta darajadagi sub‘ektlarning harakatlari mufoviqlashuvini ta‘minlovchi gorinzontal aloqalar ham mavjud. Diogonal aloqa, masalan, bitta bo‘limning mutaxassisi va boshqa bo‘limning boshlig‘i o‘rtasida mavjud bo‘ladi.

Boshqaruv tizimini ikkita tizimchalar – boshqaruvchi (boshqaruv sub‘ekti) va boshqariluvchi (boshqaruv ob‘ekti), hamda ular o‘rtasidagi to‘g‘ridan to‘g‘ri va teskari aloqani tashkil qiluvchilarni elementar ko‘rinishida tasavvur qilish mumkin.

O.S. Vixanskiy va A.I. Naumov boshqaruv tizimida uchta tizimchani belgilaydilar. Birinchi tizim boshqaruv tizimi sifatida avvalroq qabul qilingan. Bu o‘zlarining oldilariga qo‘yilgan vazifalarni bajaruvchi boshqaruv idoralari, bo‘linmalar va ijrochilar majmuasi, ular yordamida boshqaruv amalga oshiriladigan usullar yig‘indisidir. Ushbu tizimchani tashkilot, texnologiya va boshqaruv usullarining birligi deb belgilash mumkin. U tarkibiy-vazifaviy deb ataladi va boshqaruv tizimining “negizi” sifatida bo‘ladi.

Ikkinchi tizimcha – axborotli - ahloqiy. Quyidagilar uning asosiy bloklari bo‘ladilar:

- boshqaruv g‘oyasi va boshqaruv tizimini qiymatga yo‘naltirish;
- boshqaruv jarayoni ishtirokchilarining manfaatlari va axloqiy me‘yorlari;
- boshqaruv tizimidagi axborotlar va kommunikatsiyalar.

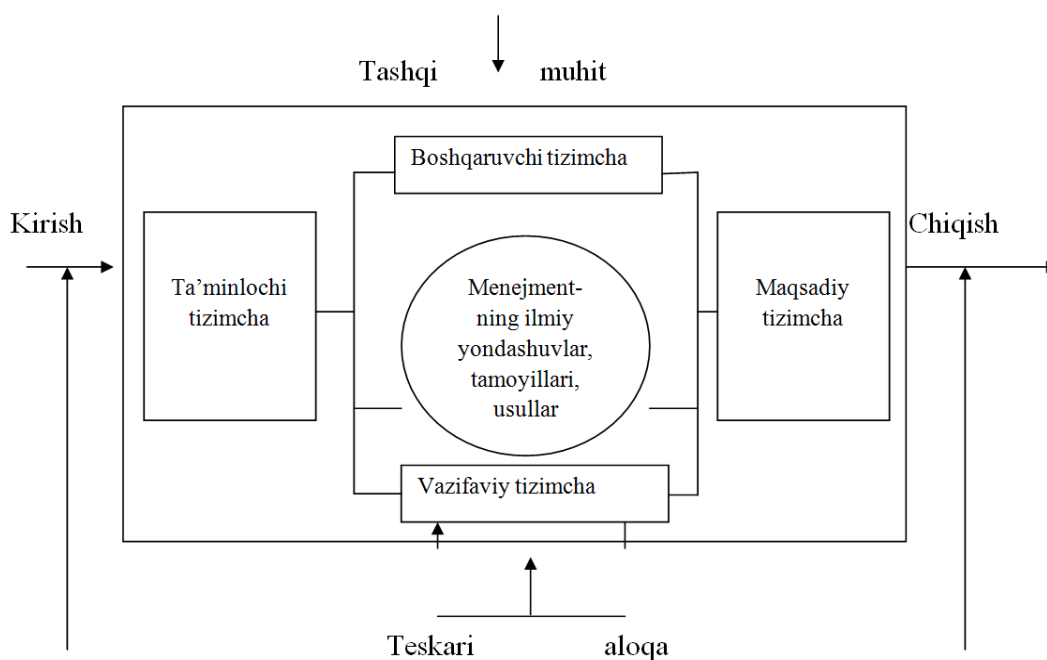
Ushbu bloklar yig‘indisi asosan butun ko‘rib chiqilayotgan tizimchani qamrab oladi, ammo boshqaruvning alohida tizimlarida qo‘shimcha bloklar, masalan: milliy manfaatlar, milliy boshqaruv steorotiplari va x.q bo‘lishi mumkin.

Hozirgi vaqtda ob'ektiv sodir bo'layotgan axborotlarni jadal va keng tarqalish munosabatlari bilan ushbu tizimchanning roli keskin o'sadi.

Boshqaruv tizimining o'zini o'zi rivojlantirish tizimchasi uchinchi tizimcha bo'ladi. Uni paydo bo'lishi boshqaruv tizimida o'zini o'zi takomil- lashtirishga intilish, ilg'or g'oyalarni qidirib topish va ishlab chiqish, ularni amaliyotga tadbiq etish kabi sifatlarni vujudga kelishi bilan asoslanadi. Bu tizimcha nafaqat ko'rsatib o'tilgan sifatlarni aks ettiradi, balki, ularni qayta ishlab chiqilishi, tarqatilishi va amalga tadbiq etilishiga yordam beradi.

Ushbu tizimcha ikkita qismga ajratilishi mumkin, birinchisi – boshqaruv tizimini muntazam ravishda takomillashish va rivojlanishga yo'naltiradi. Ikkinchisi uni rivojlanishini ta'minlaydi.

R.A.Fatxutdinov tashkilot menejmenti tizimining quyidagi tuzilishini taklif etadi (1.2 – rasm)



1.2-rasm. Menejment tizimining tuzilishi⁵

Bunda quyidagilar tashkilotning menejment tizimi maqsadli tizimchasining tarkibiy qismlari bo'ladilar: ishlab chiqarilayotgan tovarlar va xizmatlarning sifatini oshirish, resurslarni tejash, tovarlarni sotish bozorlarini kengaytirish, ishlab

⁵ Fatxutdinov P.A. Производственный менеджмент: Учебник. 6-е изд. -СПб.: Питер, 2008. -496 с.

chiqarishni tashkiliy-texnik rivojlantirish, jamoani ijtimoiy rivojlanishi va atrof-muhitni muhofaza qilish.

Tashkilot menejment tizimining ta'minlovchi tizimchasi quyidagilarni o'z ichiga oladi: uslubiy ta'minot, resurslar ta'minoti, axborot ta'minoti va xuquqiy ta'minot.

Vazifaviy tizimcha quyidagi tarkibiy qismlarni o'z ichiga oladi: marketing, rejalashtirish, jarayonlarni tashkil qilish, hisobga olish va nazorat, motivatsiya va tartibga solish.

Tashkilot menejmenti tizimini boshqaruvchi tizimchasi quyidagilarni o'z ichiga quyidagilarni oladi: xodimlarni boshqarish, menejmentning sotsiologiyasi va psixologiyasi, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va amalga oshirish, qarorlarni qabul qilishdagi tahlil, qarorlarni qabul qilishdagi bashorat.

1.2 Boshqaruv tizimida samaradorlikni oshirish me'zonlari va uslubiyati

Iqtisodiyotda xizmatlar samaradorligi va uni oshirish masalasi doimo dolzarb muammo bo'lib kelgan. Ayniqsa, hozir mamlakatimiz bozor iqtisodiyotiga o'tayotgan bir vaqtda bu masala yanada keskinlashadi. Buning sababi shundaki, xizmatlar samaradorligini oshirmasdan turib, mamlakatimiz oldida turgan muhim masala - mustaqil iqtisodiy taraqqiyotni jadallashtirish vazifasini amalga oshirish qiyin.

Temir yo'l xizmatlari tarmog'ida ko'p ukladli bozor iqtisodiyoti barpo etilib, turli hil mulkchilikka asoslangan tashkilotlarining faoliyat yurita boshlashi xizmatlar jarayonida raqobatchilarning vujudga kelishiga asos yaratadi va bu o'z navbatida xizmatlarning iqtisodiy samaradorligini yuksalishiga olib keladi.

Shuningdek, turli mulkchilikka asoslangan tarmoq tashkilotlarining paydo bo'lishi, ularni boshqa tashkilotlar bilan bo'ladigan iqtisodiy - xo'jalik munosabatlariga ham katta ta'sir o'tkazmoqda, xizmatlar jarayonlarini tashkil qilishning ilg'or usullari paydo bo'lmoqda.

Respublikamizda temir yo‘l xizmatlari majmuida xizmatlarning iqtisodiy samaradorligini oshirish eng avvalo, majmua tarmoqlarida bozor munosabatlarini joriy etish bilan bog‘liq. Shu jihatdan, tarmoqda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar natijasida shakllanib, rivoj topayotgan turli xo‘jalik yuritish shaklidagi tashkilotlarda mehnatkashlar mulkka va xizmatlarning pirovard natijalariga ega sifatida faoliyat yuritishi, moddiy manfaatdorlik mexanizmi orqali xizmatlarning iqtisodiy samaradorlikning yuksalishiga xizmat qiladi.

Ushbu yo‘nalishlarda mamlakatimizda izchil siyosat amalga oshirilmoqda va hozirgi kunga kelib, temir yo‘l xizmatlari faoliyatida tadbirkorlik, ishbilarmonlikning rivojlantirish uchun etarli miqdordagi huquqiy - me‘yoriy hujjatlar bazasi yaratilgan. Xususan, «Mulki to‘g‘risida», «Mulki davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish to‘g‘risida»gi Prezident farmonlari, Vazirlar Mahkamasining qarori va boshqa ko‘plab muhim qonun va qarorlar iqtisodiy islohotlarni amalga oshirishda muhim huquqiy yo‘nalish hisoblanadi.

Bozor munosabatlarining shakllanishi va rivojlanishi temir yo‘l xizmatlari miqdorini belgilashda, xizmatlarni qanday va kimga ko‘rsatish masalasini, narxlarning shakllanishi va daromadlardan foydalanishni mustaqil hal qilishni taqozo etadi. Ammo, tadqiqotlarning ko‘rsatishicha, rivojlangan davlatlar tajribalari temir yo‘l xizmatlari iqtisodiy mustaqillik masalasining nisbiy ekanligidan dalolat beradi. Chunki, bozor iqtisodiyoti amal qiladigan sharoitda har bir xizmat ko‘rsatuvchi bozorda shakllangan talab va taklif muvozanati, raqobat kurashi qonuniyatlari va bozorning boshqa, talablariga bo‘ysunishga majbur bo‘ladi va oladigan daromadi ushbu omillar ta‘sirida shakllanadi. Bozordagi talab darajasidan ortiq miqdordagi xizmatlar narx-navoning pasayib ketishiga olib keladi va u xizmat ko‘rsatuvchidan xizmatlar hajmini kamaytirishni, xizmatlar harajatlarini qisqartirish yo‘llarini qidirishni talab etadi. Ushbu vazifalarning o‘z vaqtida hal etilishi esa xizmatlar samaradorligining o‘shishiga imkon beradi.

Shunday qilib, bozor iqtisodiyoti sharoitida xizmatlarning iqtisodiy samaradorligi xizmat ko‘rsatuvchi tomonidan bozordagi talab darajasini qanchalik

o‘rganib, uning o‘zgarishini oldindan bilgan holda, ushbu talabga moslashish uchun amalga oshirilgan tadbirlar natijasidagina yuqori iqtisodiy samaradorlikka erishiladi.

Xizmatlarning iqtisodiy samaradorlik darajasining ortishi katta ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyatga ega bo‘lib, xizmatlar faoliyatining foydali natijasi temir yo‘l xizmatlari moddiy manfaatdorligining o‘shishini, ortiqcha sarf-harajatlarning tejalishini, shuningdek, jamiyatning ijtimoiy zarur xizmatlarga bo‘lgan talabini qondirishini ta‘minlaydi. Bu esa, xizmatlar natijalari bilan temir yo‘l xizmatlari ko‘rsatuvchilarning turmush darajalari o‘rtasidagi bog‘liqlikni o‘zida aks ettiradi.

Xizmatlarning iqtisodiy samaradorligi temir yo‘l xizmatlarining barcha sohalarini qamrab olgan holda, kishilarning mehnati natijalarini o‘zida aks ettiradi va sarf-daromad ko‘rinishida shakllanib, xizmatlarni kengaytirish, mehnatkashlarning moddiy farovonligini oshirish va jamiyatning ijtimoiy, iqtisodiy yuksalishi yo‘lida mustahkam oddiy asos bo‘lib xizmat qiladi.

Xizmatlar samaradorligi tushunchasi, iqtisodiy atama sifatida xizmatlar jarayonida yaratilgan qiymatlar miqdorining o‘shish sur‘atlari, uni xizmatlarga ketgan barcha sarf-harajatlarning miqdori o‘shishi, sur‘atlaridan yuqori bo‘lishi va shuningdek, xizmatlar qiymati absolyut miqdoridan yuqori bo‘lishi bilan ifodalanadi.

Tashkilotni boshqarishni amalga oshirish va takomillashtirish ushbu faoliyatning natijaviyligini belgilash, bunda o‘ziga xos o‘lchovlardan foydalanish zarurligini keltirib chiqaradi. Shuning munosabati bilan “boshqaruvning samaradorligi” tushunchasidan foydalanish maqsadga muvofiqdir.

Boshqaruvning samaradorligi - bu boshqaruv faoliyatining natijalari va bunda amalga oshirilgan harajatlarning(moddiy, moliyaviy, mehnat va boshqa resurslarni foydalanish)ning o‘zaro munosabati va o‘zaro hamkorligini aks etuvchi murakkab kategoriyadir. Boshqaruv jarayonining vazifaviy roli - uni rivojlanishining darajasi va dinamikasini, boshqaruv jarayonining sifatli va miqdorli tomonlarini aks ettirishdir.

Menejmentning samaradorligi - ko'p qirrali kategoriyadir. U iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa hodisalarning o'ziga xos xususiyatlarini aks ettiradi.

Boshqaruvning samaradorligi bir qator omillarning ta'siri ostida shakllanadi, ularni quyidagi alomatlar bo'yicha tasniflash mumkin.

Mazmuni bo'yicha tashkiliy, iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik, texnik, fiziologik omillar ajratiladilar.

Ta'sir ko'rsatish shakli bo'yicha to'g'ridan - to'g'ri va vositali omillar farqlanadilar. Birinchisi boshqaruvning samaradorligiga bevosita, ikkinchi guruh omillari - vositali ta'sir ko'rsatadilar.

Ta'sirning davomiyligi bo'yicha ta'siri uzoq vaqt davom etmaydigan omillar va ta'siri uzoq vaqt davom etadigan omillar ajratiladi. Bunda bir xil omillar menejmentning samaradorligi bilan to'g'ridan to'g'ri, boshqalari - teskari bog'lanish bilan bog'langandirlar.

Ta'sir ko'rsatishning xarakteri bo'yicha intensiv va ekstensiv omillar ajratiladi. Birinchilar ichki resurslar, ya'ni boshqaruv xodimlari mehnatini tashkil qilishni takomillashtirish va uning sharoitlarini yaxshilash, boshqaruv xodimlarini malakasini oshirishni safarbar qilish hisobiga menejmentning samaradorligini oshirishni ta'minlaydilar. Ikkinchilar ko'shimcha resurslarni jalb qilish, boshqaruv xodimlarining sonini oshirishni ko'zda tutadilar.

Sanab o'tilgan omillarning har biri boshqaruv tizimiga o'zicha alohida, hamda boshqalar bilan birgalikda ta'sir ko'rsatishi mumkin. Birgalikdagi ijobiy ta'sir ko'rsatishda ular menejmentning samaradorligini ancha o'sishini ta'minlaydilar(sinergetik samara hisobiga), salbiyda esa uni pasaytiradilar. Menejmentning roli ko'rsatib o'tilgan omillarga rejali ta'sir ko'rsatishdan iboratdir. Samaradorlikni o'sishi tashkilotning barcha darajalaridagi doimiy boshqaruv faoliyatning ob'ekti bo'lishi kerak.

Tashkilotning boshqaruv tizimini samarali faoliyat yuritish uning har bir elementi(tashkiliy tuzilma, xodimlar, boshqaruv usullari va jarayonlari, hujjatlar aylanishi va h.k.) uning oldiga qo'yilgan o'ziga xos talablarga javob berishini

koʻzda tutadi. Bunday tashqari, u umuman boshqaruv tizimi, uning maqsadlari va vazifalariga, hamda tizimning u bevosita bogʻliqlikda boʻlgan elementlariga mos keladi.

Bundan tashqari hozirgi sharoitlarda tashkilotlarni, ayniqsa tijorat tashkilotlarini boshqarishning samaradorligiga ularning tashqi muhitining holati muhim va borgan sari oʻsib boruvchi taʼsir koʻrsatadi.

Boshqaruvning iqtisodiy samaradorligi boshqaruv munosabatlarning iqtisodiy mohiyatini aks ettiradi. Bu, mohiyati boʻyicha, olingan iqtisodiy natijalar va boshqaruv faoliyatining oʻzgaruvchan miqdorlar (koʻrsatkichlar)da aks ettirilgan qilingan harajatlari(foydalanilgan resurslar)ning nisbatidir.

Umimiy koʻrinishda iqtisodiy samaradorlik (E_u)ni quyidagi formula bilan aks ettirish mumkin :

$$E_u = \frac{R_u}{Z_u} \quad (1.1)$$

bu erda R_u - boshqaruv tizimini faoliyat yuritishining natijasi;

Z_u -boshqaruvga harajatlar yoki resurslardan foydalanishning hajmi.

Ushbu yondoshuvdan foydalanish hammadan avval, birinchi, boshqaruv samaradorligining natija beruvchi tashkil qiluvchisini, yaʼni bu faoliyatning natijalari, uning mahsulotini belgilashni taqozo qiladi. Ammo uni sof holda ajratish, toʻgʻridan toʻgʻri oʻlchovini amalga oshirish amalda mumkin emas. Faqat doimiy ravishda bir turli va meʼyorlanadigan mehnat operatsiyalari bilan band boʻlgan texnik xodimlar va baʼzi bir mutaxassislar faoliyatining mahsulotini xuddi shunday oʻlchash mumkin. Toʻgʻri chiziqli va vazifaviy rahbarlar, koʻpgina mutaxassislar hamda umuman boshqaruv tizimi faoliyatining natijalari haqida esa sarflangan mehnatning miqdori yoki qayta ishlangan axborotlarning hajmi boʻyicha fikr yuritish mumkin emas. Gap shundaki, ular oʻziga xos ashyoviy natijalar shaklida boʻlmaydilar. Boshqaruv boʻyicha mehnatning shaxsan yakuniy mahsuloti deb boshqaruv qarorlarining majmuasini, ammo axborotli qarorlarni emas, amalga oshirilgan, yaʼni ijrochilar tomonidan amalga oshirilgan qarorlarni

hisoblash mumkin. Bunda boshqaruv idoralarining qarorlari ilmiy asoslaygan va iqtisodiy ehtiyojlarni qanoatlantirishga yo'naltirilgan deb faraz qilinadi. Buning ustiga, boshqaruv bo'yicha faoliyat natijalari ko'pincha boshqaruv bo'yicha mehnat sarflangan paytdan va joydan vaqtda va masofada ajratilgandirlar. Ular faqat pirovarida boshqaruv tizimini faoliyat yuritishi natijalaridan ajratilmaganlar.

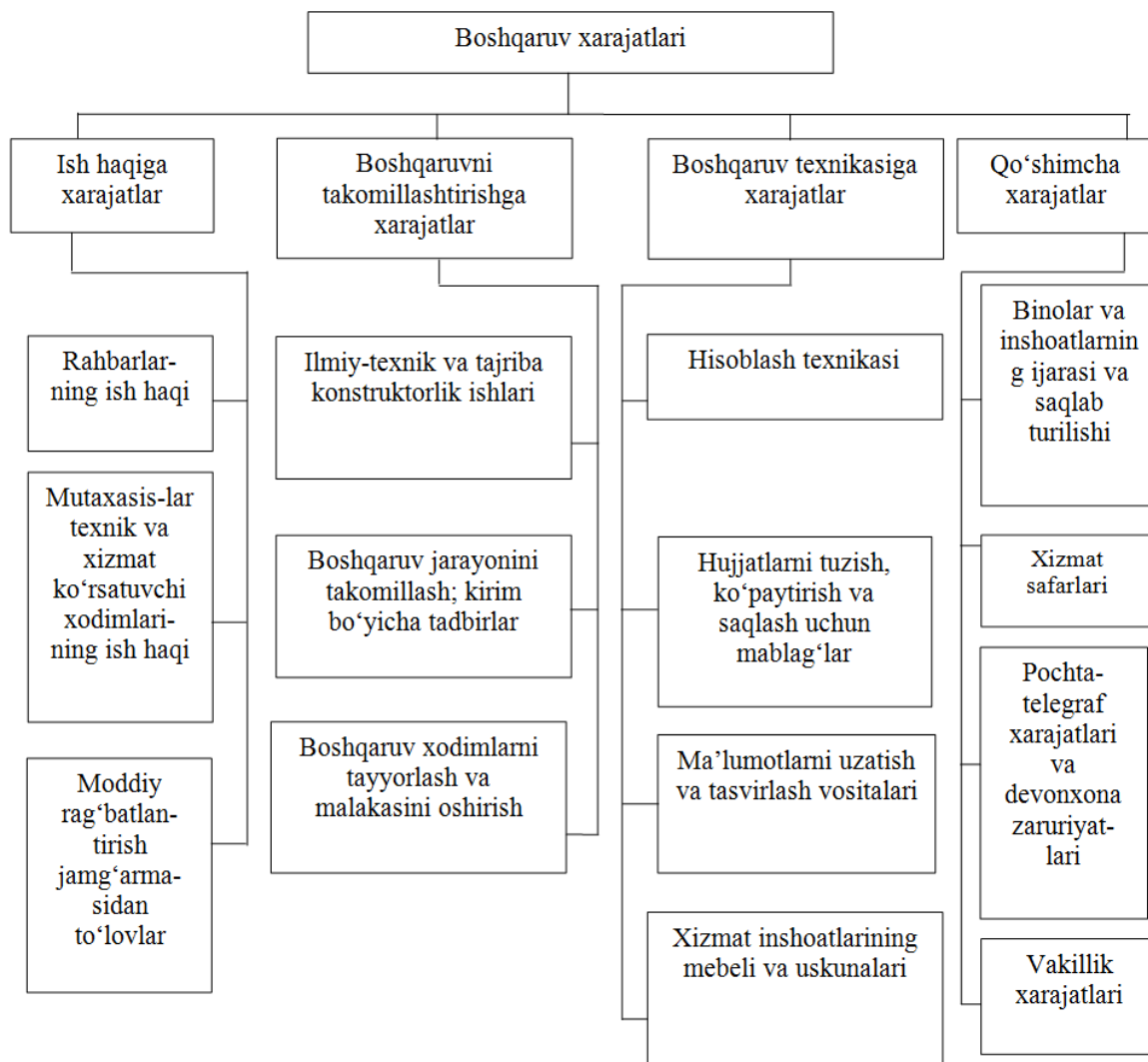
Shunday qilib, boshqaruv faoliyatining natijalari faqat vositali ravishda tashkilot, bo'linma faoliyati natijalarida namoyon bo'ladilar. Bunda ana shundaylar sifatida faoliyatning yakuniy ko'rsatkichlari yoki tashkilot faoliyati iqtisodiy samaradorligining ko'rsatkichlari: yalpi daromad, foyda, rentabellik darajasi, ishlab chiqarishning hajmi, tovar aylanishi va boshqalar ko'rib chiqilishi mumkin. Bunda foydani tashkilot faoliyatining yakuniy natijasini aks ettiruvchi sifatida ilgari surilishi, qolgan natijalarni avtomatik ravishda ikkinchi o'ringa suradi. Ko'rsatib o'tilgan natijalarni oshirishga yo'naltirilgan boshqaruv faoliyati boshqaruv tizimining iqtisodiy samaradorligini yaxshilashga yordam beradi.

Boshqaruv harajatlari tuzilmasida boshqaruv apparatiga xizmat ko'rsatuvchi menejerlar va boshqa xodimlar mehnatiga haq to'lash bo'yicha harajatlar; boshqaruv texnikasiga harajatlar; boshqaruv tizimini faoliyat yuritishga joriy harajatlar muhim moddalar bo'ladilar (1.3. rasm).

Bu muammolarni hal qilish tegishli uslubiy tuzatishlarni taqazo qiladi. Masalan, boshqaruv sohasidagi harajatlarni hisobga olishni o'zgartirish, boshqaruv faoliyati bilan bog'liq barcha harajatlarni ularga kiritish maqsadga muvofiqdir. Umuman aniq ob'ektlarni boshqarish va aloha vazifalarni amalga oshirishga barcha harajatlarni ishonchli hisobga olish va hisoblab chiqarishni yo'lga qo'yish darkor.

Boshqaruvga harajatlarning muvofiq darajasini belgilash muhim vazifani tashkil qiladi. Ma'lumki, vujudga kelgan vaziyatni boshqaruvga harajatlarni kamaytirishni mutloq tamoyilga ko'tarish, uni boshqaruv jarayonini adekvat baholashning universal vositasi sifatida ilgari surish ajratib turadi. Xuddi shu

vaqtda ko‘pincha bundan iqtisodiyot soxta bo‘ladi, chunki uni boshqaruv tizimidagi kamchiliklar tufayli yo‘qotishlar bekitib qo‘yadi.



1.3-rasm. Boshqaruvga harajatlarni tasniflash chizmasi⁶.

Tashkilot faoliyatida yuqori yakuniy natijalarga erishish muhimroq bo‘ladi. Shuning uchun gap umuman boshqaruv tuzim yoki uning alohida bo‘linmasining “foydali“ samarasi birligi yoki ma’lum vazifalar, qarorlarni amalga oshirishga boshqaruv harajatlarini solishtirma qisqartirilishi haqida ketmoqda. Shunday qilib, boshqaruvga harajatlarning muvofiq, ilmiy asoslangan darajasini qidirish zarurligiga e’tiborni qaratish maqsadga muvofiqdir.

⁶ N. Yo‘ldoshev, S.Yusupov, G’.Zaxidov. Menejment asoslari va biznes reja. -T.: Fan va texnologiya, 2016. -244 b.

Buning ustiga moliyaviy resurslarni cheklanganligi sharoitida boshqaruvga harajatlarni tejash muhim ahamiyatga ega, u, xususan boshqaruvning tegishli shakllari va usullaridan foydalanishni taqozo qiladi.

Boshqaruvning iqtisodiy samaradorligini belgilash uchun ko'rsatkichlarni hisoblashning ikkita asosiy usul: harajatli va resursli- lardan foydalanish mumkin.

Birinchi usul va shunga ko'ra, boshqaruvning iqtisodiy samadorligini ta'riflovchi ko'rsatkich harajatli deb ataladi. U tashkilot faoliyati umumiy yoki yakuniy iqtisodiy natijalarning boshqaruvga yig'ma harajatlarga nisbatiga suyanadi.

$$E_m = \frac{P}{R_u} \quad (1.2)$$

bu erda E_m - menejmentning iqtisodiy samaradorligi;

R_u - boshqaruv harajatlari

P - tashkilot tomonidan olingan yakuniy iqtisodiy natija. Uning sifatida faoliyatning u yoki bu umumiy ko'rsatkichi (daromadlar, foyda, ishlab chiqarishning hajmi, tovar aylanishi va h k.)lardan foydalanish mumkin.

Menejmentning iqtisodiy samaradorligini baholashning ikkinchi usuli resursli, u tashkilot faoliyati umumiy yoki yakuniy natijasining resurslardan foydalanish miqdoriga, masalan, ma'muriy boshqaruv xodimlar soniga nisbatini aks ettiradi:

$$E_m = \frac{P}{K_u} \quad (1.3)$$

bu erda E_m - menejmentning iqtisodiy samaradorligi;

P - ushbu tashkilot tomonidan olingan yakuniy iqtisodiy natija;

K_u - ma'muriy boshqaruv xodimlarining soni (yana faqat boshqaruv xodimlarining sonidan foydalanish mumkin).

Menejment iqtisodiy samaradorligining keltirilgan ko'rsatkichlari statistik bo'ladi. Shuni ta'qidlash kerakki, agar menejment samaradorligi shakllarini tahlil qilishda uning dinamik jihati hisobga olinsa, samaradorlik ko'rsatkichlarining

ishonchliligi oshadi. Bu quyidagilar bilan izohlanadi. Birinchidan, ijtimoiy va iqtisodiy jarayonlarning ta'riflari vaqtda o'zgarishsiz qoladilar. Ikkinchidan, tadbirlarning har xil variantlari natijalar va harajatlar dinamikasining davrlari bo'yicha turli yo'nalishlarga egalar. Uchinchidan, xo'jalik qarorlari variantlarining samaradorligiga jiddiy ta'sir ko'rsatuvchi vaqtli siljishlar mavjud. Shuning munosabati bilan menejment samaradorligi ko'rsatkichlarini ikki yoki undan ortiqroq davr uchun o'zgarishlarni ro'yxatga olish va solishtirish vositasi bilan dinamikada ko'rib chiqish maqsadga muvofiqdir. Bunda menejmentning "dinamik" samaradorligi mavjud bo'ladi.

Menejment samaradorligining dinamik ko'rsatkichi (E_m)ni qo'yidagicha taqdim etish mumkin:

$$E_m = \frac{F_p - F_b}{S_{up} - S_{ub}} \quad (1.4)$$

bu erda, F_p , F_b - tashkilotning tegishli ravishdagi ushbu va bazisli yillardagi yakuniy ko'rsatkichlari (masalan foydaning);

S_{up} , S_{ub} – tegishli ravishdagi ushbu va bazisli yildagi boshqaruvga harajatlar;

E_m koeffitsienti ko'rib chiqilayotgan davr ichida boshqaruv harajatlari 1 so'mga o'zgarganida yakuniy ko'rsatkich(foyda) necha so'mga o'zgarishini ko'rsatadi. U menejment samaradorligining dinamikasi, o'sish sur'atlarini aks ettiradi.

Menejment iqtisodiy samaradorligining dinamikasi yana ikki va undan ortiq davr ichidagi bu ko'rsatkichlarning solishtirilishini ham ta'riflaydi, menejment samaradorligining foizlarda aks ettirilgan nisbiy o'zgarishi ko'rsatkichini beradi:

$$\Delta E = \frac{E_2 - E_1}{E_2} \quad (1.4)$$

bu erda, E va E_2 tegishli ravishdagi bazasli va ushbu yildagi tashkilotni boshqarishning iqtisodiy samaradorligi.

Keltirilgan dinamik ko'rsatkichlarni yana tashkilot boshqaruvi tizimini tubdan o'zgartirishni amalga oshirishda, boshqaruv tizimlarni takomillashtirishning har xil variantlarini solishtirishda hisoblab chiqish maqsadga muvofiqdir.

Menejment samaradorligining ko'rib chiqilgan ko'rsatkichlari boshqaruv tizimini faoliyat yuritishi darajasini baholashda umumlashtiruvchi emas, balki xususiy bo'ladi. Agar ularni boshqaruv apparati sonini o'sishi hisobiga yomonlashishi muommalari darajasini pasayishi bilan birga borsa, unda bu tashkilot faoliyatining samaradorligini oshishi, demak uni boshqarishning samaradorligini oshishi haqida darak beradi. Boshqaruvga harajatlarni nisbatan pasayishi esa hamma vaqt ham uning samaradorligini oshishidan darak bermaydi. Pirovardida tashkilot boshqaruvining samaradorligi uning faoliyatining umumiy ijtimoiy iqtisodiy ko'rsatkichlari, natijalaridan iborat bo'ladi.

Menejment samaradorligining xususiy ko'rsatkichlari ham ularning harakatlarning turli yo'nalishdaliklari uchun tashkilot boshqaruvi samaradorligining to'liq bir ma'noli bahosini olishni qiyinlashtiradi. Bularning barchasi ma'qul integralli ko'rsatkichni qidirib topish zaruriyatini keltirib chiqaradi. Bunday ko'rsatkich quyidagi talablarga javob berishi kerak:

tashkilot xo'jalik faoliyatining yakuniy maqsadiy natijalarini aks ettirishi;

bu natijalarga erishilganlik darajasini ko'rsatishi;

tashkilot tomonidan qo'yilgan maqsadlarga erishishda boshqaruv harajatlarning darajasini qayd etishi.

Bu talablarga menejment iqtisodiy samaradorligining integral yoki umumlashtiruvchi ko'rsatkichi E_u ko'proq darajada javob beradi, uni quyidagicha taqdim etish mumkin:

$$E_u = \sqrt{N * S * E} \quad (1.5)$$

bu erda S - mehnat unumdorligi;

N - rentabellik;

E-boshqaruv tizimining iqtisodiyligi deb ataluvchi boshqaruv samaradorligining xususiy (harajatli) ko'rsatkichi (foydaning boshqaruv tizimini ushlab turishga harajatlarga nisbati).

Menejment iqtisodiy samaradorligining ushbu integral ko'rsatkichi xo'jalik faoliyati samaradorligini boshqaruv tizimining iqtisodiyligi darajasi bilan tenglashtiradi. Boshqaruv tizimi iqtisodiyligi darajasini oshishi savdo samaradorligini o'sishining muhim omilidir. Ammo boshqaruv tizimining iqtisodiyligini oshishi o'zicha uning samadorligi darajasi haqida batafsil javob bermaydi va samaradorlik darajasini pasayishi bilan birga borishi va aksincha bo'lishi mumkin. Shuning uchun menejment samaradorligining taklif qilinayotgan integral ko'rsatkichi tashkilot faoliyatining samaradorligi va boshqaruv tizimi iqtisodiyligi ko'rsatkichlarining samarasi bo'ladi.

Bundan tashqari, tashkilotni boshqarish tizimini faoliyat yuritishini ob'ektiv baholash ko'rsatib o'tilganlar bilan bir qatorda, uni ta'riflovchi boshqa ko'rsatkichlardan ham foydalanishni taqozo qiladi, bular:

- ma'muriy-boshqaruv xodimlarining xodimlarning umumiy sonidagi salmog'i;
- boshqaruv xodimlari mehnatiga haq to'lashga harajatlarning ish haqi umumiy fondidagi salmog'i;
- boshqaruv apparatining bitta xodimga hisoblab chiqilgan foyda (daromad).

Menejment samaradorligini aniq ko'rsatkichlar va boshqaruv tizimining sanab o'tilgan ta'riflari haqiqiy o'zaro aloqasini baholash boshqaruv tizimiga tashxis qo'yish, uning salohiyatli imkoniyatlarini ochish, takomillashtirish yo'llarini belgilashga imkon beradi.

Boshqaruv samadorligini ta'riflovchi ko'rsatkichlarni me'yoriy, soha bo'yicha eng yuqori va o'rtacha ko'rsatkichlar bilan solishtirishni amalga oshirish ham maqsadga muvofiqdir. Bunda ko'rsatilgan ko'rsatkichlarni o'xshash iqtisodiy va tabiiy-iqlimiy sharoitlarda turgan tashkilotlar bo'yicha solishtirish kerak. Qolgan hollarda ko'rsatkichlarga tegishli omillarni hisobga olish bilan tuzatishlar

kiritishni amalga oshirish kerak. Bundan tashqari, bir necha vaqtli davrlar uchun, shu jumladan boshqaruv tizimida tubdan o'zgarishlarni amalga oshirish, boshqaruv tizimining har xil variantlarini solishtirishda boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlarini solishtirish mumkin.

Boshqaruv samaradorligini baholash uchun asosiga tashkilot faoliyatining erishilgan natijalar va uni boshqaruv tizimini rejalashtirilgan, ya'ni qo'yilgan maqsadlar bilan solishtirish qo'yilgan yondoshuv g'oyatda istiqbolli bo'ladi. Bu holda boshqaruv samaradorligini boshqaruv tizimi oldiga qo'yilgan maqsadlar (reja, dastur) ga erishganlik darajasi yoki unga yaqinlashganlik darajasi bilan miqdoriy aks ettirish zarur. Bunda rejalar va dasturlar jiddiy va ilmiy asoslangan bo'lishi ko'zda tutiladi.

Bunday yondashuvda boshqaruv jarayoni natijaviyligini tartibga solish maqsadiy ko'rsatkichi(D)ning haqiqiy va rejalashtirilgan miqdorlarini solishtirish orqali ta'riflash mumkin.

$$D = E_p - E_f \quad (1.6)$$

bu erda E_p - boshqaruv maqsadining muvofiq algoritmgga mos keluvchi rejalashtirilgan ko'rsatkichi;

E_f - boshqaruv maqsadi ko'rsatkichining haqiqiy tizim tomonidan ta'minlanadigan haqiqiy miqdori.

Bunda boshqaruv tizimini faoliyat yuritishining samaradorligi $E_p - E_f$ ning farqi qanchalik kam bo'lsa, shunchalik yuqori bo'lishi qabul qilinadi. Shuning uchun boshqaruv samaradorligi E_r ni G' dan D gacha bo'lgan ba'zi bir vazifasi bilan ta'riflash mumkin:

$$E_r = F(D) = F(E_p - E_f). \quad (1.7)$$

Bunda boshqaruvning maqsadi funksional minimumga ega bo'lishidan iboratdir.

Ushbu yondashuvni amalga oshirilishi maqsad bilan bir vaqtda boshqaruvga harajatlar (yoki foydalanilgan resurslar hajmi)ni quyidagicha belgilashni ko'zda tutadi:

- chegaraviy (eng ko'p yo'l qo'yiladigan) yoki
- ma'lum (qayd etilgan).

Shuni ta'kidlash kerakki, boshqaruv samaradorligini maqsadga erishish darajasi bo'yicha baholash usuli o'zida sub'ektiv(maqsadni qo'yish) va ob'ektiv(haqiqiy natijalar)ni solishtirishga egadir.

Ushbu usulda maqsadga qandaydir berilgan narsa kabi qarash mumkin, shuning uchun unga erishganlik darajasi maqsadning sifati(mazmuni)ga ko'ra, tezroq boshqaruvchi ta'sirining sifati ta'riflaydi, u ham boshqaruv jarayonining natijasi bo'ladi. Bunday yondashuvda yana uslubiy xarakterdagi qiyinchiliklar ham bo'lishi mumkin, chunki boshqaruv tizimlarining har xalligi sababli maqsadlarga erishish mezonlari vazifalarni hal qilish turlari va boshqaruv darajalariga bog'liqdir. Yana maqsadlarning o'zlarining har xil rejaviy xarakterini ham hisobga olish zarur. Ushbu yondoshuvdan amaliy foydalanish boshqaruvning aniq tizimlari uchun maqsadlarga erishish mezonlari va ko'rsatkichlarining tizimini ishlab chiqishni taqozo qiladi.

Ayrim xollarda boshqaruv idoralari faoliyatining samaradorligini baholashni ma'lum qarorlar va tadbirlarni amalga oshirish, ishlab chiqarish tizimini takomillashtirish bo'yicha amalga oshirish ham maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz. Bunda samaradorlikni tashkil qilish manbalari va mexanizmi ko'rsatib o'tilgan qarorlar va tadbirlarning mazmuniga ko'ra farqlanadilar.

Boshqaruv samaradorligining keltirilgan ko'rsatkichlarini iqtisodiy samaradorlikning ko'rsatkichlari deb hisoblash mumkin.

Shuning bilan birga yana boshqaruv faoliyatining ijtimoiy natijasini aks ettiruvchi boshqaruvning ijtimoiy samaradorligini ham ko'rib chiqish mumkin. U mexnat jamoasi va har bir xodimning salohiyatli imkoniyatlari, uning ijodiy

qobiliyatlaridan foydalanish, jamoani rivojlanishi ijtimoiy vazifalarini hal qilishning muvaffaqiyatliliigi darajasini ta'riflaydi.

Menejment samaradorligi ko'rsatkichlarini hisoblab chiqish olingan natijalar va qilingan harajatlarning o'zaro munosabatini ko'zda tutadi. Bunda tashkilotlar faoliyatining ijtimoiy natijalari sifatida mehnat va turmush sharoitlari, xodimlarining malakasi, ularning faoliyatini tashkil qilish va motivatsiyadan iborat bo'ladi. Ayrim hollarda ular boshqaruvning texnik vositalarini xarid qilish, xodimlarni tayyorlash va malakasini oshirish, tashkilot xodimlari uchun turar-joylar qurish, xodimlarni sanatoriya-kurortlarda da'volanishlari va dam olishlari uchun yo'llanmalarni xarid qilish va boshqalarga sarflagan harajatlarning sifatida bo'ladilar. Ammo boshqaruv faoliyatining ko'pgina ijtimoiy natijalari moddiy harajatlarga bog'liq bo'lmaydi.

Shunday qilib, qilingan harajatlarning va tashkilot faoliyatidan olingan ijtimoiy natijalar ular uchun umumiy bo'lgan ko'lamga, o'lchovchilarga ega emaslar. Bundan tashqari, ular vositali va qoidaga ko'ra, stoxastik xarakterga egalar. Buning oqibatida menejmentning ijtimoiy samaradorligi ko'rsatkichlari, iqtisodiy samaradorlik ko'rsatkichlaridan farqli ravishda, qilingan harajatlarning va tashkilot faoliyatidan olingan ijtimoiy natijalarining nisbati orqali aks ettirilmaydilar. Shuning munosabati bilan ularni harajatlarning (resurslar)siz faqat natija beruvchi tashkilot qiluvchilar bilan ta'riflash maqsadga muvofiqdir.

Menejmentning ijtimoiy samaradorligini ko'rsatkichlar tizimi yordamida baholash maqsadga muvofiqdir, uni, bizning fikrimizga ko'ra, quyidagi 4 guruhga ajratish mumkin:

- tashkilot xodimlari mehnat sharoitlarini ta'riflovchi ko'rsatkichlar;
- tashkilot xodimlarining ijtimoiy-maishiy sharoitlarini ta'riflovchi ko'rsatkichlar;
- xodimlar malakasini ta'riflovchi ko'rsatkichlar;
- mehnatni tashkil qilish va unga undashlarni ta'riflovchi ko'rsatkichlar.

Shuning ta'kidlash kerakki, boshqaruv samaradorligi yana boshqaruv tizimining faoliyat yuritishga intilish kerak bo'lgan qandaydir sharti, alomati, natijasi sifatida bo'ladi.

Boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlaridan foydalanish boshqaruv tizimiga tashxis qo'yish, uni faoliyat yuritishida vujudga keladigan chetga chiqishlarning oldini olish, samarasiz boshqaruvning sabablarini ochib berish, boshqaruv idoralari faoliyatida ilmiy asoslangan maqsadni ko'zlashini amalga oshirish, ularning bunday keyingi ishlariga tuzatishlar kiritishga imkon beradi.

Bundan tashqari, u boshqaruv xodimlarining motivatsiya tizimini yaratish, ularning mehnatiga haq to'lashni boshqaruv bo'yicha faoliyat samara- dorligiga berilgan bog'liqlikka qo'yishga imkon beradi. Shuning munosabati bilan ta'qidlash kerakki, halokatlar nazariyasiga ko'ra, ma'sul qarorlar qabul qiluvchi va ularni amalga oshiruvchi shaxslar va odamlarni bu qarorlarni amalga oshirishligiga shaxsan, moddiy bog'lanishlari g'oyatda muhimdir.

1.3 Menejmentni tashkil etishda rahbarlik uslublarini shakllanishi va ularning metodologik asoslari

O'zining xarakteri bo'yicha mehnat hamma vaqt ham ijtimoiy jarayon bo'lgan. Har qanday ijtimoiy mehnat esa belgilangan tashkil qilish va tartibni taqazo qiladi. Kimdir xodimlar oldiga maqsadni qo'yishi, vazifalarni taqsimlashi, ularni bajarilishi ustidan nazorat qilishi, har holda odamlarni mehnatga undashi, ularning harakatlarini muvofiq- lashtirishi kerak. Mehnatni boshqarishning xarakteri, uning usullari va vositalari doimiy bo'lib qololmaydilar. Pirovorida ular ishlab chiqarishning o'zining rivojlanganligi darajasi va uning ijtimoiy shakli bilan belgilanadilar.

Boshqaruvga jarayon sifatida qarash kerak. Boshqaruv jarayoni deganda tashkilot resurslarini u tomonidan o'z maqsadlariga erishish uchun shakllantirish va foydalanish bo'yicha uzluksiz, izchil bajariladigan, o'zaro bog'langan harakatlari majmuasi ushuniadi. Bu harakatlarni boshqaruv vazifalari deb

ataydilar. Shunday qilib, boshqaruv jarayoni barcha vazifalarning umumiy yig'indisi bo'ladi.

Zamonaviy tadqiqotchilar boshqaruv vazifalarining boshqa ro'yxatini ishlab chiqqanlar: rejalashtirish, tashkil qilish, boshqarish (yoki buyruqlar berish), motivatsiya, rahbarlik, muvofiqlashtirish, nazorat, kommunika-siyalar, tadqiqot qilish, baholash, qarorlar qabul qilish, xodimlarni tanlash, vakillilik va muzokoralar olib borish va bitimlar tuzish. Amalda boshqaruv bo'yicha har bir ishda umumiy boshqaruv vazifalari boshqarishdan bir oz farq qiladilar.

Shunga karamasdan, boshqaruvning beshta umumiy vazifalarini ajratishni maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz:

- rejalashtirish, jumladan maqsadlar va ularga erishish bo'yicha harakatlar rejasini tanlash;

- tashkil qilish, vazifalarni bo'linmalar yoki xodimlar o'rtasida taqsimlash va ular o'rtasida o'zaro hamkorlikni o'rnatish;

- motivatsiya, ya'ni ijrochilarni rejalashtirilgan harakatlarni amalga oshirish va qo'yilgan maqsadlarga erishishga rag'batlantirish;

- muvofiqlashtirish, ratsional aloqalarni o'rnatish yo'li bilan boshqarilayotgan tizimning har xil qismlari o'rtasida moslik va muvofiqlikni ta'minlaydi;

- nazorat qilish, haqiqiy erishish mumkin bo'lgan yoki erishilgan natijalarni rejalashtirilganlar bilan taqqoslash.

Tashkilotni boshqarish vazifasini amalga oshirishda boshqarishning bir qator usullariga asoslaniladi.

Boshqaruv usullari deganda xodimlarga va umuman ishlab chiqarish jamoalariga ta'sir ko'rsatish usullari bo'lib, bu usullar qo'yilgan maqsadlarga erishish jarayonida mazkur xodimlar va jamoalarning faoliyatini uyg'unlashtirish tushuniladi. Boshqarish usullari ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonidagi mavjud munosabatlardan ob'ektiv tarzda kelib chiqadi.

Boshqaruv usullari tizimida umumiy usullar ajratiladi. Ularga an'anaviy ravishda iqtisodiy, ma'muriy (ba'zida ularni tashkiliy deb ataydilar) va ijtimoiy-psixologik usullar kiradi.

Boshqaruvning iqtisodiy usullari boshqaruv ob'ektining iqtisodiy qonunlar talablaridan ongli ravishda foydalanishga asoslangan iqtisodiy manfaatlariga ta'sir ko'rsatish usullarining majmuasidan iborat bo'ladilar. Bu usullarni ikki guruhga bo'lish mumkin:

- respublika, viloyat, tuman idoralari tomonidan foydalaniladigan usullar;
- tashkilotlar (korxonalar) tomonidan foydalaniladigan usullar.

Birinchi guruhga mamlakat va mintaqaning soliq tizimlari va kredit - moliya mexanizmlari, ya'ni korxonalar tashqi muhitining iqtisodiy omillari kiradi.

Ikkinchi guruhni quyidagilar tashkil qiladi:

- xodimlarni moddiy rag'batlantirish tizimi;
- ishning sifati va samaradorligi uchun javobgarlik tizimi;
- tashkilot faoliyat yuritishining iqtisodiy me'yorlari (fond bilan qurollanganlik va mehnatning unumdorligi, mahsulotlarning turlari bo'yicha rentabellik me'yorlari), ular marketing tadqiqotlari, mahsulot sifatining asosiy ko'rsatkichlari, ishlab chiqarishning darajasi, shu jumladan biznes-rejani tahlil qilish asosida ishlab chiqiladi.

Har bir kishi ishining sifati va samaradorligini oshirishiga qaratilgan va shaxs va jamiyat munosabatlarini uyg'unlashtirish uchun motivatsiya va muvofiqlashtirish qurollaridan foydalanish yo'li bilan amalga oshiriladigan xodimlarni rag'batlantirish boshqaruvning muhim iqtisodiy usuli bo'ladi. Iqtisodiy rag'batlantirishning zamonaviy shakllariga quyidagilar kiradilar:

- ish haqi tizimini mehnatning miqdori va sifatiga muvofiq shakllantirish;
- qo'shimcha mukofotlar ko'rinishidagi bonuslar, mukofotlar, asosiy ish haqiga qo'shimchalar;
- xodimni tashkilot foydasini taqsimlashda ishtirok etishi;

- xodimga nafaqa jamg'armasini shakllantirish ko'rinishida imtiyozlar va engilliklar berish, xodimning havfsizligini ta'minlash, unga transport xizmatlari, turar-joy ijarasi va bolalar muassasalari, o'qish, malakasini oshirishga haq to'lashda imtiyozlar berish, xodim va uning oila a'zolarini da'volash va dam olishlarini tashkil qilish, xodimga tashkilot tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulotni xarid qilishda imtiyoz berish;

- xodimga imtiyozli kreditlar berish;

- xodim hayotini imtiyozli sug'urtalash va boshqalar.

Rag'batlantirishning sanab o'tilgan shakllari bilan bir qatorda jazolar va tanbehlar, imtiyozlarni pasaytirish yoki to'liq olib tashlash tizimini qo'llash mumkin.

Boshqaruvning ma'muriy usullari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- mamlakat va mintaqaning qonunchilik hujjatlari tizimi;

- tashkilotning me'yoriy va uslubiy (qo'llash uchun majburiy) hujjatlari tizimi;

- operativ boshqaruv tizimi (hukmronlik tizimi).

Mamlakat va ma'lum mintaqaning qonunchilik hujjatlari tizimiga respublika va mintaqaviy idoralar tomonidan tegishli hududlarda majburiy qo'llash uchun tasdiqlangan qonunlar, farmonlar, qarorlar, standartlar, qoidalar va boshqa hujjatlar kiradi. Ularning tartibi, tuzilish va mazmunini belgilashda boshqaruvning ilmiy, nazariy va amaliy jihatlari hisobga olinishi kerak.

Korxonada me'yoriy va uslubiy hujjatlari tizimi o'z ichiga standartlar, uslubiyotlar, qoidalar, yo'riqnomalar va xuddi shunday uzoq vaqt foydalanadigan hujjatlar, hamda korxonada rahbariyati tomonidan tasdiqlangan buyruqlar, farmoyishlar, ko'rsatmalarni oladi. Ushbu hujjatlar aniq tashkilot menejmenti barcha tizimchalarining tarkibi, mazmuni va o'zaro aloqalarini tartibga solishlari kerak.

Operativ boshqaruv tizimi ham muhim ahamiyatga ega. Rahbariyatning o'z hokimiyatini amalga oshirishning to'rtta usuli mavjud, ular undan to'liq

foydalanishdan to undan to'liq voz kechishgacha bo'lgan diapazonda bo'ladi. Gap farmoyishlar, ommalashtirish, boshqaruvda ishtirok etish, vakolatlar va javobgarliklarni topshirish haqida ketmoqda.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari boshqaruvga jamoadagi ijtimoiy-psixologik jarayonlarni, xodimlar salomatligi va jamoadagi yaxshi ahloqiy-psixologik muhitni saqlab qolish, qonunlar va me'yoriy hujjatlar talablariga rioya qilish sifatida qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun qaratilgan.

Quyidagilar ijtimoiy-psixologik jarayonlarni boshqarish ob'ektlari bo'ladi:

- xodimlarning shaxsiy ta'riflari, hamda ularning ruhiy va ruhiy-fiziologik xususiyatlari;
- mehnatni va ish joylarini tashkil qilish usullari;
- xodimlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish, tayyorlash va qayta tayyorlash tizimi;
- axborot ta'minoti va undan foydalanish;
- xodimlarni rag'batlantirish tizimi;
- jamoadagi ahloqiy-psixologik muhit;
- xodimlarning ijtimoiy-maishiy sharoitlari.

Ijtimoiy-psixologik jarayonlarni boshqarish o'z ichiga quyidagilarni oladi:

- ijtimoiy-psixologik jarayonlarning me'yorlari va normativlarini ishlab chiqish;
- bu me'yorlar va normativlarni bajarilishini tahlil qilish, hisobga olish va nazorat qilish;
- ijtimoiy-psixologik jarayonlarni me'yorlashtirish va sog'lomlashtirish bo'yicha tadbirlarni ishlab chiqish;
- bu tartiblarni tashkil qilish va ularni bajarilishini nazorat qilish;
- ijtimoiy-psixologik jarayonlarni tartibga solish.

Jamoadada qulay ahloqiy-psixologik muhitni ta'minlanishi ijtimoiy-psixologik usullarning muhim vazifasi bo'ladi. Quyidagilar uning muhim alomatlaridir:

- rahbarlarning qo'l ostidagilarga bosimini yo'qligi;

- jamoa a'zolarini o'zlarining vazifalari va ishlari holati haqida etarlicha xabardorligi;

- jamoa a'zolari va jamoatchilikning o'zaro talabchanligi;

- jamoaning har bir a'zosi tomonidan tashkilot (bo'linma)dagi ishlarni holati uchun javobgarlikni o'ziga olinishi;

- jamoaga tegishli ekanlikdan qanoatlanish;

- do'stona va ishga doir tanqid;

- masalalarni muhokama qilishda fikrlarni erkin bildirilishi;

- jamoada uzoqqa cho'zilib ketgan, vazifaviy nizolarning yo'qligi;

- o'zaro yordamning yuqori darajasi va boshqalar.

Jamoada qulay ahloqiy-psixologik muhitni ta'minlash uchun rahbarlarning maxsus bilim va ko'nikmalari talab qilinadi. Maxsus tadbirlar sifatida quyidagilardan foydalanish kerak: xodimlarni ilmiy asoslangan holda tanlash, menejerlarni o'qitish va davriy ravishda attestatsiyadan o'tkazish, mehnat jamoalarini xodimlarni psixologik birga bo'la olishlarini hisobga olish bilan shakllantirish, jamoa a'zolarida o'zaro tushunish va o'zaro hamkorlik ko'nikmalarini ishlab chiqishga yordam beruvchi ijtimoiy-psixologik usullar, rahbarlikning tegishli uslubi.

Jamoani shakllantirish va shaxslararo munosabatlarni tadqiqot qilishda sotsiomatritsalar va sotsiogrammalarni tuzish tavsiya etiladi. U guruh a'zolarining bir-birlariga munosabatlarini va jamoaning jipsligi darajasini belgilash, etakchini aniqlash, hamda xodimlarning sotsiomatrik mavqei va jo'shqin engiltakligini aniqlashga imkon beradi.

Ta'kidlash kerakki, amaliyotda boshqaruv usullari tizimi doimo o'zgarib turadi. Masalan, ma'muriy-buyruqbozlik tizimidan bozor tizimiga o'tishda boshqaruvning iqtisodiy usullari rivojlangan. Bundan tashqari, ijtimoiy hayot va iqtisodiyotni demokratlashishi natijasida insoniy omilning roli o'sgan, shuning uchun ijtimoiy-psixologik omillarga ko'proq e'tibor qaratila boshlangan.

Ammo, amaliyotda foydalaniladigan boshqaruv usullari, qoidaga ko'ra, majmuaviy bo'ladi, ya'ni ular bir vaqtda iqtisodiy manfaat, ma'naviy va moddiy rag'batlantirish, ijtimoiy-psixologik omillarni hisobga oladi. Bunda ayrim usullar aniq vaziyatlarda bir-birlarini to'ldirganday bo'lib, har xil omillarning boshqaruv ob'ektiga ta'sirini majmuaviy belgilashga imkon beradi. Bunday sharoitlarda har xil darajadagi menejerlar boshqaruvning majmuaviy usullarini egallagan bo'lishlari, tanlovni to'g'ri bajarishlari va xuddi ushbu aniq sharoitlarda samaraliroq bo'lgan usullarni qo'llashlari kerak.

Korxonalar yoki tashkilot menejeri boshqaruv usullarini o'z o'rnida ustalik bilan qo'llagani holda, o'zining boshqaruv uslublariga ham ega bo'ladi.

Boshqaruv uslubi - bu rahbar tomonidan foydalaniladigan masalalarni echishni eng xarakterli va barqaror usullarining majmuasi, uning qo'l ostidagilarga nisbatan hulqining odatlaridir. Boshqaruv uslubi jamoa va umuman korxonalar yoki tashkilot faoliyatining samaradorligiga katta ta'sir ko'rsatadi. Haqiqiy sharoitlardagi boshqaruvning aniq uslubi ob'ektiv va sub'ektiv xarakterdagi quyidagi omillarni belgilab beradi:

- jamoaning vazifalari va xizmatlari;
- jamoaning ish sharoitlari;
- jamoaning o'lchamlari va tuzilishi;
- rahbarning shaxsiy sifatleri va tajribasi;
- menejering kasbiy mahorati;
- mehnat jamoasi a'zolarining kasbiy tayyorgarlik darajasi va ongliligi;
- mehnat jamoasining pishib etilganligi va birlashganligi darajasi va boshqalar.

Rahbarlik uslublarining kengligi to'liq demokratiyadan to mutloq avtokratiyagacha yoyilib ketadi. Ruhshunoslar va sotsiologlar tomonidan o'tkazilgan rahbarlarning har xil turlari va ular faoliyati samaradorligining tadqiqotlari rahbarlikning uchta eng ko'p uchraydigan uslublar: avtoritar yoki

avtokratik, demokratik va liberalni ajratishga imkon bergan, ammo amalda mutloq u yoki bu uslubga rioya qiluvchi rahbarlar kamroq uchraydi.

Avtoritar uslubdan foydalanishda avtokrat rahbar e'tirozlarga toqat qila olmaydi. U qo'li ostidagilarga kamroq axborotlarni beradi. Hech kimga ishonmaydi va hech kimga o'zining niyatlarini ma'lum qilmaydi. U o'z harakatlari yo'nalishini tez o'zgartiradi. Qo'li ostidagilar bilan iltifotsiz, shoshilinch qarorlarga moyil. Unda, fikrlarini payqab olishni biladiganlar eng yaxshi xodimlar hisoblanadi. Qo'li ostidagilar barcha savollar bilan "boshliq" oldiga chopadilar. Avtokrat rahbarni oldindan bilib bo'lmaydi. Hech kim u yoki bu hodisaga u qanday javob qaytarishini ochiq-oydin bilmaydi.

Rahbarlarning bunday uslubida ko'pincha nizolar chiqadi. Avtokratning barcha masalalarda shaxsiy omilkorligiga da'volari tartibsizlikni keltirib chiqaradi va ishning samaradorligini pasaytiradi.

Liberal uslub tashabbussizlik, mehnat jarayoniga aralashmaslik bilan ta'riflanadi. Liberal rahbar orqali yuqori rahbariyat ko'rsatmalari bo'yicha harakat qiladi, javobgarlikdan qochishga intiladi. U har xil omillarning ta'siri ostida o'zining qarorini o'zgartirishi mumkin. Tashkilotda ko'pincha muhim masalalar uning ishtirokisiz hal qilinadi.

Qo'l ostidagilar bilan o'zaro munosabatlarda liberal muloyimdir. U ularga deyarli to'liq erkinlikni beradi, talabchan emas, ularni ishini nazorat qilishni yoqtirmaydi.

Rahbarlikning demokratik uslubi rahbar va qo'l ostidagilarda ishonch va o'zaro tushunish tuyg'usi mavjud bo'lishini ko'zda tutadi. Rahbar o'zini guruhning bir a'zosi sifatida tutadi. Har bir xodim qo'rqmasdan o'z fikrini aytishi mumkin. Ko'pgina muammolar jamoaviy hal qilinadi. Rahbar qo'li ostidagilar bilan ko'proq maslahatlashish, o'zining afzalligini namoyon qilmaslik va tanqidga to'g'ri javob qaytarishga harakat qiladi.

Qabul qilingan qarorlarning oqibati uchun javobgarlikni qo'li ostidagilarga yuklamaydi. Xodimlarning fikrlariga quloq solishga intilishni, o'zi buni

tushunmasligidan emas, balki muhokama qilishda hamma vaqt ham ishlarning holatini yaxshilashga imkon beruvchi nozik tomonlar vujudga kelishi mumkinligi bilan izohlanadi.

Bunday rahbar, agarda qo‘l ostidagilar uni bunga ishontirsa, murosaga kelish yoki qabul qilingan qarordan voz kechishni o‘ziga or deb hisoblamaydi. U muammoni hal qilish va bunda olingan foydalarni maqsadga muvofiqligini isbotlashga harakat qiladi. Nazoratni amalga oshirishda u yakuniy natijaga alohida e‘tiborni qaratadi. Bunday ahvol qo‘l ostidagilarda o‘zini-o‘zi qo‘rsatishga sharoitlarni yaratadi, ularda fikr yuritishning mustaqilligi rivojlanadi. Bu tarbiyaviy ahamiyatga ham ega, maqsadga kamroq harajatlar bilan erishishga imkon beradi. Boshqaruv qo‘pol bosimsiz, odamlarning qobiliyatlarini hisobga olish bilan amalga oshiriladi.

Rahbarlikning bunday uslubini ko‘pgiga mutaxassislar muvofiq, deb hisoblaydilar. Shuning bilan birga tadqiqotlar shuni ko‘rsatdiki, barcha hollarda ham qo‘l ostidagilar rahbarlikning demokratik uslubini afzal deb bilmaydilar, hamma vaqt ham bu uslub unumli bo‘lavermaydi. Gap shundaki, rahbarlikning ko‘rib chiqilayotgan uslublaridan har biri ham ijobiy va salbiy alomatlarga ega, jamoalar faoliyatining sharoitlari esa g‘oyatda turli tumandir. Hozirga qadar uslublar va rahbarlikning samaradorligi o‘rtasidagi to‘g‘ridan-to‘g‘ri bog‘liqlik aniqlanmagan.

Tadqiqotlar shuni ko‘rsatdiki, mutloq bitta uslubdan foydalanadigan rahbarlar g‘oyatda kam uchraydi. Menejer faoliyatining uslubi, qoidaga ko‘ra rahbarlikning u yoki bu mutanosiblikdagi uchta asosiy klassik uslublarining kombinatsiyasidan iborat bo‘ladi. Buning ustiga, har bir menejer, o‘zining, o‘zi uchun afzal bo‘lgan boshqaruv usullari majmuasidan foydalanadi. Bu haqida har xil menejerlar yaqin vaziyatlarda amalda bir xil natijalarga erishgan holda, ko‘pincha butunlay har xil harakat qilishlaridan darak beradi.

I bob bo'yicha xulosa

1. Zamonaviy menejment bozor iqtisodiyoti sharoitlarida faoliyat yurituvchi firmalar, korxonalar, tashkilotlarni boshqarishning vujudga kelgan tizimi sifatida ularning ishlab chiqarish – xo'jalik faoliyatini samarali rivojlanishi va faoliyat yuritishi uchun zarur sharoitlarni yaratilishini ko'zda tutadi.

2. Zamonaviy menejmentning asosini obyektiv iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa qonunlarga asoslanuvchi xuquqiy ilmiylik tashkil etadi. Uning ilmiy-nazariy jihatlarini o'rganish va ularning aniq vaziyatlarda namoyon bo'lishini hisobga olgan holda xalq xo'jaligini boshqarishning strategiya va taktikasi belgilanadi.

3. Bozor munosabatlariga o'tish ishlab chiqarish va bozorning samarali o'zaro ta'sirini, davlat boshqaruvi va tashkilotlarning o'z-o'zini boshqarishning mutanosib nisbatda bo'lishini ta'minlovchi takomillashgan xo'jalik mexanizmini yaratishga yo'naltirilgandir.

6. Zamonaviy menejmentda vazifalarni hal qilishning har xil usullari mavjud: boshqaruv vazifalarini hal qilishning haqiqiy usullari, boshqaruv jarayonlarini modellashtirish, qarorlar qabul qilishni axborotli va texnik ta'minlanishi va boshqalar.

7. Boshqaruvning samaradorligi bir qator omillarning ta'siri ostida shakllanadi, ularni quyidagi alomatlar bo'yicha tasniflash mumkin. Mazmuni bo'yicha tashkiliy, iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik, texnik, fiziologik omillar ajratiladilar.

8. Boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlaridan foydalanish boshqaruv tizimiga tashxis qo'yish, uni faoliyat yuritishida vujudga keladigan chetga chiqishlarning oldini olish, samarasiz boshqaruvning sabablarini ochib berish, boshqaruv idoralari faoliyatida ilmiy asoslangan maqsadni ko'zlashini amalga oshirish, ularning bunday keyingi ishlariga tuzatishlar kiritishga imkon beradi.

II BOB. “O‘ZTEMIRYO‘LYO‘LOVCHI” BOSHQARUVINI JORIY HOLATI TAHLILI VA SAMARADORLIKNI OSHIRISH USLUBIYATI

2.1 “O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi” AJ tashkilotning tashkiliy boshqaruv tizimi holatining tahlili

“O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi”AJ 2002 yil 28 iyunda O‘zbekiston Respublikasi Davlat mulk qo‘mitasining № 187 –PO sonli buyrug‘iga binoan “O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi” UP ni “O‘zbekiston Temir Yo‘llari” GFJL tarkibidagi ochiq aksionerlik jamiyatiga aylantirish to‘g‘risidagi, hamda 2015 yil iyun oyida UP-4720 sonli Prezident Qaroriga ko‘ra “O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi”AJ ga aylantirildi. Jamiyatning ustav fondi 51406,4 mln. so‘mni, aksiyaning nominal qiymati 500,0 so‘mni tashkil etadi. Aksiyalarning 98%i, xususan qiymati 50 378,3 mln.so‘mga teng bo‘lgan 100 756 632 tasi davlatga, qolgan 2%i – qiymati 1 028,1 mln. so‘mga teng bo‘lgan 2 056 258 tasi mehnat jamoasiga tegishli.

“O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi”AJ faoliyatidagi muhim vazifalardan biri lyo‘lovchilarni tashish havfsizligini ta‘minlash ishlarini amalga oshirilishi, aholini transport xizmatlariga bo‘lgan ehtiyojini o‘z vaqtida, sifatli qondirish, jamiyat faoliyatida yuzaga keladigan harajatlarni qisqartirish, hamda daromadni oshirish, lyo‘lovchilarga vokzallarda servis xizmatlarini ko‘rsatish hisoblanadi.

“O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi”AJ ning boshqaruv strukturasi tahlil qiladigan bo‘lsak, jamiyatni Aktsionerlarning umumiy majlisi boshqaradi. Aktsionerlarning umumiy majlisi Taftish komissiyasi, Kuzatuv kengashi, Minoritar aktsionerlar komitetini shakllantiradi.

Aktsionerlarning umumiy majlisiga Ichki audit bo‘limi, hamda “O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi” AJ bosh direktori bo‘ysunadi. Shuningdek, Marketing Sotish va servis xizmatlari bo‘yicha direktor, Ishlab chiqarish va texnikaviy rivojlantirish bo‘yicha direktor, hamda boshqa bir qator boshqa bo‘limlar ham faoliyat olib boradilar (2.1-rasm).

Bugungi kunda “O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi”AJ tarkibida bir qator filiallar ham faoliyat olib borishyapti:

-lyo‘lovchi poyezdlarini reysga texnikaviy va texnologik tayyorlash bo‘yicha filial;

- Janubiy –Toshkent, Guliston, Xavast, Jizzax vokzallari stansiyalari tarkibida lyo‘lovchilarnitashishni tashkil etish bo‘yicha Toshkent filiali;

- Toshkent-Markaziy Vokzal filiali;

- Marg‘ilon, Qo‘qon, Andijon, Namangan vokzallari stansiyalari tarkibida lyo‘lovchilarga xizmat ko‘rsatish bo‘yicha Farg‘ona filiali;

- Samarqand, Uchquduq, Navoiy, Buxoro vokzallari stansiyalari tarkibida lyo‘lovchilarga xizmat ko‘rsatish bo‘yicha Samarqand filiali;

- Nukus, Xodjeyli, Ko‘ng‘irot, To‘rtko‘l, Elliqal‘a va Miskin vokzallari stansiyalari tarkibida lyo‘lovchilarga xizmat ko‘rsatish bo‘yicha Orol oldi filiali;

- Qarshi, Toshguzar, Dehqonobod, Akrobod vokzallari stansiyalari tarkibida lyo‘lovchilarga xizmat ko‘rsatish bo‘yicha Qashqadaryo filiali;

- Termez, Boysun, Qumqurg‘on, Darband vokzallari stansiyalari tarkibida lyo‘lovchilarga xizmat ko‘rsatish bo‘yicha Surxondaryo filiali;

- Urganch, Xazarasp, Pitnyak, Shavat, “Urganch” mehmonxona majmuasi vokzallari stansiyalari tarkibida lyo‘lovchilarga xizmat ko‘rsatish bo‘yicha Xorazm filiali;

- binolar, inshootlar va dastgohlarni kapital ta‘mirlash bo‘yicha direksiya;

- tez yurar harakatni tashkil etish filiali.

“O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi”AJ korxonasi ish hajmini belgilab beruvchi asosiy ko‘rsatkich bo‘lib, lyo‘lovchi oboroti va stansiyalardan ilyo‘lovchilarni jo‘natish ko‘rsatkichlari hisoblanadi. Lyo‘lovchilarni tashish ishining sifati ularni vagonlarga joylashishi va tashish yo‘lining o‘rtacha uzoqligi ko‘rsatkichlari bilan baholanadi (2.1-jadval).

2.1-jadval

2015 yilda “O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi”AJ miqdor va sifat ko‘rsatkichlari o‘zgarishi dinamikasi⁷

t/r	Ko‘rsatkichlar	O‘lch.birl.	2014y. hisobot	2015y. reja	2015y. hisobot	Rejaga nisb.%	2014y. ga nisba- tan %
1.	Lyo‘lovchi oboroti	Mln.pass. km	3759,5	3780,0	3757,7	99,4	100,0
2.	Lyo‘lovchilarni tashish	ming pass.	19846,6	19899,5	20633,2	103,7	104,0
3.	Jo‘natilgan lyo‘lovchilar	Ming pass.	19086,3	19201,5	20125,4	104,8	105,4
4.	O‘rtacha uzoqlik	km	189	190	182	95,8	96,3
5.	Vagonga lyo‘lovchilarni o‘rtacha joylashishi	Pass/ vagon	39,2	39,4	39,8	102,1	101,5
6.	Harakatdagi poyezdlar soni	ta	10633		9927		-706

2015 yilda “O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi”AJ miqdor va sifat ko‘rsatkichlari o‘zgarishi dinamikasini tahlil qiladigan bo‘lsak, harakatdagi poyezdlar soni 706 taga qisqargan. Lekin, shu bilan birga lyo‘lovchi oboroti ko‘rsatkichi 2014 yilga nisbatan 100%ni tashkil etdi.

2015 yilda “O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi”AJ mehnat ko‘rsatkichlari o‘zgarishi dinamikasini tahlil qiladigan bo‘lsak, ishlovchilar soni 2014 yilga nisbatan 312 kishiga qisqargan yoki bu ko‘rsatkich 2015 yil 2014 yilga nisbatan 88,4%ni tashkil etgan.

⁷ “O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi”AJ hisobot ma’lumotlari asosida tayyorlangan.

2.2 - jadval

2015 yilda “O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi”AJ mehnat ko‘rsatkichlari o‘zgarishi dinamikasi⁸

t/r	Ko‘rsatkichlar	O‘lch.birl.	2014y. hisobot	2015y. reja	2015y. hisobot	Rejaga nisb.%	2014y. ga nisbatan %
1.	Ishlovchilar soni	kishi	5610	5298	4960	93,6	88,4
	Shu jumladan tashishlar bo‘yicha	kishi	3820	3971	4388	87,8	87,6
2.	Ish haqi fondi	mln.so‘m	60794,8	66350,0	56386,8	85,0	92,7
3.	O‘rtacha oylik ish haqi	so‘m	903072	1043633	947359	90,8	104,9
4.	Daromadga nisbatan unumdorlik	Mln.pass.km /kishi	670,1	713,5	757,6	106,2	113,1

Ish haqi fondi bo‘yicha ham 4408 mln.so‘mga absalyut iqtisodga erishilgan. Ish haqi bo‘yicha nisbiy iqtisod esa, rejaga nisbatan 85%ni, o‘tgan yilga nisbatan esa 92,75% ni tshkil etdi. Korxonada ishchilar soni kamayganiga qaramasdan, daromadga nisbatan unumdorlik 1132,1%ni tashkil etdi.

2.3 - jadval

2014- 2015 yillarda “O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi”AJ kadrlar bilan ta‘minlanganlik ko‘rsatkichi o‘zgarishi dinamikasi⁹

t/r	Mansab lavozimlari	2014yil reja	2014 yil hisobot	2015yil reja	2015 yil hisobot
1.	Chipta sotuvchi kassir	314	326	309	311
2.	Harakatdagi chipta sotuvchi kassir	99	100	86	87
3.	Poyezd brigadiri	70	65	65	65
4.	Kuzatib boruvchilar	2735	2677	2565	2502
5.	Vagonlarni nazorat tekshiruvchilar	79	79	79	77
6.	Harakatdagi sostavni ta‘mirlash bo‘yicha slesar	252	262	250	241

“O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi”AJ da ishlovchilarning o‘rtacha ro‘yxatdagi soni 2016 yil 1 yanvar holatiga ko‘ra 5459 kishini tashkil etdi. 2016 yil 1 yanvar

⁸ “O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi”AJ hisobot ma‘lumotlari asosida tayyorlangan.

⁹ “O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi”AJ hisobot ma‘lumotlari asosida tayyorlangan.

holatiga ko‘ra esa 6299 kishini tashkil etgan edi. Ishchilarning sonini optimallashtirishning yangi tarkibiy strukturasi ko‘ra, hisobot yiltda ishchilarning soni 840 kishiga qisqardi.

2015 yil tadqiqot obekti bo‘lgan “O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi”AJ da ishlovchilar sonini muvofiqlashtirish borasida ham ma‘lum ishlar amalga oshirildi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A Karimovning “Aksionerlik jamiyatlarida boshqaruvning tarkibiy o‘zgarishlari to‘g‘risida”gi Qarorini ijrosini ta‘minlash maqsadida 2015 yil may oyida Kompaniya xodimlari qayta tayyorlov kursida 233 ta xodim qayta tayyorlandilar (2.4-jadval).

2.4-jadval

2015 yilda “O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi”AJ kadrlarni qayta tayyorlash va shakllantirish¹⁰

t/r	Qayta tayyorlash kurslarining nomi	2014 y. malaka oshirganlar soni	2015 y. malaka oshirganlar soni
1.	TashiIT	268	206
2.	Poezdlar brigadirlarini o‘qitish kursi	0	13
3.	“Trans Eko” o‘quv markazi	0	0
4.	Tibbiyot tez yordam Markazi	13	14
	Jami:	281	233

“O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi”AJda kadrlarni qayta tayyorlash natijasida ularning tarkibi, hamda sifati ko‘rsatkichlari talab darajasida yaxshilandi. Prezidentimiz I.A.Karimov ta‘kidlaganlaridek, “...2015 yilda korporativ boshqaruv tizimidagi prinsip va yondashuvlarni tubdan o‘zgartirishimiz uning haqiqiy bozor xususiyatlariga ega bo‘lishini ta‘minlash va konservativ qarashlardan xalos bo‘lishida katta hissa bo‘ldi”¹¹.

Barcha aksiyadorlik jamiyatlarining faoliyati to‘liq inventarizatsiyadan o‘tkazildi, natijada 462 ta jamiyatni yoki ularning 43 foizini tugatish yoki boshqa tashkiliy-huquqiy shaklga o‘zgartirish to‘g‘risida qarorlar qabul qilindi.

¹⁰ “O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi”AJ hisobot ma‘lumotlari asosida dissertant ishlanmasi.

¹¹ O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2015 yilda itimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016 yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisidagi ma‘ruzasi. “Xalq so‘zi” gazetasi, T., 2016yil, 17 yanvar.

Korxonalarni korporativ boshqarish bo'yicha ilg'or xalqaro tajribani o'rganish asosida aksiyadorlik jamiyatlarining yangi namunaviy tuzilmasi ishlab chiqildi va tasdiqlandi. Shu tariqa, zamonaviy korporativ boshqaruv tizimi talablarini inobatga olgan holda, Lavozim va kasblarning yangi klassifikatori ishlab chiqildi va tasdiqlandi, unga bozor iqtisodiyoti talablariga mos keladigan 566 ta yangi toifa kiritildi.

Ana shu klassifikator asosida rahbarlar tarkibi attestatsiyadan o'tkazildi. Rahbar kadrlarning korporativ boshqaruvning zamonaviy usul va prinsiplari, menejment va marketing bo'yicha bilimlarini baholash ushbu sinovning asosiy maqsadi qilib qo'yildi. Uning natijalariga ko'ra, attestatsiya qilingan 721 nafar rahbar xodimning yarmi – 49 foizi attestatsiyadan o'tgan bo'lsa, ularning har uchinchisi attestatsiyadan shartli ravishda o'tkazilgan, 20 foizi yoki har beshinchi rahbar esa egallab turgan lavozimiga loyiq emas, deb topilgan.

Bo'shab qolgan rahbarlik lavozimlariga puxta bilimga ega bo'lgan, zamonaviy menejment va marketing usullarini amalda qo'llay oladigan yosh mutaxassislar tayinlandi. Quyidagi jadvalda "O'ztemiryo'lyo'lovchi" AJda kadrlar qo'nimsizligi ko'rsatkichlari keltirilgan (2.5-jadval).

2.5-jadval

2014-2015 yillarda "O'ztemiryo'lyo'lovchi" AJ kadrlar qo'nimsizligi ko'rsatkichi o'zgarishi¹²

t/r	Ishdan bo'shatilish sabablari	Yillar	
		2014	2015
1.	Nafaqaga chiqishi munosabati bilan	157	90
2.	O'z hohishiga ko'ra	486	314
3.	Ish o'rinlari soni qisqarishi sababli	226	29
4.	Boshqa joyga ko'chib ketishi sababli	8	4
5.	Boshqa lavozimga o'tishi munosabati bilan	58	69
6.	Mehnat intizomini buzganligi uchun	114	118
	Jami	1049	624

¹² "O'ztemiryo'lyo'lovchi" AJ hisobot ma'lumotlari asosida dissertant ishlanmasi.

2015 yilda “O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi”AJga 287 ta ishchi, xizmatchi ishga qabul qilingan, shulardan 45 tasi boshqa lavozimlarga o‘tkazilgan, 624 ta ishchi ishdan bo‘shatilgan.

2014 yilda esa, “O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi”AJga 545 ta ishchi, xizmatchi ishga qabul qilingan, shulardan 58 tasi boshqa lavozimlarga o‘tkazilgan, 1049 ta ishchi ishdan bo‘shatilgan.

Tahlil natijalari shuni ko‘rsatadiki, “O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi” AJ da kadrlar qo‘nimsizligi yuqori darajada. Shu boisdan ham kadrlar siyosatini yaxshilash borasida ishlar amalga oshirilishi kerak.

Tashkilotda kadrlar siyosatini amalga oshirish samaradorligini oshirish va uni takomillashtirishda tashkilotni loyixalashtirish va rivojlantirish rejalari alohida o‘rin tutadi. Jamiyatni tuzish yoki qayta tashkil qilish uning tahlilidan, samarali tashkilotni loyihalashtirish va rivojlantirish rejalaridan boshlanadi. Tashkiliy tahlil atrof - muhit va ichki muhitning shart - sharoitlariga javob beradigan tashkilotning missiyasi, qadriyatlarini, strategik muammolari, maqsadlari, faoliyati va tuzilmasini aniqlashlarni o‘z ichiga oladi. Odatda tahlil jamiyatning menejmenti tomonidan amalga oshiriladi. Bundan tashqari, personalga maslahatlar berib borish va, zarur bo‘lsa, mustaqil qarashga ega bo‘lgan va o‘zgartishlarni olg‘a surishda yordam bera oladigan tashqi maslahatchilarni jalb etish tavsiya etiladi.

Tashkiliy loyihalashtirish tashkilotning butun tuzilmasi bilan: vakolat va javobgarlikni taqsimlash, faoliyat va ishlarning xilma - xil turlarini guruhlashtirish, kommunikatsiya kanallari va boshqarish sohalarini belgilab olish bilan bog‘liq bo‘ladi. Individual ish o‘rinlarini tashkilot maqsadlariga erishish uchun bajariladigan ishlarning barchasi bilan qo‘shib idrok etiladigan tarzda loyihalashtirishga alohida e‘tibor berish lozim. Ish o‘rinlari egalarini rivojlantirishga imkoniyatlar berish qay tarzda ularni motivatsiyalashini hamda ularning o‘z zimmlariga javobgarlikni olishlariga va ish uchun zaruriy ko‘nikmalar orttirishlariga ko‘maklashishini tushunish muhim. Shu ma‘noda kadrlarni boshqarish: "Kim nima qilyapti? Funksiyalar va xodimlarni qay tarzda

guruhlashtirish kerak? Kommunikatsiyaning qaysi kanallari va usullarini tashkil etish kerak? Xodimlarga ularning tashkilot hamda hamkasblarining maqsadlari va vazifalariga oid o'z rollarini tushunib olishlariga qay tarzda yordam berish kerak?" degan savollarning javoblari bilan bog'lanadi.

Tashkilot loyihasi uning tahlilidan kelib chiqadi. Loyihalashtirishning muayyanlashgan prinsiplari mavjud bo'lmasa-da, tashkilot nazariyasi klassik maktabining: ishlar taqsimoti, tabaqalashtirish va integratsiyalash, komandaviy ish, moslashuvchanlik, ochiq - oydinlik, markazdan xoli qilinganlik kabi markaziy qoidalarini e'tiborga olish kerak. Tashkiliy loyihalashtirish tashkiliy rejalashtirishga olib keladi, bu esa tuzilmaviy o'zgartishlar yashirin ma'nosini baholab, personalga oid bo'lgusi talablarga tatbiq qilish, shuningdek ushbu talablarni bajarish borasidagi qadamlarni rejalashtirish imkonini beradi.

Tashkiliy rejalashtirish tahlilning loyihaga aylanishi jarayonidir. U tuzilmani, o'zaro munosabatlarni, rollarni, odam resurslari talablarini va o'zgartishlar amalga oshiriladigan yo'nalishlarni belgilaydi. Birdan - bir eng yaxshi loyiha bo'lmaydi. Hamisha muqobil loyihalardan birini tanlash imkoniyati mavjud bo'ladi. Mantiqiy tahlil alternativlarni baholashda ko'maklashishi kerak, lekin vaziyat qonuni ustunlik qiladi. Pirovard tanlash tashkilotning hozirgi va bo'lgusi shart - sharoitlariga bog'liq bo'ladi.

Rejalashtirilgan tashkilot va muayyan tuzilmalardan, o'zaro munosabatlar va qoidalardan kelib chiqqan holda yangi tashkilotning samaradorligini oshirishni nazarda tutib, uni qay yo'sinda rivojlantira borish kerakligi muhokama qilinadi.

Tashkiliy samaradorlikni oshirishga turlicha yondashuvlar mavjud. Ular o'zgarishlarni boshqarish, motivatsiya va majburiyatlar strategiyalari, komandalar tuzish, nizolar va tig'izlikni boshqarish, shuningdek tovarlar va mijozlarga xizmat ko'rsatish umumiy sifatini boshqarishning muhim sohalarini o'z ichiga oladi.

Pirovardida tashkilotda o'zgarishlar qay yo'sinda amalga oshirilajagining muhim rol o'ynamog'ini qayd etishimiz lozim.

Qanday o'zgartishlar loyihalashtirilmasin, menejment ushbu o'zgartishlarga qarshilik ko'rsatilishi muqarrarligini yodda tutmog'i kerak. Qarshilikni yo'qqa chiqarish yoki kamaytirish uchun qarshilik "sxemasi"ni - boshqarish turli darajalaridagi ish o'rinlari egalari qarshilik ko'rsatishlarining obyektiv va subyektiv sabablarini (ruhiy to'siqlarni) tahlil qilish kerak. Qarshilikni bartaraf etish dasturi shunday tahlilning oqibati bo'ladi, bu dastur quyidagi usullarni o'z ichiga oladi: xabardor qilish, barcha ish o'rinlarida amalga oshiriladigan o'zgartishlarni loyihalashtirish ishlariga jalb etish, o'qitib - o'rgatish, rotatsiya o'tkazish, hamda, xuddi shunday o'zgartishlar amalga oshirilgan bo'linmalarda (tashkilotlarda) stajirovkadan o'tkazish.

Ishni loyihalashtirish tashkilot samaradorligining asosiy omillaridan biridir. Ushbu loyihalashtirish ish, ish joyi egasining ijtimoiy va shaxsiy talablari kabi texnologik va tashkiliy talablarni ham qanoatlantirish uchun ishning mazmuni, usullari va o'zaro munosabatlarini belgilashdan iborat bo'ladi.

Ishlarni loyihalashtirish quyidagi ikkita vazifani o'z ichiga oladi: birinchisi jamiyatning mahsulot yoki xizmatlar operatsiyaviy unumliligi va sifatiga oid talablarni qondirish; ikkinchisi - manfaat, talablar va bajariluvchanlik nuqtai nazaridan shaxsning ehtiyojlarini qondirish. Shu narsa ayonki, bu maqsadlar o'zaro boglanishi va ishlarni loyihalashtirishning umumiy vazifasi xodim va tashkilotning ehtiyojlarini birlashtirishdan iborat bo'lishi kerak. Sir emaski, ushbu vazifalarning ikkinchisi u umuman samaradorlikka ko'rsatadigan ta'sirni tushunmaslik oqibatida menejment tomonidan inkor etiladi.

Loyihalashtirish jarayoni qo'yilgan vazifalarni bajarish uchun ish joyida nimalar zarurligini tahlil qilishdan boshlanadi. Buning uchun ishni tadqiq qilish va jarayonni rejalashtirish, tashkiliy loyihalashtirish usullari hamda tashkiliy tahlildan foydalaniladi. Bu usullar ishni loyihalashtirishning bosh maqsadiga - tashkiliy ijro sifatini yaxshilashga yo'naltirilgan bo'ladi. Ular xodimga emas, balki qilinishi kerak bo'lgan ishga ko'proq qaratiladi. Ular vazifalar va konveyer texnologiyasining yuqori darajada ixtisoslashishiga olib kelishi mumkin. Bu esa

shaxsiy mas'uliyatning maksimalizatsiyalashishi hamda shaxsiy ko'nikmalar va qobiliyatlardan foydalanib bo'lmasligini belgilaydi.

Lekin unumlilik va samaradorlik o'rtasidagi tafovutni ham ko'ra bilish kerak. Eng umumli usul ishlab chiqarish hajmini qisqa oraliqdagi sarflarga, resurslarga nisbatan maksimizatsiyalashi, lekin uzoqroq muddat oralig'ida faoliyatning umumiy maqsadlariga erishish jihatidan samarasiz bo'lishi mumkin. Qisqa muddatli foyda zaxiralar nazorati hisobidan ta'minlanishi mumkin, bu nazorat tovar zaxiralari darajalarini minimallashtiradi (nixoyat darajada pasaytiradi). Boshqacha qilib aytganda, ishlarni loyihalashtirishda vazifalarni eng yuqori darajada. ixtisoslashtirishni tiqishtirish orqali qisqa muddatli unumlilikka erishishga urg'u beriladi, bu esa xodimning motivatsiyasi yo'qolishi hamda personal qo'nimsizligi va progullar ko'payishi hisobiga uzoq muddatli samaradorlikni pasaytirishi mumkin.

Ishlarni loyihalashtirishda ko'zda tutiluvchi uchinchi maqsadga, ya'ni tashkilotning unda ishlaydigan odamlar oldidagi ijtimoiy majburiyatlarini ishchilar turmushini yaxshilash yordamida bajarishiga ham e'tibor berilishi lozim. Shunday qilib, loyihalashtirish ijroning unumliligi va xodimning qoniqishiga bog'liq bo'ladi.

Ishni loyihalashtirishga ta'sir etadigan boshqa omillarni ham e'tiborda tutish kerak. Tashkilot texnologiyasi, texnologiyadagi va tashkilot harakat qiladigan muhitdagi o'zgarishlar shular jumlasidandir. Shu sababli ishni loyihalashtirish tashkiliy loyihalashtirishning kontekstini, shuningdek motivatsiya jarayoni, tuzilma va vazifalar tavsifi, ishlarning motivatsiya xususiyatlari, faoliyat guruhli turlarining xususiyatlari kabi omillarni e'tiborga olishi kerak.

Ishni loyihalashtirish ishni tahlil qilish texnikasidan foydalangan holda vazifalar talablarini baholashdan boshlanadi. Ushbu talablar tashkilotning amaliy maqsadi, uning texnologiyasi va tuzilmasiga bogliq bo'ladi. Tahlil shuningdek qaror qabul qilish jarayonini, u qayerda va qay yo'sinda bajarilishini, shaxsga va ishchi guruhlarga topshirilgan mas'uliyat darajasini e'tiborga olishi darkor.

2.2 “O‘ztemiryo‘lyo‘lovchi” AJ moliyaviy-iqtisodiy holatining tahlili

Korxonaning moliyaviy holati moliyaviy resurslarning tashkil topishi, taqsimlanishi va ishlatilishini ifodalaydi. Moliyaviy holat mahsulot (tovarlar, ishlar va xizmatlar) ayirboshlashdan tushadigan pul mablag‘lari, mol yetkazib beruvchi va boshqa kreditorlarga qarzlar, maxsus fondlarning vaqtincha bo‘sh turgan vositalarini tavsiflaydi.

Korxonaning moliyaviy holati ishlab chiqarish, tijorat va boshqa turdagi korxonalar faoliyati uchun zarur bo‘lgan moliyaviy resurslar bilan ta‘minlanish, ularning maqsadga muvofiq holda samarali taqsimlanish va ishlatilishi, boshqa xo‘jalik subyektlari bilan o‘zaro moliyaviy munosabatlarda to‘lovga qodirligi hamda moliyaviy barqarorligi bilan xarakterlanadi. Korxonaning o‘z vaqtida to‘lovlarni amalga oshirishi uning moliyaviy holati yaxshiligidan dalolat beradi.

Korxonaning moliyaviy holati uning ishlab chiqarish, tijorat va moliyaviy faoliyatidagi natijalariga bog‘liq. Yuqori sifatli mahsulotni to‘xtovsiz ishlab chiqarish va ayirboshlash korxonalar moliyaviy holatiga ijobiy ta‘sir qiladi. Ishlab chiqarish jarayonidagi uzilishlar, mahsulot sifatining yomonlashuvi, ayirboshlashning murakkabligi korxonalar hisobiga kelib tushuvchi vositalarning kamayishiga olib keladi. Buning natijasida to‘lovga qodirlik yomonlashadi. Teskari bog‘liqlik ham mavjud, bunda pul mablag‘larining yo‘qligi moddiy resurslar bilan ta‘minlanganlikda, shuningdek ishlab chiqarish jarayonida to‘xtab qolishlarga olib keladi.

Moliyaviy holat joriy va kelgusi to‘lovga qodirlik, aylanuvchanlik, xususiy va qarzga olingan mablag‘lar bilan ta‘minlanganlik, ularning ishlatilishidagi samaradorlik va boshqa ko‘rsatkichlar tizimi bilan xarakterlanadi. O‘zbekistonda sanoatini rivojlantirishdagi asosiy to‘siq korxonalari moliyaviy holatining barqaror emasligidir.

Korxonalar moliyasi – bu moliyaviy resurslarni shakllantirish, taqsimlash va ishlatish jarayonida vujudga keladigan pul munosabatlari tizimi. Korxonaning

moliyaviy holati moliyaviy resurslarning tashkil topishi, taqsimlanishi va ishlatilishi bilan ifodalanadi. Moliyaviy resurslar quyidagilar: mahsulot (tovarlar, ishlar va xizmatlar) ayirboshlashdan tushadigan pul mablagʻlari, bank kreditlari va zayomlar, vaqtincha jalb qilingan mablagʻlar; mol yetkazib beruvchi va boshqa kreditorlarga qarzlari, maxsus fondlarning vaqtincha boʻsh turgan vositalari. Korxonalarining bozor munosabatlariga oʻtishi bilan ularning moliyaviy holatining barqarorligi va uni sogʻlomlashtirish yoʻllarini qidirish kabi savollar yuzaga keldi¹³. Bu savollarning dolzarbligi nafaqat alohida korxonalarda, balki sanoatda ham butun holda normal ish sharoitini yaratish muhimligiga undaydi.

Moliyaviy maʼlumotlardan foydalangan holda korxonalar faoliyatiga toʻgʻri baho berish muhim vazifadir.

Bozor iqtisodi sharoitida xususiy, jamoa, qoʻshma, kichik, hissadorlik, davlat va boshqa shakldagi mulkka ega boʻlgan korxonalar moliyaviy ahvolini oʻrganishning mazmuni shundan iboratki, bunda oʻz vaqtida pul tushumlarining kelishi, hisoblashish intizomiga rioya qilish, xususiy va qarz mablagʻlarining toʻgʻri nisbatga boʻlishini taʼminlash, moliyaviy tartib va intizomga, barcha ishlab chiqarish boʻgʻinlarida iqtisod va tejamkorlikka rioya qilish muhim ahamiyat kasb etadi. Korxonalarining moliyaviy holati kup jihatdan baho, kredit, foyda va uni iqtisodiy taqsimlanish mexanizmiga bogʻlikdir. Barqarorlik boʻlgan joyda barcha xoʻjalik muomalalari va hisob-kitoblar oʻz vaqtida bajariladi. Shu bois, bozor sharoitida har qanday korxonaning moliyaviy ahvolini bilish va oʻrganishga eʼtibor kuchaymokda.

Ishlab chiqarish korxonasining balansi uning maʼlum davrdagi mablagʻlari va bu mablagʻlarning manbalari holatini koʻrsatadi. Buxgalteriya balansi hisobot davrining boshi va oxirida ishlab chiqarish korxonasiga tegishli boʻlgan mulkning mavjudligi va harakatini aks ettiradi. Hamda aktiv va passiv qismlardan iborat boʻlib, uning Aktiv qismida ishlab chiqarish korxonasi mablagʻlarining turlari va joylanishi, passiv qismida esa, uni bu mablagʻlarning tashkil topish manbalari va

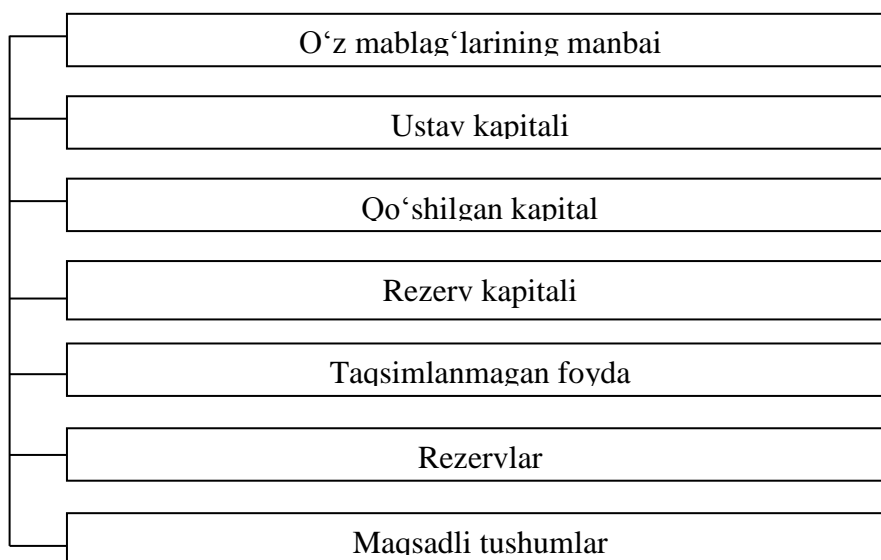
¹³ Акрамов Э.А. Анализ финансового состояния предприятия. Т.: ТГЭУ, 2009.

tayinlanishi aks ettiriladi. Ishlab chiqarish korxonasi aktivlari va passivlarining o'zgarishi mablag'lar hamda ularning tashkil topish manbalari oshishi yoki kamayishiga olib keladi.

Balansning aktiv qismi uzoq muddatli aktivlar va aylanma aktivlarni o'z ichiga oladi. Uzoq muddatli aktivlarga ishlab chiqarish korxonasiga tegishli asosiy vositalar, ya'ni, xizmat muddati bir yildan ortiq va bir donasi (komplekti)ning bahosi sotib olish sanasida O'zbekiston Respublikasida belgilangan eng kam oylik ish haqining ellik baravaridan ortiq bo'lgan aktivlar kiradi. Nomoddiy aktivlarga ishlab chiqarish korxonasiga daromad keltiruvchi yoki uning ishlab chiqarishini yuritishga shart-sharoit yaratuvchi, moddiy ko'rinishga ega bo'lmagan patent, mualliflik huquqi, savdo markalari, dasturiy ta'minot va boshqalar kiradi.

Ishlab chiqarish korxonasining uzoq muddatli aktivlari bundan tashqari, o'rnatiladigan asbob-uskunalar, moliyaviy investitsiyalar, kapital qo'yilmalar, uzoq muddatli debitorlik qarzlarni ham o'z ichiga oladi.

Joriy aktivlarga ishlab chiqarish korxonasi mablag'larining muomalaviy sikli yoki bir yil davomida to'liq ishlatiladigan aktivlar kiritiladi. Balansning aktiv qismi joriy aktivlari ishlab chiqarish korxonasi moliyaviy qarorlarni qabul qilishida umumlashtirilib qo'yidagicha tarkibda keltiriladi (2.2-rasm).



2.2-rasm. O'z mablag'larining shakllanish manbalari¹⁴

¹⁴ Dissertant ishlanmasi

Ishlab chiqarish korxonasi aktivlari tarkibidagi pul mablagʻlari asosiy va yuqori likvidli mablagʻlar tarkibiga kiradi. Bunday mablagʻlarga hisoblashish, valyuta schyoti, bankdagi maxsus schetlar va kassadagi pul mablagʻlari tushuniladi. Ular ishlab chiqarish korxonasida birlamchi toʻlov vositasi hisoblanadi.

Balansning passiv qismida ishlab chiqarish korxonasi mablagʻlarining tashkil topish manbalari aks ettiriladi. Bu qism mablagʻlarning manbalari va majburiyatlar boʻlimlariga ajratilgan. Balans passiv qismining oʻz mablagʻlari manbalari boʻlimiga ustav kapitali, qoʻshilgan kapital, rezerv kapital, taqsimlanmagan foyda (qoplanmagan zarar), maqsadli tushumlar, kelgusi davr xarajatlari va toʻlovlari uchun rezervlar kiradi. Balans passiv qismining majburiyatlar boʻlimida uzoq muddatli va joriy majburiyatlar, byudjetga toʻlovlar boʻyicha qarzlari, mol yetkazib beruvchilarga qarzlari va boshqalar aks ettiriladi.

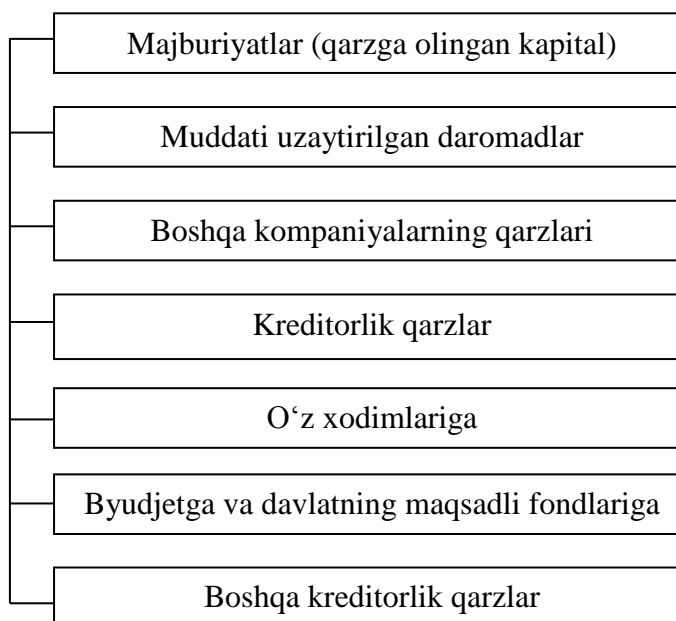
Balansning passiv qismi ham aynan aktivlar kabi mablagʻlar harakatiga koʻra, qarzlarni qaytarish muddatiga qarab, qoʻyidagi guruhlarga ajratiladi:

- qisqa muddatli passivlar;
- uzoq muddatli passivlar;
- doimiy passivlar.

Qisqa muddatli majburiyatlar – aylanma aktivlar hisobidan qoplanadigan yoki qisqa muddatli yangi majburiyatlarning shakllanishi natijasida uziladigan majburiyatlardir. qisqa muddatli majburiyatlarning tarkibiga boshqa tashqilotlardan bir yilgacha boʻlgan muddatga olingan kreditorlik qarzlari va bankning qisqa muddatli kreditlari kiradi (2.3-rasm).

Bozor sharoitida ishlab chiqarish korxonalarini faoliyatini boshqarishda uni moliyaviy natijalarining shakllanishi va moliyaviy vositalar samaradorligini ifodalovchi muhim koʻrsatkich - foydaning roli oshib boradi. Chunki, foyda korxonaning kelajakdagi rivojlanishi va boshqaruvida asosiy moliyalashtirish manbaidir.

Ishlab chiqarish korxonalarida moliyaviy natijalar to'g'risdagi hisobot moliyaviy yil daromadlari, xarajatlari va sof foydani yoki zararni ko'rsatadi.



2.3-rasm. Balans majburiyatlarining shakllanish manbalari¹⁵

Daromad mahsulotlarning sotilishi, xizmatlar ko'rsatilishi natijasida xususiy kapital miqdorining oshishini ta'minlovchi omildir. Daromadlarning tushumi bilan naqd pul mablag'lari (kelib tushgan pul mablag'lari) hajmi oshadi yoki debitorlik qarzlari ya'ni, haridorlar to'lashi lozim bo'lgan summalar ham ko'payib boradi.

Harajatlar kapitalni kamaytiradi va daromad olish maqsadida amalga oshirilgan harakatlarning natijasida vujudga keladi. Xarajatlar sotilgan tovarlarning tannarxiga yoki bevosita tijorat muomalalarini amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan sarflarga teng bo'ladi.

Sof foyda umumiy olingan daromadning umumiy xarajatdan oshgan summasidir. Foyda ishlab chiqarish korxonasining muhim ko'rsatkichi bo'lib, barcha pul tushum (daromad) lari bilan xarajatlari o'rtasidagi farqni ko'rsatadi.

¹⁵ Dissertant ishlanmasi

Agarda umumiy xarajatlar daromadlardan ko'p bo'lsa, korxonada moliyaviy yilni zarar bilan yakunlaydi.¹⁶

Ishlab chiqarish korxonasiining sof foydasi deb mahsulot (ish, xizmat)larni sotishdan, umumxo'jalik va moliyaviy faoliyatlari hamda favqulodda zararlardan iborat barcha xarajatlarini qoplab, qo'shimcha olinadigan daromadlaridan soliq summasini to'lagandan keyin qolgan summasiga aytiladi. Suyekt foydasini shakllantirish olingan daromad ko'paygan yoki kamayganligi, uning o'zgarish sabablariga bog'liq bo'lganligi uchun bu o'zgarishga ta'sir etuvchi omillar o'rganiladi (2.6-jadval).

2.6-jadval

2015 yilda Iyo'lovchilarni tashish bo'yicha moliyaviy natijalar o'zgarishi dinamikasi (mln.so'm)¹⁷

t/r	Ko'rsatkichlar	2014y. hisobot	2015y. reja	2015y. hisobot	Rejaga nisb.%	2014y. ga nisba- tan %
1	Jami daromad	289387,2	311520,0	245505,2	78,8	84,8
1.1.	Tashish faoliyati Shu jumladan:	232321,0	247750,0	189147,1	76,3	81,4
	to'g'ri aloqada	117008,8	122360,0	68933,4	56,3	58,9
	mahalliy aloqada	106566,7	116090,0	118,877,3	96,4	105,0
	shahardan tashqarida	8745,5	9300,0	8336,4	89,6	95,3
1.2.	Yordamchi-yondosh faoliyat	57066,2	63770,0	56358,1	88,4	98,8
2	Jami harajatlar	247398,9	265513,4	222995,2	84,0	90,1
2.1.	Tashishlar	199259,3	215065,8	175184,9	81,5	87,9
2.2.	Yordamchi-yondosh faoliyat	48139,6	50447,6	47810,3	94,8	99,3
3.	Moliyaviy natija	41988,3	46006,6	22510,1	48,9	53,6

Jadval ma'lumotlaridan shuni ko'rishimiz mumkinki, "O'ztemiryo'lyo'lovchi" AJda 2015 yil moliyaviy jihatdan ahvoli yomonlashgan.

2014 yil jamiyatning jami daromadi 289387,2 mln.so'mni tashkil etgan bo'lsa, bu ko'rsatkich 2015 yil reja bo'yicha 311520,0 mln.so'mni tashkil etishi kerak edi. Haqiqatda bu ko'rsatkich hisobot yilida 245505,2 mln.so'mni tashkil

¹⁶ Бакланов Б.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа - М., «Финансы и статистика». 2006.

¹⁷ "O'ztemiryo'lyo'lovchi" AJ hisobot ma'lumotlari asosida tayyorlangan.

etdi, boshqacha aytadigan bo'lsak, 2015 yil hisobot bo'yicha daromadlar 2014 yilga nisbatan 84,8%ni, reja nisbatan esa 78,8%ni tashkil etdi.

Jamiyatning jami daromadida tashish faoliyatidan kelib tushgan daromad asosiy salmoqni tashkil etdi, xususan 2014 yil bu daromadlar 232321,0 mln.so'mni, 2015 yil reja bo'yicha 247750,0 mln. so'mni, haqiqatda esa 189147,1 mln.so'mni tashkil etdi. Tashish faoliyatidan kelib tushgan daromad bo'yicha o'sish sur'atlari ko'rsatkichi reja nisbatan 76,3%ni, o'tgan yilga nisbatan esa 81,4%ni tashkil etdi.

“O'ztemiryo'lyo'lovchi” AJda 2015 yil yordamchi-yondosh faoliyat bo'yicha ham daromad ko'rsatkichlarining pasayish tendensiyasi kuzatildi. Agar 2014 yil daromad 57066,2 mln.so'mni, 2015 yil reja bo'yicha 63770,0 mln.so'mni tashkil etishi kerak bo'lsa, bu ko'rsatkich haqiqatda 56358,1 mln.so'mni tashkil etgan. O'sish sur'atlari esa, mos ravishda 88,4 va 98,8% ni tashkil etdi.

“O'ztemiryo'lyo'lovchi” AJda daromadlar pasayishi bilan birga, harajatlar ham pasaygan. Jamiyatning jami harajatlari 2015 yil 2014 yil reja nisbatan 80,0%ni, joriy yil hisobotga nisbatan esa 90,1%ni tashkil etgan.

Bizning fikrimizcha, “O'ztemiryo'lyo'lovchi” AJda moliyaviy holatni yaxshilashga, jamiyatning moliyaviy va iqtisodiy barqarorligini ta'minlashga qaratilgan faoliyat olib borilishi kerak.

Korxonaning faoliyatining moliyaviy natijalarini tahlil qilishda biz quyidagi asosiy vazifalarni hal etishimiz zarur:

- korxonaning yalpi foydasi va uning o'zgarishiga ta'sir qiluvchi asosiy omillarni tahlil qilish;
- asosiy ishlab chiqarish faoliyatidan kelgan foydani o'zgarishiga ta'sir qiluvchi omillarni tahlil qilish;
- umumxo'jalik faoliyatidan kelgan foyda foydani o'zgarishiga ta'sir qiluvchi omillarni tahlil qilish;
- soliq to'langunga qadar foyda va uni o'zgarishiga ta'sir qiluvchi omillarni tahlili;

- sof foyda hajmining o'zgarishiga ta'sir qiluvchi ijobiy va salbiy omillarni hamda foyda miqdorini oshirish bo'yicha ichki xo'jalik rezervlarini aniqlash;

- korxonaning rentabellik ko'rsatkichlarini o'rganish va ularga ta'sir etuvchi omillarga baho berish;

- korxonaning rentabellik darajasini oshirish chora-tadbirlarini ishlab chiqish.

Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida korxonalarning moliyaviy holatini tahlil qilishda debitorlik va kreditorlik qarzlarni tahlil etishga alohida e'tibor qaratish lozimdir. Debitorlik va kreditorlik qarzlarni tahlil qilishda quyidagilarni amalga oshirish kerak bo'ladi:

- yil boshiga va yil oxiirga bo'lgan debitorlik va kreditorlik qarzlarni aniqlash;

- ularning yil boshidagi va bir necha yildagi o'zgaruvchan farqini hisoblab chiqish;

- debitorlik va kreditorlik qarzlarni tuzilmasini aniqlash;

- ularni yuzaga kelish vaqtini va sabablarini aniqlash, ularni undirish va to'lov choralarini ko'rish;

- debitorlik va kreditorlik qarzlarni kamaytirish bo'yicha aniq tavsiyalar ishlab chiqish.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarning to'lov qobiliyatiga ega bo'lishi muxim va bu uning o'z vaqtida zarur bo'lgan qarzlarni qaytarish imkoniyatlarini belgilaydi. Agar korxonaga yetarli mablag'ga ega bo'lsa, asosiy vositalarni qoplashni o'z mablag'i, ya'ni xususiy kapital evaziga amalga oshirsa bo'lar edi. Ammo, iqtisodiy taraqqiyot uchun o'z mablag'i yetarli bo'lmagan korxonaga uchun asosiy vositalar ko'payishiga uzoq muddatli quyilma evaziga amalga oshirish maqsadga muvofiqdir.

Xulosa qilib shuni ta'kidlash lozimki, korxonaning moliyaviy barqarorligini ta'minlash - bu bir yoqlama yoki mavsumiy ish emas. U har doim, muntazam ravishda amalga oshirilishi lozim bo'lgan keng qamrovli, ko'p qirrali iqtisodiy

faoliyatdir. Shuning uchun ham, moliyaviy barqarorlikni baholash va uni tahlil qilish hozirgi bozor iqtisodiyoti sharoitida katta ahamiyatga ega.

II bob bo'yicha xulosa

1. "O'ztemiryo'lyo'lovchi" AJ faoliyatidagi muhim vazifalardan biri lyo'lovchilarni tashish havfsizligini ta'minlash ishlarini amalga oshirilishi, aholini transport xizmatlariga bo'lgan ehtiyojini o'z vaqtida, sifatli qondirish, jamiyat faoliyatida yuzaga keladigan harajatlarni qisqartirish, hamda daromadni oshirish, lyo'lovchilarga vokzallarda servis xizmatlarini ko'rsatish hisoblanadi.

2. "O'ztemiryo'lyo'lovchi" AJ korxonasi ish hajmini belgilab beruvchi asosiy ko'rsatkich bo'lib, lyo'lovchi oboroti va stansiyalardan ilyo'lovchilarni jo'natish ko'rsatkichlari hisoblanadi. Lyo'lovchilarni tashish ishining sifati ularni vagonlarga joylashishi va tashish yo'lining o'rtacha uzoqligi ko'rsatkichlari bilan baholanadi .

3. 2015 yilda "O'ztemiryo'lyo'lovchi" AJ miqdor va sifat ko'rsatkichlari o'zgarishi dinamikasining tahliliga ko'ra, harakatdagi poyezdlar soni 706 taga qisqargan. Lekin, shu bilan birga lyo'lovchi oboroti ko'rsatkichi 2014 yilga nisbatan 100%ni tashkil etdi.

4. 2015 yilda "O'ztemiryo'lyo'lovchi" AJ mehnat ko'rsatkichlari o'zgarishi dinamikasini tahlil qiladigan bo'lsak, ishlovchilar soni 2014 yilga nisbatan 312 kishiga qisqargan yoki bu ko'rsatkich 2015 yil 2014 yilga nisbatan 88,4%ni tashkil etgan.

5. Ish haqi fondi bo'yicha ham 4408 mln.so'mga absalyut iqtisodga erishilgan. Ish haqi bo'yicha nisbiy iqtisod esa, rejaga nisbatan 85%ni, o'tgan yilga nisbatan esa 92,75% ni tshkil etdi. Korxonada ishchilar soni kamayganiga qaramasdan, daromadga nisbatan unumdorlik 1132,1%ni tashkil etdi.

6. "O'ztemiryo'lyo'lovchi" AJda 2015 yil moliyaviy jihatdan ahvoli yomonlashgan. Jamiyatning jami daromadida tashish faoliyatidan kelib tushgan

daromad asosiy salmoqni tashkil etdi, xususan 2014 yil bu daromadlar 232321,0 mln.soʻmni, 2015 yil reja boʻyicha 247750,0 mln. soʻmni, haqiqatda esa 189147,1 mln.soʻmni tashkil etdi. Tashish faoliyatidan kelib tushgan daromad boʻyicha oʻsish surʼatlari koʻrsatkichi rejaga nisbatan 76,3%ni, oʻtgan yilga nisbatan esa 81,4%ni tashkil etdi.

7. Bizning fikrimizcha, “Oʻztemiryoʻlyoʻlovchi” AJda moliyaviy holatni yaxshilashga, jamiyatning moliyaviy va iqtisodiy barqarorligini taʼminlashga qaratilgan faoliyat olib borilishi kerak.

III BOB. ZAMONAVIY MENEJMENT BOSHQARUVINI TASHKIL ETISHNI TAKOMILLASHTIRISH YO‘LLARI

3.1 Zamonaviy menejment samaradorligini oshirishda rivojlangan mamlakatlar tajribasi

Zamonaviy menejment samaradorligini oshirish bu to‘plangan tajribani o‘rganishni va ulardan foydalanishni taqozo qiladi. Shuning bilan birga menejment modellarini shakllanishining jahon tajribasi, jumladan Yaponiya tajribasi shundan darak beradiki, boshqaruv modellarini bitta ijtimoiy madaniy muhitdan boshqasiga ko‘chirishning amalda iloji yo‘q. Menejmentning xususiy modelini yaratishda mulkchilikning turi, davlat qurilishining shakli va vujudga kelgan bozor munosabatlarning pishib yetilishi kabi omillarning ta‘sirini hisobga olish zarur.

Menejmentning amerikacha modelini o‘rganish ma‘lum qiziqish uyg‘otadi. Amerikacha menejment AQShga g‘arbiy mamlakatlar orasida yetakchi o‘rinni egallashga imkon bergan.

Amerikacha menejment hammadan avval, boshlanishida F.Teylor tuzgan ilmiy boshqaruv maktabi ta‘limlariga asoslanadi.

Amerikacha menejment, yana o‘ziga asoschisi Anri Fayol bo‘lgan klassik maktab asoslarini ham singdirib olgan. U boshqaruvning amerikacha nazariyasidagi barcha yo‘nalishlar shakllanishiga ham katta ta‘sir ko‘rsatgan.

20-30 yillarda xo‘jalik yuritishning ekstensiv usullaridan intensiv usullariga o‘tish boshqaruvning yangi shakllarini qidirib topishni taqozo qilgan.

Asta-sekinlik bilan kapitalistik ishlab chiqarishning yashab qolishi uchun korxonadagi ishchilar holatiga munosabatni o‘zgartirish, motivatsiya va xodimlar bilan tadbirkorlar o‘rtasidagi hamkorlikning yangi usullarini ishlab chiqish zaruriyati yuzaga keldi. “Insoniy munosabatlar maktabi” nomini olgan yangi konsepsiyaning shakllanishi Amerikalik sotsiolog va psixolog E.Meyo nomi bilan bog‘liqdir.

“Insoniy resurslar menejmenti” atamasi 60–yillarda vujudga kelgan. Amerikalik sotsiolog R.Ye.Maylz o‘zining asarlaridan birida “Insoniy munosabatlar” modeliga “Insoniy resurslar” modelini qarama-qarshi qo‘ygan. “Insoniy resurslar” modeli strategik tashkilotning asosiy maqsadlarini hal qilishga ko‘maklashuvchi sifatida ko‘rib chiqilgan. “Insoniy resurslar” modeli shaxsning tashkilotdagi faol o‘rniga qaratilgan. Har bir kishi o‘z mehnatining natijalariga javob berishi, tashkilotning umumiy maqsadlarini bilishi va o‘z mehnati bilan ularga erishishga ko‘maklashishi kerak. O‘z navbatida, tashkilot o‘z xodimlarining shaxsiy tashabbusini moddiy rag‘batlantirishi va xizmatlar pog‘onasi bo‘yicha ko‘tarilish yordamida qiziqtirishi kerak.

60-70 yillarda ko‘pgina amerika firmalari insoniy resurslarga o‘zlarining katta e‘tiborlarini qaratishga harakat qilgan holda, xodimlar nomini, keyingi ikki o‘n yilliklarda o‘rni ancha o‘sgan, insoniy resurslar nomiga o‘zgartirganlar.

Zamonaviy amerikacha menejment, quyidagi uchta tarixiy shart-sharoitlarga asoslanadi:

- bozorning mavjudligi;
- ishlab chiqarishni tashkil qilishning sanoat usuli;
- tadbirkorlikning asosiy shakli sifatidagi jamiyat.

Jamiyatlar yuridik shaxs mavqeiga, ularning aksiyadorlari esa foydaning o‘zlariga tegishli bo‘lgan aksiyalar miqdoriga mutunosib bo‘lgan qismiga egalik qilish huquqiga egalar. Jamiyatlar barcha mulk sarmoya egasiga tegishli bo‘lgan va egalari ishchilar faoliyatini to‘liq nazorat qiluvchi kichik korxonalar o‘rniga kelganlar.

Amerika jamiyatlari o‘zlarining faoliyatlarida strategik boshqaruvdan keng foydalanadilar.

Strategik boshqaruvning mazmuni, birinchidan, raqobat kurashida g‘alaba qozonish uchun zarur bo‘lgan uzoq muddatli strategiyani ishlab chiqish, ikkinchidan, vaqtning haqiqiy ko‘lamida boshqaruvni amalga oshirishdan iboratdir.

Jamiyatning ishlab chiqilgan strategiyasi keyinchalik amaliyotda amalga oshirilishi kerak bo'lgan joriy ishlab chiqarishning xo'jalik rejalariga aylanadi.

Strategik boshqaruv tashkiliy strategik tuzilmani tashkil qilishni taqozo qiladi, uning tartibiga boshqaruvning yuqori darajasidagi strategik rivojlanish bo'limi va strategik xo'jalik markazlari kiradi. Har bir strategik xo'jalik markazi bir turdagi mahsulotlarni ishlab chiqaruvchi, bir xil resurslar va texnologiyalarni talab qiluvchi va umumiy raqiblarga ega bo'lgan bir necha ishlab chiqarish bo'linmalarini birlashtiradi. Strategik xo'jalik markazlari raqobatbardosh mahsulotni o'z vaqtida ishlab chiqarish va uni sotish, navlar bo'yicha mahsulotni ishlab chiqarishning ishlab chiqarish dasturini shakllantirishga javob beradi.

Strategik rejalashtirish jamiyatlar rejaviy ishining muhim tarkibiy qismi bo'ladi. U rahbarlarning, uzoq muddatlik vazifalarning yechimiga zarar keltirgan holda, ko'proq joriy foyda olishga intilishlarini to'xtatib turadi, ularni tashqi muhitning o'zgarishlarini oldinga ko'ra bilishga yo'naltiradi, resurslarni taqsimlashga asoslangan ustivorliklarni belgilashga imkon beradi.

XX asrning 60-yillarda jamiyatlar xodimlari o'zlarining ijtimoiy-iqtisodiy holatlarini yaxshilash bo'yicha talablari borgan sari qat'iyroq bo'la boshladi. Bu bilan parallel ravishda menejmentning ko'pgina nazariyachilari shunday fikriga kelishdiki, bir qator tashkilotlar tez o'zgarib borayotgan ijtimoiy muhitning ziddiyatlarini e'tiborga olmay qo'yganliklari sababli, o'z maqsadlariga erisha olmayaptilar. Ish joylaridagi demokratiya, degan ma'noni anglatuvchi "Ishlab chiqarish demokratiyasi" doktrinasini paydo bo'lishi, vujudga kelgan holatning oqibati hisoblanib, u boshqaruvga ham korxonaning o'zini, ham tovarlar va xizmatlar iste'molchilarini, vositachilarni, ya'ni kasb egasi bo'lmaganlarni jalb qilinishi bilan ham bog'liqdir. Ba'zi bir amerikalik mualliflar buni boshqaruvdagi "uchinchi inqilob" deb ataydilar.

Hozirgi vaqtda AQShda boshqaruvga ishchilarni jalb qilishning to'rtta asosiy shakllari keng tarqalgan:

1. Ishchilarni sex darajasida mehnat va mahsulot sifatini boshqarishda ishtirok etishi.

2. Ishchilar va boshqaruvchilarning ishchi kengashlari (qo'shma qo'mitalari)ni tashkil qilinishi.

3. Foydada ishtirok etish tizimlarini ishlab chiqilishi.

4. Ishchilar vakillarini jamiyatlar direktorlar kengashlariga jalb qilinishi.

60-yillarga AQShda mehnatni tashkil qilishning brigada usullari, 70-yillarda esa tashkil qilish g'oyasi amerikaliklarga tegishli bo'lgan sifatni nazorat qilish to'garaklari keng tarqalgan edi. Ammo sifatni nazorat qilish to'garaklari birinchi marta Yaponiyada qo'llanila boshlangan.

Jamiyatlarda sodir bo'layotgan tashkiliy o'zgarishlarga ishchilarning qarshiliklarini pasaytirish uchun "mehnat hayotining sifati"ni oshirish dasturlari ishlab chiqilgan, uning yordamida jamiyat xodimlari uni rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish, ishlab chiqarishni ratsionallashtirish masalalarini muhokama qilish, turli - tuman tashqi va ichki muammolarni hal qilishga jalb qilinadilar.

Menejer "universal dohiy" bo'lishi mumkin emas. Rahbar xodimlarni tanlab olishning amerika amaliyoti asosiy e'tiborni mutaxassisning bilimiga emas, balki yaxshi tashkilotchilik qobiliyatiga qaratadi.

Menejmentning yapon modeli ham katta qiziqish uyg'otadi. Yaponiya jahon bozorida yetakchi o'rinlardan birini egallaydi. Buning asosiy sabablaridan biri, u tomonidan qo'llanayotgan menejmentning insoniy omilga qaratilgan modelidir. Yaponiyada milliy xarakterning o'ziga xos alomatlariga mos keluvchi mehnat va hulq usullari vujudga kelgan.

Yaponlar insoniy resurslarni mamlakatning asosiy boyligi deb hisoblaydilar. Xo'jalik yuritishning yapon tizimi tarixan vujudga kelgan guruhli jiplashganlik va yaponlarni yuqori sifatli mahsulotlarni yaratishga tug'ma intilishi an'analariga suyanadi.

Iqtisod qilish va tejamkorlik yapon xarakterining ajralib turuvchi alomatlari bo‘ladi. Iqtisod va tejamkorlikni talab qilish bevosita yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish bilan bog‘langan.

Yapon menejmentining mohiyati odamlarni boshqarishdan iboratdir. Bunda yaponlar amerikaliklarga o‘xshab, bitta shaxsga emas, balki odamlar guruhiga qaraydilar. Bundan tashqari, Yaponiyada tutgan o‘rni guruh tomonidan ma’qullanadigan, yoshi bo‘yicha kattaroq kishiga bo‘ysunish an’anasi vujudga kelgan.

Ma’lumki, insonning hulqi uning extiyohlari bilan belgilanadi. Bunda yaponlar, ijtimoiy extiyohlar (ijtimoiy guruhga tegishlilik, xodimning guruhdagi o‘rni, atrofdagilarning hurmati)ni boshqalardan yuqori qo‘yadilar. Shuning uchun ham, mehnat uchun mukofotlashlarni ijtimoiy extiyohlar prizmasi orqali qabul qiladilar, ammo keyingi vaqtlarda yapon menejmenti o‘ziga yakka shaxs ruhiyatiga qaratilgan amerika menejmenti konsepsiyasini singdirib oldi.

Yaponlar mehnatning oldida bosh egadilar. Ularni ko‘pincha “mehnatsevarlar” deb ataydilar. Yapon xalqi boyliklari iyererxiyasida mehnat birinchi o‘rinda turadi. Yaponlar yaxshi bajarilgan ishdan qoniqishni his qiladilar. Shuning uchun ular qat’iy intizom, keskinlik va ish vaqtdan tashqari ishlashga chidashga rozilar.

Menejmentning yapon modeli “ijtimoiy inson”ga mo‘ljallangan. “Ijtimoiy inson” rag‘batlar va motivatsiyaning o‘ziga xos tizimiga egadir. Rag‘batlarga ish haqi, mehnat sharoitlari, rahbarlik usuli, xodimlar o‘rtasidagi shaxslararo munosabatlar kiradi. Xodimning mehnatdagi muvaffaqiyatlari, uning xizmatlarini tan olinishi, xizmatdagi o‘sish, kasbiy mukammalashish, ijodiy yondashuv mehnatga motivatsiya bo‘ladilar.

Yaponlar vujudga kelgan vaziyatlarni hisobga oladilar va unga moslashadilar. Boshqa mamlakatlar xodimlaridan farqli ravishda, yaponlar qoidalar, yo‘riqnomalar va va’dalarni so‘zsiz bajarishga harakat qiladilar. Ularning

nuqtai nazarlaridan, menejerning hulqi va u tomonidan qarorlar qabul qilinishi butunlay vaziyatga bog‘liqdir.

Yaponiyaga tarixan mehnat uchun tenglashtirilgan mukofotlash xosdir. Buni hisobga olish bilan xodimlar mehnatiga uzoq mehnat qilganligi bo‘yicha haq to‘lash tizimi ishlab chiqilgan.

Yaponiyada firmaning “korporativ ruhi” undovning eng kuchli vositasi bo‘ladi, uning ostida firma bilan birlashib ketish va uning g‘oyalariga sodiq bo‘lish tushuniladi. Firmaning “korporativ ruhi” asosida guruh manfaatlarini alohida xodimlarning shaxsiy manfaatlaridan yuqori qo‘yuvchi guruh psixologiyasi yotadi.

Har bir yapon firmasi ko‘pgina guruhlardan tashkil topgan. Ularda kattalar va kichiklar bor, ular yoshi, staji va tajribasi bo‘yicha farqlanadilar. Kichiklar kattalarning obro‘cini so‘zsiz tan oladilar, ularni hurmat qiladilar, ularga bo‘ysunadilar. Guruhlar firmaning maqsadlari va vazifalariga qaratilganlar. Bunda har bir yapon guruh uchun va o‘zi uchun ishlayotganini tushunadi.

Yaponlar guruhdagi o‘z holatlarini e‘tibor bilan kuzatib boradilar. Ular har bir kishining guruhdagi o‘rnini o‘zgarishiga sezgirlik bilan e‘tibor beradilar va ulardan har biri uchun chizilgan chegaradan chiqmaslikka harakat qiladilar.

Yirik yapon firmalari uchun “umrbod yollash” tizimi xosdir. U ham tadbirkor, ham xodim uchun juda foydalidir. Tadbirkorlar firmaning farovonligi uchun kattaroq qaytarilish bilan ishlashga tayyor bo‘lgan sodiq va ishonchli xodimlarni oladilar. Firma tomonidan “umrbod” yollangan xodimlar ularning qobiliyati, ma‘lumoti va tayyorgarlik darajasi tan olingan, chuqur qanoatlanish hissini boshdan kechiradilar. Xodimda ertangi kunga ishonch paydo bo‘ladi. O‘zlarini yollagan firmaga xodimlar minnatdorlik va bog‘liqlik hislari bilan o‘rnashadilar. Shuning munosabati bilan yapon tizimiga undovchi ta’sir ko‘rsatishning qudratli quroli sifatida qarash kerak.

“Umrbod” yollash tizimi “uzoq vaqt mehnat qilganlar uchun” tizimi bilan yaqindan chatishib ketgan. Ish haqining miqdori bevosita uzluksiz ish stajiga

bog'liqdir. Mehnatga haq to'lash tizimi tenglashtirish tamoyillariga bo'ysunadi va g'oyatda kichik tabaqalashtirishga ega.

“Uzoq vaqt mehnat qilganlik uchun” haq to'lash tizimi “kattaligi bo'yicha ilgariga siljish” tizimi (“sinyorizm tizimi”)ga katta ta'sir ko'rsatadi. Xodimni rahbarlik lavozimiga ilgari surishda yoshi va ish stajiga afzallik beriladi. Keyingi vaqtlarda ma'lumot borgan sari kattaroq ahamiyatga kasb etmoqda.

Ko'pgina yapon firmalari uchun xodimlarni rotatsiya qilish xosdir, u shundan iboratki, taxminan har 3-5 yildan keyin xodimlarni yangi mutaxassisliklarga qayta o'qitishni amalga oshiriladi.

Yapon menejmentining operativ boshqaruvida sifatni boshqarish markaziy o'rinni egallaydi. Sifat uchun harakat dastavval ishlab chiqarilayotgan mahsulotning kamchiliksiz bo'lishi uchun kurashish ko'rinishida o'z aksini topgan, keyin sifatni boshqarishning qudratli tizimiga kelib qo'shilgan.

Mahsulot sifatini boshqarishning yapon tizimi asosiga firma doirasida sifat ustidan yalpi nazorat qilish o'rnatilgan. Sifat ustidan nazorat ishlab chiqarishning barcha bosqichlarini qamrab oladi. Nazorat qilish tizimiga firmaning barcha xodimlari jalb qilinadi.

Hozirgi vaqtda yapon iqtisodiyotining barcha sohalarida sifat guruhlari(to'garaklari) harakat qiladilar, ularga ishchilardan tashqari ustalar va muxandislar ham kiritiladilar. Sifat guruhlari(to'garaklari) texnologiyadan tortib, to ijtimoiy-ruhiygacha bo'lgan barcha muammolarni hal qiladilar.

Menejmentning G'arbiy Yevropa modelini shakllanishiga Yevropa davlatlari olimlarining tadqiqotlari katta ta'sir ko'rsatgan. “Insoniy munosabatlar” maktabining g'arbiy Germaniyalik nazariyachilari, o'zlarining AQSh va Yaponiyadagi hamkasblariga ko'ra, xodimlarni boshqarishga qat'iyroq yondashish uchun ovoz berganlar. AQShdan keyin Yevropada ham “mehnatni boyitish”, ya'ni ish joyida uning mazmundorligini oshirish bo'yicha tajribalar o'tkazilgan. Masalan, bir qator firmalarda konveyer bekor qilingan, bu xodimlar qo'nimsizligini pasaytirish va rentabellikni oshirishga imkon bergan. Angliya,

Gollandiya, Norvegiya, Shvetsiya va G'arbning boshqa mamlakatlarda xodimlarni boshqaruvda "ishtirok etish"ga jalb qilish masalalari ham keng ishlab chiqilgan, bunda GFRda shakllangan "hamkorlikdagi ishtirok" tizimi e'tiborga molikdir. U uchta elementdan tashkil topgan: korxonalarda "ishlab chiqarish kengashlari"ni tashkil qilish, yollanma xodimlar vakillarini kuzativ kengashlariga kiritish va "ishchi direktorlar"ni boshqaruvchilar kengashlariga kiritish. Ishchilarning kengashlar, qo'mitalar va boshqa idoralardagi vakilligi G'arbiy Yevropaning boshqa mamlakatlari - Fransiya, Gollandiya, Norvegiya, Avstriya va boshqalarda ham mavjud. 1973 yilda shved kasaba uyushmalari kompaniyalar direktorlari kengashlarida vakillik qilish huquqiga erishganlar.

Keyingi yillarda jamoaviy ishga katta e'tibor karatila boshlandi. Boshqaruv guruhlari aniq belgilangan, ularning har biriga hal masalalar doirasi birlashtirilgan. Masalan, nemets "Rarsburg modeli" javobgarlikni quyi darajalarga ko'chirishni ko'zda tutadi. G'oya bo'yicha qarorlar qabul qilish huquqini omilkorroq xodimlarga topshirishdan iborat bo'ladi, bu boshqaruvning barcha darajalarida qabul qilinayotgan qarorlarning sifatini oshiradi. Har bir xodim o'z vazifalari va omilkorligi doirasida boshqaruv qarorlarini qabul qiladi.

G'arbiy Yevropa kompaniyalarida ishlab chiqarish bo'linmalari amerikaliklarnikiga qaraganda katta rol o'ynaydi. Boshqaruvning markazlashtirilmagan shaklida ular o'zlarining tarkiblariga qiruvchi sho'ba kompaniyalar faoliyatini muvofiqlashtiradilar, keyingilarga operativ-xo'jalik, moliyaviy va yuridik mustaqillik beriladi. SHO'ba kompaniyalar esa bir vaqtning o'zida ham foyda, ham javobgarlik markazi bo'ladilar. O'zlariga birlashtirilgan tovar navlari doirasida ular ilmiy-tadqiqotlar olib boradilar, mahsulot iste'molchilarini qidirib topadilar, boshqaruvning iqtisodiy usullaridan foydalanish bilan, uni ishlab chiqarish va sotishni amalga oshiradilar. Ishlab chiqarish bo'linmalari o'zlariga birlashtirilgan sho'ba kompaniyalarning ilmiy-tadqiqotlar, ishlab chiqarish, sotish, moliya bo'yicha faoliyatini nazorat qiladilar va muvofiqlashtiradilar. Alohida

kompaniyalar o'rtasida ishlab chiqarish aloqalari o'rnatiladi va bunda G'arbiy Yevropalik (nemis, fransuz, shved) konsernlari "sanoat guruhlarini" deb ataladilar.

Finlandiyada, umuman firmalarni boshqarishda Amerika va G'arbiy Yevropadan ba'zi bir farqlar mavjud. Bu yerda maqsadlar miqdoriy ko'rsatkichlarga ega. Yakuniy maqsadlarga erishish strategiyasi "natijalar bo'yicha boshqaruv" nomiga ega. Bu boshqaruvning xususiyatlari shundan iboratki, mo'ljallangan natijalarni belgilashda yuqori rahbarlik bilan bir qatorda ijrochilar va ishchilar ishtirok etadilar. Ko'l ostidagilarning o'zlari bu natijalarga erishishning yo'llari va usullarini tanlaydilar, bunda quyidagilar asosiy natijalar bo'lishlari mumkin:

- vazifaviy tashkil qilish, mehnat unumdorligi;
- xizmat ko'rsatish darajasi, mahsulotning sifati, sotishning hajmi;
- iste'molchilar talablarini qanoatlantirilishi.

Bir vaqtda rejalarning uchta turi - strategik, yillik, ish jadvali tuziladi. Strategik rejalashtirish o'z ichiga 10-15 yilga va maqsadlarni rejalashtirish esa 3-5 yilga bashoratlashni oladi. Navbatdagi yilga maqsadlarning rejasi vaziyatli tahlil asosida ishlab chiqiladi. Ish jadvallari maqsadlarning yillik rejasi asosida tuziladi. Asosiy natijalarni baholash boshqaruvning barcha darajalarida yiliga ikki marta o'tkaziladi.

XX asrda davlat tomonidan tartibga solish nazariyasi g'oyatda muhim rol o'ynagan, u boshqaruvning ikkita modeli - "ijtimoiy-bozor xo'jaligi" (GFR) va "sotsializmning shved modeli"da yorqinroq o'z aksini topgan.

Erhard tomonidan ishlab chiqilgan "ijtimoiy-bozor xo'jaligi" konsepsiyasining asosiga Keynsning vositali tartibga solish nazariyasi qo'yilgan. Erkin bozor iqtisodiyotini shakllanishi xususiy mulkchilik, bozorni davlat tomonidan himoyalaniishi va harakatlar erkinligi asosida amalga oshirilgan. Erhard bo'yicha "ijtimoiy bozor xo'jaligi" konsepsiyasi o'z ichiga ikkita asosiy qoidalarni oladi.

1. Xo‘jalik yuritishning barcha sohalarida davlat tomonidan tartibga solishni kuchayishi. Erxard konsepsiyasi kuchli “ijtimoiy davlat”ni tashkil qilishga qaratilgan, u nafaqat ijtimoiy jarayonlar, shu jumladan bozorni tartibga soladi, balki aholi farovonligini oshirish borasidagi ijtimoiy siyosatni ham o‘tkazadi.

2. Direktiv (yo‘riqnomaviy) rejalashtirishning o‘rniga indikativ rejalashtirishni kiritish. Yo‘riqnomaviy rejalashtirish bajarish uchun majburiy bo‘lgan aniq va ko‘p miqdordagi yo‘riqnomaviy ko‘rsatmalarni belgilashni ko‘zda tutadi. Indikativ rejalashtirish bajarilishi ko‘proq istalgan rejalar va ko‘rsatkichlarni belgilashni ko‘zda tutadi.

Ijtimoiy sheriklik xodimlar va tadbirkorlik o‘rtasidagi munosabatlarining alohida turini tashkil qiladi, unda ular o‘rtasida ijtimoiy ahillikka erishiladi, vujudga kelgan nizolar madaniy usullar bilan hal qilinadi. Ijtimoiy sheriklik yollanma xodimlarni ish haqini oshirish, ish tartibini va mehnat sharoitlarini o‘zgartirish, soliqlarni kamaytirish va h.k. haqidagi talab qilishlar imkoniyatini istisno qilmaydi. Bozor iqtisodiyotiga ega Yevropa mamlakatlarida ijtimoiy sheriklik munosabatlari uzoq yillar davomida tabiiy yo‘l bilan vujudga kelgan.

Ko‘pgina tadqiqotchilar AQShda boshqaruvning nazariyasi va amaliyoti jahonning boshqa mamlakatlariga qaraganda rivojlanishning ancha yuqoriroq darajasiga erishgan, deb hisoblaydilar. Ularning fikrlariga ko‘ra, AQShda mehnatning yuqori unumdorligiga ishlab chiqarishni yaxshi tashkil qilish hisobiga erishiladi. G‘arbiy Yevropadagi ta‘lim, ishlab chiqarishni tashkil qilish va xodimlarni tanlash sohasidagi orqada qolishni olimlar AQSh va Yevropa o‘rtasidagi texnologik uzilish bilan izohlaydilar.

Keyingi yillarda amerikalik tadbirkorlar ko‘pincha Yaponiyaning ilg‘or tajribasi, yaponlarni muvaffaqiyatga olib kelgan yangiliklarni o‘z korxonalariga ko‘chirish uchun harakatlar qilganlar. Bular, “aniq vaqtda”, “sifat to‘garaklari”, xodimlarning uzoq muddatli yoki “umrbod yollash” va boshqalardir. Ammo ularning barchasi ham, uzoq yashay olmagan.

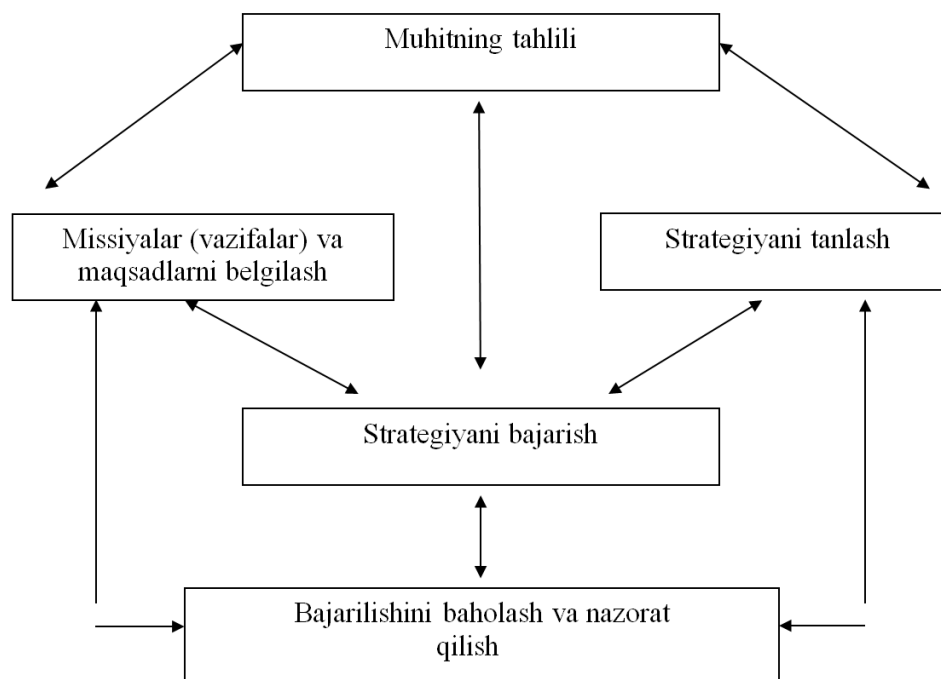
Oʻtgan asrning oʻrtalarida holat teskari boʻlgan. Yapon firmalari ishlab chiqarishni tashkil qilish, ishlab chiqarish texnologiyasi, tashkiliy tuzilmani ishlab chiqish va boshqa amerikacha tamoyillarni qabul qilganlar. Mashhur “sifat toʻgaraklari” va “aniq vaqtida” yetkazib berish tizimi Amerikada vujudga kelgan, ammo dastavval u yerda keng tarqalmagan. Ular birinchi marta yapon firmalarida qoʻllana boshlangan va yaxshi natijalar keltirgan. Shu bilan birga, amerikacha “insoniy resurslar”ni boshqarish usullari Yaponiyada qoʻllanish topmagan.

Bizning fikrimizcha, xorijiy kompaniyalar tomonidan mehnatni tashkil qilish va boshqaruv sohasidagi ilgʻor tajribani baynalminallashtirish, milliy yutuqlardan foydalanish muhim ahamiyatga egadir. Shu bilan birga, menejmentning bitta modelini boshqa davlat iqtisodiyotiga, uning oʻziga xos xususiyatlarini yetarlicha hisobga olmasdan koʻchirish mumkin emas.

3.2 Zamonaviy menejmentini rivojlantirish strategiyalari va ularni takomillashtirish istikbollari

Strategik boshqaruv - bu strategiyani, yaʼni tashkilotni rivojlanishining maʼlum bosh yunalishini sifatli ishlab chiqish va uni resurslarni shakllantirish va ulardan samarali foydalanish, istiqboldagi raqobot afzalliklarini taʼminlash va maqsadlarga erishish uchun tashqi muhit oʻzgarishlariga adekvat javob qaytarish asosida amalga oshirish boʻyicha faoliyatdir.

Strategik boshqaruvni dinamik tizim, beshta oʻzaro bogʻlangan boshqaruv jarayonlarining majmuasi sifatida koʻrib chiqish mumkin. Bu jarayonlar mantiqan bir-biridan kelib chiqadi, bunda barqaror teskari aloqa va har bir jarayonni qolganlariga va ularning majmuasiga taʼsiri mavjud boʻladi. Strategik boshqaruv tuzilmasi 3.1-rasmda tasvirlangan.



3.1-rasm. Strategik boshqaruv tuzilmasi¹⁸

Strategik boshqaruvning dastlabki jarayoni tashkilot muhitini tahlil qilishdir. U quyidagilarni o‘rganishni ko‘zda tutadi:

- makroatrofni (iqtisodiyot va siyosatning holati, huquqiy kenglik, tabiiy muhit va resurslar, jamiyatni ilmiy-texnik, ijtimoiy-madaniy rivojlanganligi darajasi va h.k.);
- bevosita ishga doir muhitni (xaridorlar, raqiblar, yetkazib beruvchilar va h.k.);
- ichki muhitni (xodimlar, boshqaruvni tashkil qilinishi, ishlab chiqarish, moliya, marketing, tashkiliy madaniyat va h.k.).

Shundan keyin tashkilotning missiyasi (vazifalari) belgilaniladi, uning ostida tashkilotni mavjud bo‘lishining ma’nosi va uning boshqa tashkilotlardan farqini, ya’ni u nima uchun tashkil qilinganligini ochib beruvchi shakllantirilgan tasdiqni tushunish kerak.

Aniq bir tashkilotning missiyasi odamlarning o‘zlarining faoliyati bog‘liq bo‘lgan har xil guruhlarining maqsadlari va mafaatlarni aks ettiradi. Tashkilotga

¹⁸ Manbalar asosida dissertant ishlanmasi

uning missiyasini belgilashda manfaatlarini hisobga olish kerak bo'lgan quyidagi asosiy subyektlar ta'sir ko'rsatadilar: tashkilotning mulk egalari, uning xodimlari, ishlab chiqarilayotgan (sotilayotgan) mahsulotning xaridorlari, tashkilotning ish bo'yicha sheriklari. mahalliy hamjamiyat, hamda umuman, birinchi navbatda, davlat idoralari shaxsidagi jamoa. Bunda tashkilot missiyasiga eng kuchli ta'sirni mulk egalari, xodimlar va xaridorlar (iste'molchilar) ko'rsatadi.

F.Kotlerni hisoblashicha, tashkilot missiyasini belgilashda quyidagi beshta omillarni hisobga olish kerak:

- tashkilotning tarixi, uning jarayonida tashkilotning falsafasi ishlab chiqilgan, faoliyatning qiyofasi va uslubi, bozordagi o'rni va h.k. shakllantirilgan;
- mulk egalari va boshqaruv xodimlari hulkinig uslubi va harakatlari usuli;
- tashqi muhitning holati;
- tashkilot o'z maqsadlariga erishishi uchun foydalaniladigan resurslar;
- tashkilot ega bo'lgan ajralib turuvchi xususiyatlar.

Bundan tashkari tashkilotning maqsadiy muljallari, faoliyat sohasi, falsafasi(qadriyatlari va ishonchlari) faoliyatni amalga oshirish imkoniyatlari va usullari kabi ta'riflarini ham hisobga olish zarur.

Shunday qilib, missiya tashqi muhit subyektlariga tashkilot nimadan iborat ekanligi haqida umumiy tasavvur yaratishga imkon beradi. Bundan tashqari, u tashkilotni faolroq boshqarish uchun korporativ ruhni va sharoitlarni yaratishga imkon beradi. Tashkilot faoliyatining umumiy yo'nalishlari unga ko'ra belgilanadilar.

Bundan keyin tashkilotning strategik maqsadlarini belgilash jarayoni keladi.

Strategik maqsadlar bir birlari bilan birga bo'la oladigan bo'lishlari kerak, ya'ni uzoq muddatli maqsadlar missiyaga, qisqa muddatlilar esa uzoq muddatlilarga mos kelishlari kerak.

Tashkilotlardagi maqsadlarni belgilashning asosiy yo'nalishlari quyidagilardir: foydalilik, bozordagi holat, moliyaviy resurslar, unumdorlik, tashkilotning quvvati, mahsulotni ishlab chiqarish, texnologiya, insoniy resurslar,

xaridorlar bilan ishlash. Strategik maqsadlarga yana tashkilotni o‘rishining g‘oyatda muhim maqsadlari kirishi mumkin, ular quydagilardan iborat bo‘lishlari mumkin:

- tez o‘rish maqsadi;
- barqaror o‘rish maqsadi;
- qisqartirish maqsadi.

Tashkilotlardagi maqsadlar ta‘sir ko‘rsatish subyektlarining har xil mafaatlari hisobga olish bilan belgilanishlari kerak. Bunda hal qiluvchi rol yuqori rahbarlikka tegishlidir.

Maqsadlarni belgilashning bir necha usullari mavjud: markazlash- tirilgan, markazlashtirilmagan (pastdan yuqoriga yoki yuqoridan pastga), aralash tartibdagi. U jarayon to‘rtta bosqichda bajariladi:

- atrofda kuzatiladigan tendensiyalarni tahlil qilish;
- umuman tashkilotning maqsadlarini belgilash;
- maqsadlar iyerarxiyasini qurish;
- shaxsiy maqsadlarni belgilash.

Maksadlar tashkilot, uning bo‘linmalari va a‘zolari uchun qonun statusiga ega bo‘lishlari kerak, ammo ular o‘zgarishlari mumkin.

Keyinchalik strategiyani tanlash amalga oshiriladi. Bunda maxsus usullar yordamida tashkilot qanday qilib o‘z maqsadlariga erishishi va o‘z missiyasini amalga oshirishi belgilanadi, ya‘ni uning faoliyatining soha, vositalar va shakl kabi tomonlarini rivojlanish yo‘nalishlari belgilanadi.

Strategiyani tanlanishi tashkilot tomonidan kelajakda uni faoliyat yuritishiga nisbatan qanday qaror qabul qilinishiga bog‘liqdir: belgilangan biznesni to‘xtatish yoki davom ettirish, yoki biznesning boshqa turi bilan shug‘ullanish.

Bunda korxonada asosiy yo‘nalishlarni belgilaydi:

- xarajatlarni kamaytirishda yetakchilik;
- mahsulotni ishlab chiqarish (sotishda)da ixtisoslashish;
- bozorning ma‘lum segmentini qayd etish.

Biznesni rivojlanishi etalonli strategiyalarining bir necha guruhlari mavjud. Birinchisiga jamlangan holda o'sish, ikkinchisiga integra- siyalangan holda o'sish, uchinchisiga diversifikatsiyalangan holda o'sish, to'rtinchisiga qisqartirish strategiyasi kiradi.

Strategiyani ishlab chiqarishda korxonada joriy strategiyani belgilab olishi va mahsulot partfelini tahlil qilib chiqishi zarur. Strategiyani tanlash korxonaning maqsadlari, rahbarlarning manfaatlari, resurslar, xodimlarning malakasi, tashkilotning tashqi muhitga bog'liqligi kabi omillar tomonidan asoslangan.

Shundan keyin, uning strategiyani amalga oshirish imkoniyatini belgilab beruvchi asosiy omillarni tanlashda hisobning to'g'riligi va yetarligini tahlil qilish ko'rinishida tanlab olingan strategiyani baholash amalga oshiriladi. Tanlab olingan strategiyani baholashning barcha tadbirlari bitta narsaga bo'ysundiriladi: u firma tomonidan o'z maqsadlariga yetishishiga olib keladimi? Agar ha bo'lsa, bundan keyingi uni baholash quyidagi yo'nalishlar bo'yicha o'tkaziladi:

- tanlangan strategiyani atrof-dagilarning holati va talabiga mos kelishi;
- tanlangan strategiyani firmaning salohiyati va imkoniyatlariga mos kelishi;
- strategiyaga kiritilgan xatarni qabul qilsa bo'lishligi.

Shuni ta'kidlash kerakki, yirik va o'rta ko'p tarmoqli kompaniyalarda ko'pincha biznesning strategik birligi - (BSB) deb ataluvchi ajratiladi. Bu bozorning bir yoki bir necha segmentlardagi strategiyani ishlab chiqish va ba'zida esa amalga oshirish uchun javob beruvchi firma ichidagi tashkiliy birliklardir. Ushbu ish kompaniya mahsulotlari portfelini tahlil qilish, keyin bozorni segmentlarga bo'lish, tovarlarni pozitsiyalarga joylashtirishdan boshlanadi. BSB ba'zan ishlab chiqarish birliklaridan farqlanadilar, ular ham bir va ham o'xshash ehtiyojlarini qonoatlantiruvchi bir necha mahsulotlarni qamrab olishlari mumkin. Kompaniyalar ko'pincha xo'jalik bo'linmalari ko'rinishidagi BSBni tashkiliy rasmiylashtirishlari mumkin.

Keyin quyidagi masalalarni hal qilishga qaratiladigan strategiya bajarilishi kerak:

- nisbiy mazmun tashkilot amalga oshiradigan strategiyaga mos kelishi uchun ma'muriy vazifalar orasidagi ustivorlikni belgilash;
- korxonada faoliyatini strategiyani bajarishga qaratish uchun tanlangan strategiya va tashkilot ichidagi jarayonlar orasidagi moslikni belgilash;
- yetakchilik uslubi va tashkilotni boshqarishga yondoshuvni tanlash va uni amalga oshirilayotgan strategiya bilan moslikka keltirish.

Bu vazifalar strategik deb ataluvchi o'zgarishlar vositasida hal qilinadilar.

O'zgarishning zarurligi va darajasini belgilab beruvchi asosiy omillar holatiga (soha, tashkilot, mahsulot, bozorning holatiga) ko'ra o'zgarishlarning to'rtta turini ajratish mumkin:

- tashkilotni qayta qurish-tashkilotning missiyasi va madaniyatiga ta'sir ko'rsatuvchi asosli o'zgarishlarni ko'zda tutadi. Tashkilot o'zining sohasi va shunga ko'ra mahsuloti va bozordagi o'rnini o'zgartirilganda vujudga keladi. Bunda yangi tashkiliy madaniyat yaratiladi, texnologik soha va ishchi kuchlari bozorida katta o'zgarishlar sodir bo'ladi;

- tashkilotni keskin o'zgartirilishi - agar tashkilot sohasini o'zgartirmasayu, ammo unda keskin o'zgarishlar (madaniyatlarni birlashishi, yangi mahsulotlar va bozorlarni o'zlashtirish) sodir bo'lsa, u strategiyani bajarish bosqichida o'tkaziladi va tashkilot ichidagi o'zgarishlarni talab qiladi;

- o'rtacha o'zgarish tashkilot yangi mahsulot bilan bozorga chiqqan va unga xaridorlarni jalb qilgan vaqtida amalga oshiriladi. Bunda o'zgarishlar ishlab chiqarish jarayoni va marketingga tegishli bo'ladi;

- odatdagi o'zgarishlar- tashkilot mahsulotiga sho'baqishni qo'llab quvvatlash maqsadida marketing sohasida o'zgarishlar o'tkazish bilan bog'liq.

Tashkilotni o'zgarimasdan faoliyat yuritishi u bittagina strategiyani o'zgartirmasdan amalga oshirilayotgan vaqtda sodir bo'ladi.

Strategik o'zgarishlar tashkilotning barcha tomonlariga ta'sir ko'rsatishlari sababli, tuzilma xarakterga ega bo'lishlari kerak. Ammo tashkilotning ikkita kerkik joyi borki, ular bo'nday o'zgartirishlarni o'tkazishga asos buladilar, bular tashkiliy tuzilma va tashkiliy madaniyatdir.

Strategiya tashkiliy tuzilmani tanlashda muhim ta'sir ko'rsatadi. Uning tahlili quyidagilarni aniqlashga qaratilgan:

- mavjud tashkiliy tuzilma tanlangan strategiyani tanlashga qanday darajada kumaklashadi yoki halaqit qiladi;
- agar zarur bo'lsa, tashkiliy tuzilmada qanday o'zgarishlarni o'tkazish kerak;
- strategiyani amalga oshirish jarayonidagi ma'lum vazifalarni hal qilish boshqaruvning qanday darajasiga yuklanishi kerak.

Tashkilot a'zolarining harakatini yo'naltiruvchi ko'zga ko'rinmas dastaklarni o'rnatuvchi tashkiliy madaniyat mohiyati bo'yicha tashkilotning qalbi bo'ladi. ushbu tashkilot tashqi ta'sirlarga javob qaytarishi kerakligi va mumkinligi, tashkilotda o'zini qanday tutish kerakligi, tashkilotni faoliyat yuritishining ma'nosi nimadan iboratligiga nisbatan barqaror meyorlar, tasavvurlar, tamoyillar va ishonchlardan vujudga keladi. Strategiyani amalga oshitish bosqichida uning tashkiliy madaniyatini o'zgartirish, uni tanlangan strategiyaga moslashtirishga asosiy harakatlarni yo'naltirish kerak. Bu kattagina qiyinchiliklardan iborat bo'ladi. Shuning uchun strategiyani belgilash bosqichidayoq uni bajarishda tashkiliy madaniyatni o'zgarishi bilan qanday qiyinchiliklar vujudga kelishini ko'proq hisobga olish va tashkiliy madaniyatni o'zgartirish bo'yicha atayin bajarib bo'lmadigan harakatlarni bajarishni talab qilmaydigan strategiyani tanlashga harakat qilish zarur.

Shuning bilan birga strategiyani bajarish bosqichida yana tashkilot resurslari va uning insoniy salohiyatini shakllantirish va jalb qilish talab qilinadi.

Bu jarayon tashkilotning resursli salohiyatidan foydalanish mexanizmi amalga oshirilayotgan sartategiya bilan moslashtirishdan boshlanadi. Bu

faoliyatning asosi tashkilot resurslarini strategiyaning alohida tashkil qiluvchilari bo'yicha tavsimplash va hammadan avval ularni vaqt bo'yicha to'g'ri taqsimlashdan iboratdir. Rahbariyat tashkilot moliyaviy resurslarini bunday taqsimlanishini tashkil qilishi kerak, bunda hamma vaqt ham kerakli paytda zaruriy pul mablag'lari bo'lsin. Buning uchun pul mablag'laridan foydalanishning strategik muljallarini belgilash kerak, ular qanday maqsadlarda xarajatlarni amalga oshirish mumkinligi va qayerga pullarni kiritish kerak emasligini qayd etadilar.

Bajarish bosqichida ma'lum vazifalarni hal qilish va vazifalarni bajarish uchun tashkilot alohida qismlarining pul mablag'lariga ehtiyojlarini tahlil qilishi va pul mablag'larini taqsimlanishidagi ustivorliklar belgilashi kerak.

Resurslarni taqsimlash uchun foydalaniladigan asosiy qurol byudjetni tuzish va undan foydalanish bo'ladi, u nafaqat pul mablag'lariga, balki zaxiralar, kapital mablag'lar, sotishlar va x.k ham tegishlidir.

Resurslarni jalb qilish jarayoni resurslarni samarali taqsimlash bilan bir qatorda sarmoyalarni kelib tushish manbalarini baholash va ularni saqlab qolishni ham ko'zda tutadi.

Strategik boshqaruvda asosiy rol tashkilotning rahbariyatiga, hammadan avval uning yuqori darajasiga tegishli bo'ladi, u nafaqat uning strategiyasini belgilashi, balki tashkilot resurslarini safarbar qilgan holda, kerakli o'zgarishlarni o'tkazishi kerak.

3.3 Boshqaruvni tashkillashtirishda strategik qarorlar ishlab chiqish va qabul qilishni takomillashtirish

Qaror - rahbar mehnatining asosiy mahsulidir. Bu direktiv akt bo'lib, qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun o'nlab, yuzlab, ba'zan esa ko'p minglab kishilarning birgalikdagi harakatlarini tashkil qiladi, yo'lga solib turadi va rag'batlantiradi. Ana shuning uchun ham ularning asoslangan, balanslangan va ta'sirchan bo'lishiga tobora katta talablar qo'yilmokda.

Foydali qarorlar ichida ham eng keng tarqalgan ikki turini ajratish mumkin. Birinchisiga stereotip, ko‘pincha operativ qarorlar kiradiki, ular ba‘zan kundalik, ba‘zan keskin masalalar bo‘yicha qabul qilinadi, lekin o‘zgarishlar asosan muddatlarga, ayrim sifat parametrlariga, ijrochilarga taalluqli bo‘lib, umumiy tizim esa (demak ishlab turgan korxonalarining sifati ham) avvalgicha qolaveradigan vaziyatda qabul qilinadi. Bunda gap aslini olganda xo‘jalik obyekti ishlashining yuzaga kelgan mexanizmini saqlab qolish haqida boradi.

Stereotip qarorlarni rahbar odatda ancha tez, ko‘p tayyorgarlik ko‘rmasdan turib qabul qiladi. Kadrlarni qabul qilish va ishdan bo‘shatish haqidagi, korxonani ishga tayyorlash va hokazolar haqidagi buyruqlarni shunday qarorlar jumlasiga kiritish mumkin.

Qarorlarning ikkinchi turiga o‘z harakteriga ko‘ra novatorlarcha, mazmuniga ko‘ra strategik bo‘lgan qarorlar kiradi. Ular ishlab chiqarishdagi va tegishli ravishda uning natijalaridagi faqat miqdor o‘zgarishlarigina emas, balki jiddiy sifat o‘zgarishlarini ham ko‘zda tutadi. Bunday qarorlar sinchkovlik bilan asoslangan va balanslashtirilgan jamoaviy harakatlar dastakidan iborat bulib, belgilangan muddatlarda bajarilishi majburiydir va boshqariladigan obyektini tizim jihatdan, tubdan qayta qurish yo‘li bilan konkret ziddiyatlarni bartaraf etishga qaratilgandir.

Hozirgi paytda strategik qarorlar faqat texnologiyada emas, balki xo‘jalik mexanizmida, ishlab chiqarishni tashkil etishda, korxonada ijtimoiy vaziyatda ham sifat o‘zgarishlarining bosh qurolidir.

Rejalashtirilgan qaror - texnikaviy, iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish ilmiy asoslangan taxminning, ishga tanqidiy yondoshishning, konstruktiv izlanishning natijasidir. Bu odatda, qiyosiy va omil analizlarining, har taraflama asoslash va hisoblab chiqishlarining mahsulidir. U nazariy bilimlarga va ilg‘or tajribaga asoslanadi. Uzoq istiqbolni hisobga olgan holda muammolarni hal etishga yondoshish, voqealarning borishini faqat oldindan ko‘rishgina emas, balki ularning kerakli yo‘nalishdan borishiga faol ta‘sir ko‘rsatishga ham imkon beradi. Ayni

paytda harakat qilishning odatdagi sxemasiga yangicha qaray bilish mahorati g'oyat muhimdir.

Qarorlarning turli variantlarini ishlab chiqish ularni qiyosiy analiz qilish bilan yetkaziladi.

Har bir variantning samaradorligiga miqdor; sifat va muddatlarni iqtisodiy va ijtimoiy natijalarni optimal qo'shish nuqtai nazaridan puxta baho berilgandan keyingina uzil-kesil qarorlar qabul qilinadi.

Qarorlar qabul qilish. Ba'zan qaror qabul qilish jarayonini siyqa tarzda faqat eng yaxshi variantni tanlash sifatida, ya'ni aslini olganda qandaydir texnikaviy yoki rasmiy harakat sifatida tushuniladi. Lekin bu noto'g'ridir, chunki qarorlarni qabul qilish mavhumlikdan konkretlik tomon, bevosita xo'jalik amaliyoti tomon katta odim tashlanadi.

Qarorni tayyorlashning oldingi bosqichlarida eng prinsipial masalalar ishlab chiqilgan edi. Endi, hamma materiallar taxt qilib qo'yilgan vaqtda ularni loyixachilarning so'zlari bilan aytganda, makonga "bog'lash" darkor. Ana shu yerda rahbarning mahorat ko'rsatishi talab etiladi. Qaror o'z mazmuniga ko'ra lo'nda, chuqur bo'lishi, keskin vaziyatlarni chetlab o'tmasligi hamda har bir ijrochi uchun tushunarli bo'lishi lozim.

Qarorni qabul qilish shakli - yakkaboshchilik bilanmi yoki jamoaviy tarzda qabul qilinganligi ham katta ahamiyatga molik. Bunda jamoaviy va yakkaboshchilik tarzida umumiy xulosalar ishlab chiqiladi.

Rahbariyat bunday xulosaga kelgach, tashkiliy shakllarni: uni tayyorlashda kim ishtirok etishi, qanday materiallar kerakligi, tayyorlash muddatlari qachonligini belgilaydi.

Muammolarni ijobiy hal qilish qobiliyatidan mahrum bo'lgan rahbar, eng yaxshisi rahbarlik qilayotgan tashkilotning evolyusion rivojlanishini yaxshi nazoratini amalga oshirishi mumkin, ammo uni ilg'orlar darajasiga chiqarishga qobiliyatli emas. Ijodiy fikrlovchi rahbar, vaziyatning xo'jayini bo'ladi va optimal

qarorlar qabul qiladi. Muammolar bo'yicha rahbarning qaror qabul qilishi modeli quyidagicha bo'ladi:

1. Qarorning ilmiy asoslanganligi. Qarorlarni muayyan ishlab chiqarish sharoitini tahlil qilishdan kelib chiqib, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa hozirgi zamon fan yutuqlari asosida qabul qilinishi kerak.

2. Qarorlarning birligi. Odatda asosiy masalalarni hal qilish bilan birga kichik masalalarni ham yechishga to'g'ri keladi.

3. Qarorlarni adolatliligi - haqqoniyligi. Qarorlar faqat rahbarlarga berilgan huquq darajasidagina qabul qilinishi mumkin.

4. Qarorning to'g'ri yunaltirilganligi. Har qaysi qaror o'z ijrochilariga tushunarli va kimga mo'ljallanganligi aniq bo'lishi kerak.

5. Qarorlarning qisqaligi. Axborotlar bilan ishlash vaqtini tejash maqsadida qisqa aniq qarorlar qabul qilinadi.

6. Qarorlarning vaqt bo'yicha aniqligi. Rahbar o'z qo'li ostidagilarga topshiriqlarning bajarish muddatini aniq ko'rsatmasdan berishi mumkin emas.

7. Qarorlarning operativliligi. Bunday qarorlar bir daqiqada, ya'ni ishlab chiqarish holati talab qilganda qabul qilinishi mumkin.

Qarorlarni tayyorlash va qabul qilish borasidagi ishning mantiqi rahbarlik darajasiga, vazifalarning xarakteriga va qaror qabul qilinayotgan sharoitga bog'liq holda bir-biridan ancha farq qiladi. Shu bilan birga konkret yondoshuvlarning hilma-xilligidan rahbar harakatlarining umumiy belgilarini va izchilligini alohida qilib ko'rsatish mumkin.

Konkret ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlar va xodisalarni tahlil qilish asosida muammoni aniqlash; ushbu muammoni hal etish uchun maqsadlarni, shuningdek uni hal etish muddatlari, vositalari va yo'llarini belgilash; ehtimoli tug'ilgan alternativlarni ishlab chiqish; mezonlar (kapital mablag'larni tejash, muddatlarni qisqartirish va boshqalar)ni aniqlash va eng qulay variantni tanlash; qarorni qabul qilish; uning bajarilishini tashkil qilish. Ravshanki, bunday sxemani taxminiy deb bilmoq lozim. U vaziyatning xususiyatlariga va hal qilinayotgan holatning

ko‘rinishiga qarab o‘zgarishi mumkin. Shuningdek aniq, tahliliy va noaniq vaziyatlar bo‘lgan sharoitlar matritsa tizimli reja asosida qarorlar qabul qilinadi, unda boshqarish qarorini turli tizimi mavjud bo‘lib, qiyin muammolarga tegishli bo‘lgan murakkablashayotgan tavakkalchilik sharoitlarida rahbarga chiziqli boshqarish bo‘yicha ma’lum qarorlar qabul qilish imkonini beradi.

Qarorlar bajarilishini tashkil qilish - bajarish siklini yakunlovchi rahbarning o‘ziga xos faoliyatidir. Bu o‘rinda rahbar o‘z ishini emas, boshqa odamlar mehnatini tashkil etayotganligini hisobga olishi kerak. Tashkiliy boshqarish qarorlari buyruq tarzida yoki farmoyish bilan rasmiylashtirilgandan so‘ng qonun tusiga kiradi.

Menejerning bosh vazifasi bunday qarorni sozlash va nazorat qilishni ta’minlaydigan bajarilishini ta’minlashdan iboratdir.

Shunday qilib, qarorlar bajarilishini ta’minlashni nazoratsiz tasavvur qilib bo‘lmaydi.

Qarorlar bajarilishini nazorat qilish boshqarish siklining eng so‘nggi qismidir. U qayta aloqalar shaklida bo‘lib uning vositasida tashkilot maqsadiga erishish uchun qarorlarni bajarilishi haqida axborot olishi mumkin.

Nazoratning bosh vazifasi qarorlarni realizatsiyasining berilgan dasturlardan mumkin bo‘lgan chetlashishni o‘z vaqtida sezish va uni bartaraf etish uchun choralar belgilashdir.

Boshqaruv qarorlari –bu : 1. Hujjat (qaror, buyruq, tadbirlar rejasi va h.k.);
2. Qarorlarni ishlab chiqish, qabul qilish va amalga oshirishni o‘z ichiga oluvchi jarayondir.

Boshqaruv qarorlari quyidagi alomatlari bo‘yicha tasniflanadilar:

- tovarning yashash davrasi bosqichlari bo‘yicha;
- menejment tizimining tizimchalari bo‘yicha;
- faoliyat sohalari bo‘yicha;
- ko‘lamlilik bo‘yicha;
- ishlab chiqarishni tashkil qilish bo‘yicha;

- maqsadlarning turlari va miqdori bo'yicha;
- harakatlarning davomiyligi bo'yicha (strategik, taktik, operativ);
- vazifalarni bajarilishi bo'yicha;
- ta'sir ko'rsatish obyektlari bo'yicha;
- rasmiyligi bo'yicha (rasmiy va norasmiylar);
- foydalanilgan axborotlar bo'yicha;
- aks ettirish shakllari bo'yicha;
- qarorlarni qabul qilish darajalari bo'yicha (yakka shaxs, bo'linma yoki tashkilot darajasida);
- turkumlashtirilganlik darajasi bo'yicha (kuchsiz turkumlashtirilgan – dasturlashtirilmagan va yuqori darajada turkumlashtirilgan –dasturlash -tirilgan);
- mazmuni bo'yicha (ekologik, ijtimoiy, tashkiliy, ilmiy, texnik va h.k.);
- ta'sir ko'rsatishning chuqurligi bo'yicha (bir bosqichli, ko'p bosqichli);
- qarorning yo'nalishi bo'yicha (tashkilot ichida yoki uning tashqarisi -da);
- qaror qabul qiladigan shaxs bo'yicha (yakka shaxsli yoki guruhli);
- majburiylik darajasi bo'yicha (qat'iy xarakterga ega, tavsiya xarak -teiga ega);
- iyerarxiyaning qarorlarni shakllantirishda ishga tushiriladigan bosqichlarning soni bo'yicha;
- ratsionalligi bo'yicha ratsionallilar (oqilona asoslanganlar, maq -sadga muvofiqlar) va ratsional bo'lmaganlar.

Qarorlarni qabul qilish va amalga oshirish-bu “markaz” bo'lib, tashkilotning faoliyati uni atrofida aylanadi. Qarorni boshqaruv mehnatini natijasi, uni qabul qilinishi va amalga oshirilishini esa –ushbu natijaga olib boruvchi jarayon sifatida ko'rib chiqish mumkin.

Qarorlarni qabul qilinishi tashkilotning buguni va kelajagi o'rtasidagi uzilishni qisqartiradi. Ushbu jarayon tashkilot faoliyatini reja- lashtirishning asosida yotadi, chunki reja - maqsadlarga erishish uchun re- surslarni joylashtirish bo'yicha qarorlar majmuasidir.

To'g'ri qarorlar qabul qilish uchun bilimlar va tajriba talab qilinadi. Bunda yana fahm-farosat ham katta rol o'ynaydi. U o'z ichiga oldindan sezish, tasavvur etish, farosatlikni oladi. Farosatni rivojlanishi bu muammo bilan bog'liq barcha narsani butun jarayon davomida miyada saqlab qolishni bilishdir. Muammo va uning yechimini umumiy va bir vaqtda qamrab olish farosati rivojlangan menejerga bosqichdan bochqichga tez o'tishga imkon beradi. Juda ko'p hollarda tajribali rahbarlar, to'g'ri qaror qabul qilib, buni qanday qilganlarini tushuntirishga qiynaladilar.

Qarorlarni qabul qilish va amalga oshirish bir necha pallalar va bosqichlardan iborat bo'lgan murakkab jarayondir.

Qaror qilishning zarurligini tan olish pallasi o'z ichiga bir necha bosqichlarni oladi:

- muammoni tan olish;
- muammoni shakllantirish;
- muammo, maqsadni hal qilish mezonlarini belgilash.

Tashkilotda muammoning mavjudligini tan olish yoki tan olmaslik uchun vaziyatni o'rganish darkor. Muammoni tan olinishi uni hal qilish uchun muhim shart bo'ladi, chunki agar muammo mavjud bo'lmasa, uni hal qilish ham talab qilinmaydi.

Jarayon turkumlashtirilgan va turkumlashtirilmagan muammolar uchun har xil o'tadi. Birinchi holda muammoni tan olish yetarlicha to'g'ri o'tadi, ikkinchisida - tashkilotni rivojlanishi tendensiyalari va uning atrof muhiti haqidagi aniq axborotlari mavjud bo'ladi.

Muammoni shakllantirishda u ehtimolli, inqirozli yoki takrorlanuvchi sifatida belgilanishi mumkin. Takrorlanuvchi muammolar turkumlashtirilganlarga, ehtimol bo'lgan va inqirozlilar esa turkumlashtirilmaganlarga kiritiladilar. Demak, turkumlashtirilgan muammolar uchun dasturlashtirilgan yechimlar, turkumlashtirilmaganlarga esa - dasturlashtirilmagan yechimlar zarur.

Muammoni belgilash va shakllantirish menejerga uni boshqa muammolar bilan bir qatorda ranjirovka qilishga imkon beradi, unda muammolar eng muhimdan kamroq ahamiyatligiga keltiriladi.

Muvaffaqiyatli qarorning mezonlarini belgilashda ikki turdagi mezonlar – “biz qilishimiz kerak” va “biz istaymiz” tanlab olinadi. Ikkinchi holda istalgan maqsadlar ko‘rib chiqiladi. Ikkinchi mezon ehtimol bo‘lgan variantlar haqida o‘ylashga majbur qiladi, bunda ideal bo‘lganlari istesno qilinmaydi.

Qarorlar qabul qilish pallasi quyidagi bosqichlardan tashkil topadi:

- muqobillarni ishlab chiqish;
- muqobillarni baholash;
- muqobillarni tanlab olish.

Ko‘pgina muqobil qarorlar oldingi tajribadan ma’lumlar. Ammo ko‘pincha noyob muammolar vujudga keladilar. Bu holda ijodiy yondashuv zarur. Muqobillarni qidirib topishning quyidagi usullari mavjud: “aqliy hujum”, takliflarni ilgari surish, vaziyatning guruhli tahlili, sabab-natijaviy diagramma, fikrlar kartasi.

Barcha aniqlangan muqobillar solishtirilishlari va baholanishlari kerak. Ularni baholash miqdoriy va sifat o‘lchovchilari yordamida salbiy va ijodiy tomonlarni aniqlashni ko‘zda tutadi. Bunda quyidagi usullar ko‘llaniladi: Kopner-Tregoyening mezonli solishtirishi, maqsadlar yoki qarorlar daraxtining to‘lov matritsasi, keyingining yordamida qarorlarning umumiy ko‘rinishi: tanlovlar, xatarlar va ehtimol bo‘lgan natijalarni olish mumkin.

Iqtisodiy-matematik modellashtirish iqtisodiy hodisalarni matematik modellar bilan aks ettirishdan iborotdir. Iqtisodiy model – bu iqtisodiy hodisa yoki jarayonni ilmiy abstraksiyalashdan foydalanish bilan chizmalı tasavvur qilish, uning o‘ziga xos alomatlarini aks ettirishdir. Matematik modellar – har qanday faoliyatni muvofiq-lashtirish vazifalarini hal qilishning asosiy vositasidir. O‘zining mohiyati bo‘yicha bu modellar– rejaviy hisoblashlarning vositasidir. Ularning iqtisodiy tahlil va qarorlarni muvofiqlashtirish uchun qiymati shundan iboratki,

ular rejaviy vazifalarning keskinligini baholash, uskunalari, resurslar turlari va h.k. limitlashtiruvchi guruhini belgilashga imkon beradilar. Hodisalar va jarayonlarni matematik modellashtirish tadqiqot qilinaotgan obyekt haqida aniq tasavvurni olish, uning ichki tuzilishini va tashki aloqalarini ta'riflash va miqdoriy bayon qilish imkoniyatini beradi.

Iqtisodiy- matematik model haqiqatga adekvat bo'lishi, o'rganilayotgan obyektning muhim tomonlari va aloqalarini aks ettirishi kerak. Har qanday iqtisodiy-matematik modelni qurish uchun o'ziga xos bo'lgan prinsepial alomatlar mavjud. Modellashtirish jarayonini shartli ravishda uch bosqichga ajratish mumkin:

1) O'rganilayotgan hodisa yoki jarayonga xos bo'lgan qonunlar va uning tuzilishi xususiyatlari haqidagi empirik ma'lumotlarni tahlil qilish (tahlil asosida modellar shakllantiriladi);

2) Yordamida masalani yechish mumkin bo'lgan usullarni aniqlash;

3) Olingan natijalarni tahlil qilish.

Qarorlar qabul qilish jarayoni muqobillarni tanlash bilan yakunlanadi. Bunda uchta usuldan foydalaniladi: oldingi tajribani hisobga olish, tajriba o'tkazish, tadqiqot va tahlil qilish.

Birinchi usul boshqalarga qaraganda ko'proq qo'llaniladi. Ammo shuni nazarda tutish kerakki, rejalashtirishda hamma vaqt ham oldingi tajribani hisobga olish mumkin emas, chunki u vaziyatli xarakterga ega bo'ladi. Agar u sinchiklab tahlil qilinsa va buning natijasida muvaffaqiyatlar yoki muvofaqiyatsizliklarning sabablari aniqlansa, u foydali bo'ladi.

Tajriba o'tkazishda bitta yoki bir nechta muqobillar amaliyotda tekshiriladi, Masalan, yangi vazifaga belgilash ko'pincha stajirovkani borishida tekshiriladi. Bu usul keng qo'llaniladi, ammo uni o'tkazish, qoidaga ko'ra, katta xarajatlarni talab qiladi. Bundan tashqari, menejerda tajribadan keyin ham bo'lg'uvsi vaziyat hozirgisini taqrorlashiga shubha bo'ladi, shuning uchun uning natijalari har tomonlama ko'rib chiqilishi va tahlil qilinishi kerak.

Tadqiqotlar va tahlilni o'tkazish muqobillarni yig'ishning g'oyatda samarali usuli hisoblanadi. U muammoni uning eng muhim o'zgaruvchanligi, cheklashlari va asoslari o'rtasidagi o'zaro aloqalarini qidirib topish asosida hal qilish, hamda muammoni tashkiliy qismlarga ajratish va o'rganishni ko'zda tutadi. Qarorlarning har xil modellarini ishlab chiqishda kompyuterlardan foydalaniladi.

Yana qarorni bajarilishini borishida o'z ichiga xatolar va yutuqlarni topish tizimini oluvchi axborotlarni olish mexanizmini ishlab chiqish zarur, u harakatlarga tuzatish kiritish imkoniyatini beradi.

Bunday holat vujudga kelgan vaziyatni o'zgartirish, har bir ishtirokchilarning huquqlari va javobgarliklari hajmini muvofiqlashtirish, qarorlar qabul qilish va ularni bajarishda ularning har birining manfaatlarini hisobga olishni talab qiladi. Ishtiroqchilar manfaatlari tizimi birlashtirilishi va iqtisodiyotning mustaqil va yaxlit subyekti sifatidagi korxonaning manfaatlariga moslashtirilishi kerak.

III bob bo'yicha xulosa

1. Bozor sharoitida ishlab chiqarish korxonalari faoliyatini boshqarishda uni moliyaviy natijalarining shakllanishi va moliyaviy vositalar samaradorligini ifodalovchi muhim ko'rsatkich - foydaning roli oshib boradi. Chunki, foyda korxonaning kelajakdagi rivojlanishi va boshqaruvida asosiy moliyalashtirish manbaidir.

2. Daromad mahsulotlarning sotilishi, xizmatlar ko'rsatilishi natijasida xususiy kapital miqdorining oshishini ta'minlovchi omildir. Daromadlarning tushumi bilan naqd pul mablag'lari hajmi oshadi yoki debitorlik qarzlari ya'ni, haridorlar to'lashi lozim bo'lgan summalar ham ko'payib boradi.

3. Xarajatlar kapitalni kamaytiradi va daromad olish maqsadida amalga oshirilgan harakatlarning natijasida vujudga keladi. Xarajatlar sotilgan tovarlarning tannarxiga yoki bevosita tijorat muomalalarini amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan sarflarga teng bo'ladi.

4. Sof foyda umumiy olingan daromadning umumiy xarajatdan oshgan summasidir. Foyda subyektning muhim ko'rsatkichi bo'lib, barcha pul tushumlari bilan xarajatlari o'rtasidagi farqni ko'rsatadi. Agarda umumiy xarajatlar daromadlardan ko'p bo'lsa, korxonaning moliyaviy yilni zarar bilan yakunlaydi.

5. Korxonadagi iqtisodiy jarayonlarning sodir bo'lishida aylanma mablag'larning o'rnini katta. Aylanma mablag'lar qanchalik tez sur'atlar bilan aylansa, ulardan qancha samarali foydalanilsa, korxonaning moliyaviy barqarorligi shuncha yaxshi ta'minlanadi, to'lov qobiliyati yaxshilanadi, rentabelligi oshadi.

6. Korxonaning moliyaviy holatini yuksaltirish bu uning moliyaviy barqarorligini oshirish demakdir. Korxonaning moliyaviy barqarorligi deganda uning faoliyatini moliyaviy jihatdan uzluksiz bir maromda ta'minlab turishini tushunmoq lozim.

XULOSA

Amalga oshirilgan tadqiqotlar natijasida quyidagi ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqildi:

1. O‘zbekiston temir yo‘l kompaniyasi tomonidan o‘z xizmatlari va jarayonlarining sifati hamda samaradorligini oshirishning yangi yo‘llarini aniqlab olish, ularni raqobatchilar yoki boshqa tarmoqlarning ilg‘or firmalari xizmatlari va jarayonlari bilan taqqoslash, peshqadam temir o‘l kompaniyalari strategiya va taktikasini tahlil qilish, shu bilan birga, innovatsiyalarni amalda qo‘llash uchun esa, benchmarking dasturidan foydalanish maqsadga muvofiq bo‘ladi.

2. Benchmarking jarayonlarini amaliyotga samarali joriy etish, marketing va raqobat strategiyalarini muvaffaqiyatli yo‘lga qo‘yish uchun esa, ishonchli marketing ma‘lumotlari manbalari va bazasiga ega bo‘lish kerakligi alohida ahamiyat kasb etadi.

3. Zamonaviy jahon bozorlarida tovar va xizmatlar oqimi shunchalik keng ko‘lamliki, ba‘zi hollarda iste‘molchilar ularning narxi va sifati yoki nafliligi bo‘yicha bir qarorga kelishlari qiyin bo‘ladi. Shu boisdan ham, reklama xizmatlaridan foydalanish maqsadga muvofiq. Ko‘pincha, mavjud tovar va xizmatlar qanchalik sifatli va arzon bo‘lmasin, nazardan chetda qolib ketishi mumkin. Reklama tadbirlarining samaradorligi esa, ular qayerda, qachon va qanday hajmda, qancha miqdordagi harajatlarni hisobiga ishlab chiqilganligi yoritib beriladi.

4. Xaqaro temir yo‘l xizmatlari bozoridagi kompaniyalarning har biri o‘ziga munosib faoliyat ko‘rsatuvchi jozibadorlikka va ishochga ega. Ko‘rsatiladigan xizmat turlari ham turli bo‘lib, narxlari ham farq qiladi. Biroq chipta sotuvchi va xizmat ko‘rsatuvchi agentliklar tomonidan mijlz va iste‘molchilarni o‘ziga og‘dirishning ham turli yo‘llari mavjud. Ularning ichida eng ta‘sirli – bu, moliyaviy manfaatlar asosida amalga oshiriladigan chora-tadbirlardir. Ushbu yo‘nalishda milliy temir yo‘l kompaniyasi sotuvlarni rivojlantirish uslubini ishlab chiqish, harajatlarni maqsadli va manzilli amalga oshirish lozim.

5. Xaqaro temir yo‘l xizmatlari marketing samaradorligini oshirish, jahonning ilg‘or temir yo‘l kompaniyalari yutuqlarini amaliyotga tatbiq etish, jaon temir yo‘l xizmatlar bozorida muvaffaqiyatli faoliyat ko‘rsatish, raqobatda ustun pozitsiyani egallash strategiyasining roli nihoyatda kattadir. Xaqaro temir yo‘l xizmatlari kompaniyasining raqobat strategiyasixizmatlariga bo‘lgan yangi talabni shakllantirish, xizmatlar bozoridagi ulushini, xizmat ko‘rsatish samaradorligini oshirish, bozordagi polzitsiyani himoyalashning kuchli qurollariga ega bo‘lish raqobatchilar hatti-harakatiga munosib tarzda javob qilishga xizmat qiladi.

6. Jahon xizmatlar bozori konyuktkrasi va o‘zgarishlari, temir yo‘l xizmatlari kompaniyalari o‘rtasida kechayotgan kuchli raqobat, kutilmaganda yuz berishi mumkin bo‘lgan ijtimoiy-siyosiy, iqtisodiy o‘zgarishlar va tabiat injiqliklariga qarshi turish, ularning oldini olish va o‘z foydasiga xizmat qildirish, qolaversa, bartaraf etish uchunmarketing dasturlarini oldindan tuzib qo‘yish hal qiluvchi ahamiyatga ega. Ushbu masalarni ijlbiiy hal etish maqsadida “Marketing boshqarmasi”ni tashkil etish tavsiya etiladi.

7. Dunyo mintaqalarida yo‘lovchi va sayyoxlar oqimi dinamikasi hamda turizmning rivojlanish tendensiyalari o‘zgarishi kuzatilayotganligi, albatta O‘zbekistonning turistik jozibadorligi va imkoniyatlarini oshirib borishiga ham ta’sir ko‘rsatmoqda.

8. Xaqaro temir yo‘l xizmatlari tarkibini djiversifikatsiya qilish orqali uning jolzibadorligi va raqobatbardoshligiga erishish hamda mazkur biznesdan olinadigan daromadlar miqdorini yanada oshirish muhim masalalardan hisoblanadi. Ushbu maqsadga erishishning ilg‘or usullaridan biri sifatida yo‘lovchilar uchun sayohat bilan bog‘liq barcha xizmatlar paketini taqdim eta olish imkoniyatiga ega bo‘lgan GDS – global taqsimot tizimiga integratsiyalashish hamda chiptalarni bronlash va sotish amaliyotini internet orqali GDS ga joylashtirish taklif etiladi.

9. Bozor sharoitida ishlab chiqarish korxonalari faoliyatini boshqarishda uni moliyaviy natijalarining shakllanishi va moliyaviy vositalar samaradorligini

ifodalovchi muhim ko'rsatkich - foydaning roli oshib boradi. Chunki, foyda korxonaning kelajakdagi rivojlanishi va boshqaruvida asosiy moliyalashtirish manbaidir.

10. Daromad mahsulotlarning sotilishi, xizmatlar ko'rsatilishi natijasida xususiy kapital miqdorining oshishini ta'minlovchi omildir. Daromadlarning tushumi bilan naqd pul mablag'lari hajmi oshadi yoki debitorlik qarzlari ya'ni, haridorlar to'lashi lozim bo'lgan summalar ham ko'payib boradi.

11. Xarajatlar kapitalni kamaytiradi va daromad olish maqsadida amalga oshirilgan harakatlarning natijasida vujudga keladi. Xarajatlar sotilgan tovarlarning tannarxiga yoki bevosita tijorat muomalalarini amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan sarflarga teng bo'ladi.

12. Sof foyda umumiy olingan daromadning umumiy xarajatdan oshgan summasidir. Foyda subyektning muhim ko'rsatkichi bo'lib, barcha pul tushumlari bilan xarajatlari o'rtasidagi farqni ko'rsatadi. Agarda umumiy xarajatlar daromadlardan ko'p bo'lsa, korxonada moliyaviy yilni zarar bilan yakunlaydi.

13. Korxonadagi iqtisodiy jarayonlarning sodir bo'lishida aylanma mablag'larning o'rnini katta. Aylanma mablag'lar qanchalik tez sur'atlar bilan aylansa, ulardan qancha samarali foydalanilsa, korxonaning moliyaviy barqarorligi shuncha yaxshi ta'minlanadi, to'lov qobiliyati yaxshilanadi, rentabelligi oshadi.

14. Korxonaning moliyaviy holatini yuksaltirish bu uning moliyaviy barqarorligini oshirish demakdir. Korxonaning moliyaviy barqarorligi deganda uning faoliyatini moliyaviy jixatdan uzluksiz bir maromda ta'minlab turishini tushunmoq lozim.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YHATI

I. Normativ huquqiy hujjatlar va metodologik ahamiyatga molik nashrlar

- 1.1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi.-T.2013 y.
- 1.2. O'zbekiston Respublikasining «Xususiy korxonalar to'g'risida»gi Qonuni T.-2003 y.
- 1.3. O'zbekiston Respublikasining «Tadbirkorlik faoliyati erkinligi kafolatlari to'g'risida» gi Qonuni T.-2001 y.
- 1.4. O'zbekiston Respublikasining «Korxonalar to'g'risida»gi Qonuni.-T. Qonunlar to'plami, Adolat, 2002 y.
- 1.5. «Bozor islohotlarini chuqurlashtirish va iqtisodiyotni yanada erkinlashtirish soh asidagi ustuvor yo'nalishlar amalga oshirilishini jadallashtirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2007 yil 14 iyundagi Farmoni // Xalq so'zi, 15 iyun.
- 1.6. “Tadbirkorlik sub'ektlarini huquqiy himoya qilish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida”gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2005 yil 14 iyundagi Farmoni.- Xalq so'zi, 2007yil 16 iyun.
- 1.7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. O'zbekiston iqtisodiyotida xususiy sektorning ulushi va ahamiyatini tubdan oshirish chora-tadbirlari to'g'risida. «Xalq so'zi», 2008 yil 28 yanvar. №23, (3135).
- 1.8. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning 2014 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2015 yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlarga bag'ishlangan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining majlisidagi “2015 –yilda iqtisodiyotimizda tub tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish, modernizatsiya va diversifikatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish hisobidan xususiy mulk va xususiy tadbirkorlikka keng yo'l ochib berish- ustuvor vazifamizdir” mavzusidagi ma'ruzasi.2015yil, 16yanvar.

1.9. Karimov I.A. Bizning bosh maqsadimiz-jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizatsiya va isloh etishdir. Oliy Majlis Qonunchilik palatasi va Senatining qo'shma majlisidagi ma'ro'zasi. 2005 yil 28 yanvar. «Xalq so'zi», 2005 yil, 31 yanvar

1.10. Karimov I.A. "Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari" T: O'zbekiston, 2009. – 6b

1.11. Karimov I.A. "Asosiy vazifamiz- vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir" T: O'zbekiston, 2010. – 64 b

1.12. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2015 yilda itimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisidagi ma'ruzasi. "Xalq so'zi" gazetasi, T., 2016yil, 17 yanvar.

1.13. Sharifxo'jaev M., Abdullayev Yo. Menejment: Darslik. T.: "O'qituvchi". 2001, – 700b.

1.14. Yo'ldoshev N.Q.. Menejment. -T.: Fan, 2004. -213 b.

1.15. Yo'ldoshev N., Yusupov S., Zaxidov G'. Menejment asoslari va biznes reja. -T.: Fan va texnologiya, 2016. -244 b.

1.16. Гибсон Дж. П. и др. Организация: Поведение. Структура. Процессы. - М., ИНФРА-М, 2009; 14б.

1.17. Jalolov J.J. va boshqalar. Biznes marketingi. Darslik. - T.: Iqtisodiyot 2010 y.-147b.

1.18. Гурков Э. «Стратегический менеджмент организации». М.: ТЕИС, 2009.

1.19. Развитие организации и HR-менеджмент. М.: Независимая фирма «Класс», 2008.

1.20. М.П.Переверзев, Н.А.Шайднеко. Менеджмент Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007. -65 б.

1.21. Скляренко В.К. Экономика предприятия: Учебник. – М.: ИНФРА-М. 2007. – 526 б.

1.22. Abduraxmonov K.X. va boshqalar. Personal boshqaruvi. Mexnat nashriyoti. Toshkent 2007 y.

1.23. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. Питер. Классика МВА, 2010. 720 с.

1.24. Дегтярева О.И. Управление рисками в международном бизнесе. Флинта. 2010. 344 с.

1.25. Мазур И.И. Корпоративный менеджмент. Омега-Л, 2008. 781 с.

1.26. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность, экономика, стратегия, управление. / -М.: “Инфра”, 2000. -192 с.

1.27. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. 6-е изд. -СПб.: Питер, 2008. -496 с.

II. Monografiya, ilmiy maqola, patent, ilmiy to‘plamlar

2.1. Yo‘ldoshev N.Q., Boltaboyev M.R., Rixsimboyev O.K., G‘aniyev B.O. Strategik menejment: O‘quv qo‘llanma. -T.: TDIU, 2003, -102 b.

2.2. Досты А., Чен И., Надеждина М. Корпоративное управление в Узбекистане: проблемы и пути решения // Экономическое обозрение, 2007, №9, - 4-5 б.

2.3. Парамонова Т.Н. Маркетинг: учебное пособие / под ред. Т.Н. Парамоновой. - М.: КНОРУС, 2010. - 190 б.

2.4. Авдашева С., Дементев В. Акционерные и неимущественные механизмы интеграции в российских бизнес – группах // Российский экономический журнал, 2008, № 1, 14 б.

2.5. Полуковров В. Л. Основы менеджмента: учеб. Пос. ч-е изд., перир-М КНОРУС, 2008.-240 б.

2.6. Yo‘ldoshev N.Q. Strategik menejment. O‘quv qo‘llanma. – T.: TDIU, 2008. -102 b.

2.7. Raximova. D.N. Zamonaviy menejment: nazariya va amaliyot. O‘quv qo‘llanma – T.: G‘.G‘ulom 2009 y.

2.8. Qosimova D. Menejment nazariyasi: O‘quv qo‘llanma– T.: m “Tafakkur-bo‘stoni” 2011.

2.9. Жеребенкова А.В. Документооборот на предприятии: Учебное пособие. – М.: Вершина. 2009. – 384 б.

2.10. Межераупс И.В. Корпоративное управление и саморегулирование в системе институциональных изменений. ИЕПП, 2010. 461 с.

2.11. Коупленд Т., Коллер Т., Мурин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. - 3-е изд., перераб. и доп. / Пер с англ. - М: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. 576 с.

2.12. Менеджмент: учебное пособие / кол. авторов; под ред. М.Л.Разу.- М.:КНОРУС,2008. 320 с.

2.13. Э.И.Крылова и др. Управление финансовым состоянием организации (предприятия): Учебное пособие. М.: Экспо, 2008 .—416с.

2.14. Литке, Ханс-Д. Управление проектами / Ханс-Д. Литке и Илонка Кунов; (пер. с нем. М.Е. Рёш). - 2-е изд., - Москва: Омега-Л, 2008. -135 с.

2.15. Москвин В.А. Управление качеством в бизнесе: Рекомендации для руководителей предприятий, банков и риск-менеджеров. -М.: Финансы и статистика, 2008. - 384 с.

III. Foydalanilgan boshqa adabiyotlar

3.1. «O‘zbekiston iqtisodiy axborotnomasi» jurnali, . 2011-2012 y.

3.2. «Bozor, pul, kredit» jurnali, 2011-2012 y.

3.3. Korxonani boshqarish jurnali 2011 yil sonlari.

3.4. <http://www.lex.uz>

3.5. <http://www.stat.uz>

3.6. <http://www.mf.uz>