

НАМАНГАН МУҲАНДИСЛИК-ПЕДАГОГИКА ИНСТИТУТИ

Қўлёзма ҳуқуқида
УДК: 338

Ибрагимов Элёр Артикмасрабович

**ИҚТИСОДИЁТНИ МОДЕРНИЗАЦИЯЛАШ ШАРОИТИДА
КОРХОНА БОШҚАРУВИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ ВА УНИНГ
САМАРАДОРЛИГИ**

(Наманган вилояти саноат корхоналари мисолида)

Мутахассислиги: 5А340201 “МЕНЕЖМЕНТ”

Магистр
академик даражасини олиш учун ёзилган

ДИССЕРТАЦИЯ

Илмий раҳбар:

и.ф.н, доц. О.А.Арипов

Наманган-2012

М У Н Д А Р И Ж А

КИРИШ

I БОБ. ИҚТИСОДИЁТНИ МОДЕРНИЗАЦИЯЛАШ ШАРОИТИДА КОРХОНА БОШҚАРУВИНИ ТАШКИЛ ЭТИШНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

- 1.1. Корхона бошқаруви ва уни ташкил этишнинг моҳияти
- 1.2. Бозор иқтисодиётида корхоналарни бошқариш механизми
- 1.3. Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида корхона бошқарилишини ташкил этишнинг ўзига хос жиҳатлари

II БОБ. НАМАНГАН ВИЛОЯТИ САНОАТ КОРХОНАЛАРИДА БОШҚАРУВНИ ТАШКИЛ ЭТИШ ТИЗИМИНИ ТАҲЛИЛИ

- 2.1. Наманган вилоятида саноатнинг ривожланиши
- 2.2. Саноат корхоналарида бошқарувни ташкил этиш тизимини таҳлил этиш
- 2.3. Наманган вилояти саноат корхоналарида бошқарувни ташкил этиш тизимидаги муаммолар

III БОБ. ИҚТИСОДИЁТНИ МОДЕРНИЗАЦИЯЛАШ ШАРОИТИДА САНОАТ КОРХОНАЛАРИДА БОШҚАРУВНИ ТАШКИЛ ЭТИШ САМАРАДОРЛИГИ

- 3.1. Саноат корхоналарида корпоратив бошқарувни жорий этиш самарадорлиги ва ўзига хос хусусиятлари
- 3.2. Саноат корхоналарида бошқарув самарадорлигини баҳолаш усуллари
- 3.3. Саноат корхоналарида корпоратив бошқарувни ташкил этиш самарадорлигини оширишнинг асосий йўналишлари

Хулоса

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

Иловалар

КИРИШ

Мавзунинг долзарблиги. «Ўзбек модели» асосидаги тамойилларни изчил ҳаётга тадбиқ этиш туфайли бугун мамлакатимиз иқтисодиёти юқори суръатлар билан ўсиши ва макроиқтисодий мутаносиблик таъминланиб, ишлаб чиқаришни таркибий ўзгартириш ва модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш имкониятларига эришга олиб келмоқда.

«Иқтисодиётимизда юз бераётган жиддий таркибий ва сифат ўзгаришларини биргина мисолда, яъни 2000 йилда мамлакатимиз ялпи ички маҳсулотини шакллантиришда саноат ишлаб чиқаришининг улуши бор-йўғи 14,2 фоизни ташкил этган бўлса, 2011 йилда бу кўрсаткич 24,1 фоизга етганида яққол кўриш мумкин»¹. Мамлакатимизда амалга оширилаётган иқтисодий ислохотларнинг муваффақияти кўп жиҳатдан мулкни давлат тасарруфидан чиқариш, хусусийлаштириш, кўшма корхоналар тузиш, корхоналарни очик турдаги акциядорлик жамиятларига айлантириш, айниқса, кичик ҳамда хусусий тадбиркорликни ривожлантиришга боғлиқдир.

Аммо бу каби корхоналарни бошқарилишидаги жараёнлар ҳам муҳим аҳамиятга эгаки, бугунги кунда улар янгича услублар асосида ташкиллаштирилмоқда. Хусусан, иқтисодиётни модернизациялаш шароитида корхоналар бошқарувини ташкил этиш кўп жиҳатдан корхонада амал қилаётган маъмурий бошқарув тизимига боғлиқдир. Шундай экан, иқтисодиётни модернизациялаш шароитида корхоналарда бошқарув тизимини ташкил этиш ҳамда ушбу тизимни такомиллаштириш йўллариини ўрганиш муҳим вазифалардан бири саналади. Бошқарувни ташкил этишни яхшилаш натижасида бозор иқтисодиёти шароитида кўп устувор вазифаларни ҳал этиш мумкин. Жумладан, «яқин беш йил ичида саноат маҳсулотларини ишлаб чиқариш ҳажмини камида 60 фоизга ошириш, ялпи ички маҳсулотда унинг улушини... 2015 йилда 28 фоизга кўпайтиришни

¹ Каримов И.А. 2012 йил ватанимиз тараққиётини янги босқичга кўтарадиган йил бўлади. –Т.: Ўзбекистон, 2012. 6 бет.

таъминлаш вазифаси...»¹ ҳам юртимиз ривожини йўлидаги устувор вазифалардан биридир.

Бироқ, бундай вазифаларни бажариш учун саноат корхоналарида бошқаришни ташкил этишни модернизацион шакллари тadbиқ этиш тақозо этилади. Бугунги кунда ушбу соҳада мавжуд муаммолар илмий нашрларда ва матбуотда кенг ёритилмоқда. Шунга қарамадан, ҳозирги вақтда республикада корхоналар бошқарувини ташкил этишда қонунчилик-меъёрий базасининг янгидан шаклланиб бораётганлиги, давлатнинг иштирок этиш даражасининг юқорилиги, акциядорлик жамиятлари бошқарув органлари фаолиятининг сустлиги ва фонд бозорларининг етарли даражада ривожланмаганлиги каби муаммоларнинг мавжудлиги мавзунинг нечоғлик долзарблигини кўрсатиб беради.

Мавзунинг ўрганилганлик даражаси. Мамлакатимиз корхоналарида бошқарувни ташкил этиш масалаларига доир фикр ва мулоҳазалар энг аввало Республика Президенти И.А. Каримовнинг бир қатор асарларида келтирилган. Бу борада Ўзбекистон иқтисодиётининг саноат тармоғида амалга оширилган салоҳиятли ишларни самара бераётганлигини алоҳида қайд этиш керак.

Жаҳон миқёсида корхонада бошқаришни ташкил этишга доир масалалар М. Альберт, Б. Гэмми, М. Мескон, Ф. Хедоури, У. Хорнби, С. Уолл каби бир қатор хориж олимлари асарларида ўрганилган. Шунингдек, А. Семенов, В. Семенов, В. Набоков, В. Бовыкин каби россиялик олимларнинг илмий ишларида ҳам бошқаришни ташкил этишга доир ишланмалар яратилган.

Ўзбекистонда М. Алиев, М. Хамидулин, Д. Суюнов, Д. Сабиржанова, Ш. Тулаганова, З. Мирзакузиев А. Ҳошимов каби мамлакатимиз олимлари томонидан мазкур муаммолар ўрганилиб, кўплаб илмий асарлар чоп этилган.

¹ Каримов И.А. Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. –Т.: Ўзбекистон, 2011. 22 бет.

Бироқ, Наманган вилоятининг саноат корхоналари мисолида бошқаришни ташкил этишга доир ишланмалар етарлича ёритилган эмас. Шунанга назардан олганда биз танлаган мавзу бугунги кунда ўзига хос долзарб ҳисобланади.

Диссертация ишининг мақсади. Иқтисодийни модернизация лаш шароитида вилоят иқтисодиётининг саноат тармоғида фаолият юритаётган корхоналарда бошқаришни ташкил этишга йўналтирилган илмий ва амалий тақлифлар ишлаб чиқиш ҳисобланади.

Диссертация ишининг вазифалари. Мақсаддан келиб чиқиб қуйидаги вазифалар белгиланди:

- корхона бошқаруви ва уни ташкил этишнинг моҳиятини назарий жиҳатдан асослаш;
- бозор иқтисодиётида корхоналарни бошқариш механизмини ифода этиш;
- иқтисодийни модернизациялаш шароитида корхона бошқарилишини ташкил этишнинг ўзига хос жиҳатларини асослаб бериш;
- Наманган вилоятида саноатнинг ривожланиши тўғрисида мулоҳазалар юритиш;
- саноат корхоналарида бошқарувни ташкил этиш тизимини таҳлил этиш;
- Наманган вилояти саноат корхоналарида бошқарувни ташкил этиш тизимидаги муаммоларни аниқлаш;
- саноат корхоналарида корпоратив бошқарувни жорий этиш самарадорлиги ва ўзига хос хусусиятлари тўғрисида ишланмалар яратиш;
- саноат корхоналарида бошқарув самарадорлигини баҳолаш усуллариини белгилаш;
- саноат корхоналарида корпоратив бошқарувни ташкил этиш самарадорлигини оширишнинг асосий йўналишларини асослаш.

Ишнинг объекти Наманган вилояти иқтисодиётининг саноат тармоғидаги корхоналарнинг амалий фаолияти ҳисобланади.

Тадқиқот ишининг предмети. Тадқиқот ишининг предмети сифатида Наманган вилояти иқтисодиётининг саноат тармоғида фаолият кўрсатаётган корхоналарда бошқарувнинг ташкил этишдаги амалий жараёнлар танлаб олинди.

Тадқиқотнинг назарий ва услубий асослари. Ҳукуматимиз томонидан чиқарилган меъёрий ҳужжатлар, Республика Президенти И.А.Каримовнинг бозор иқтисодиётига ўтиш ва саноат тармоғида корхоналарни ривожлантиришга доир асарлари, ҳамда хорижий ва ватанимиз олимларининг мавзуга оид илмий манбалари ушбу тадқиқотнинг услубий асосларини ташкил этади.

Тадқиқотни амалга оширишда Наманган вилоят ҳокимлиги ва вилоят статистика бошқармаси маълумотларидан фойдаланилган.

Ўқатишнинг асослари. Наманган вилояти иқтисодиётининг саноат тармоғида корхоналарни бошқарилиши, унинг вилоят иқтисодиётидаги салоҳиятини таъминлаш ва бошқаришни ташкил этишдаги такомиллаштириш чора-тадбирларини ишлаб чиқиш муҳим аҳамият касб этади. Диссертация ишининг янгиликлари қуйидагилардан иборат:

- корхона бошқаруви ва уни ташкил этишнинг моҳияти назарий жиҳатдан асослаб берилди;
- бозор иқтисодиётида корхоналарни бошқариш механизми тўғрисида фикр ва мулоҳазалар ўз ифодасини топди;
- иқтисодиётни модернизациялаш шароитида корхона бошқарилишини ташкил этишнинг ўзига хос жиҳатлари асослаб берилди;
- Наманган вилоятида саноатнинг ривожланиши тўғрисида ҳозирги даврга хос мулоҳазалар юритилди;
- саноат корхоналарида бошқарувни ташкил этиш тизимини таҳлил этилди;

- Наманган вилояти саноат корхоналарида бошқарувни ташкил этиш тизимидаги муаммолар аниқланди;
- саноат корхоналарида корпоратив бошқарувни жорий этиш самарадорлиги ва ўзига хос хусусиятлари тўғрисида ишланмалар яратилди;
- саноат корхоналарида бошқарув самарадорлигини баҳолаш усуллари белгиланди;
- саноат корхоналарида корпоратив бошқарувни ташкил этиш самарадорлигини оширишнинг асосий йўналишлари асослаб берилди.

Тадқиқот ишининг амалий аҳамияти. Диссертацияда иқтисодиётнинг саноат тармоғида фаолият кўрсатаётган корхоналарда бошқарувни ташкил этиш юзасидан ишлаб чиқилган замонавий ёндашувлардан қуйидаги ҳолатларда фойдаланиш мумкин:

- вилояти иқтисодиётининг турли тармоқларида корхоналарни истиқболда бошқариш ва ривожлантириш режаларини асослашда;
- иқтисодиёт таълим йўналишларида таҳсил олаётган талабаларга қўшимча манба сифатида «Корхона иқтисодиёти», «Менежмент», “Бошқариш назарияси” фанларидан бир қатор мавзуларни ёритишда;
- вилоятдаги саноат корхоналарини бошқариш ва уларда хўжалик юритишни ташкил этишга доир амалий чора-тадбирларини ишлаб чиқишда фойдаланиш мумкин.

Ишнинг синовдан ўтиши (апробацияси). Диссертация ишининг асосий ғояси ва унинг мазмун-моҳияти, илмий-амалий аҳамияти, тадқиқот жараёнида олинган натижалар, хулосалар ва ишлаб чиқилган тавсиялар «Бозор иқтисодиётида корхоналарни бошқариш механизми» мавзусида «**Бизнес: аудит, баҳо мулк**» журналининг 5-сонида (2012 йил) чоп этилган. Шунингдек, магистрантларнинг илмий семинарларида баён қилинган ва қуйидаги илмий-амалий конференцияларда маъруза қилинган ва муҳокама этилган: “Педагогик жараёнларни ташкил этиш ва бошқаришда замонавий

ёндашувлар” Республика илмий-амалий конференцияси (2-тўплам, 2011 йил, Наманган.), “Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик йили”га бағишланган “Таълим, фан ва ишлаб чиқариш ўртасидаги ўзаро инновацион ҳамкорлик механизмларини такомиллаштириш, тажриба ва истиқболлар” (2011 йил, Наманган).

Натижаларнинг эълон қилинганлиги. Диссертациянинг асосий мазмуни Республика илмий-амалий конференциялари тўпламларидаги 3 та илмий мақолаларда ўз ифодасини топган. Жумладан, 1 та журнал ва 2 та республика илмий-амалий анжуман тўпламларида.

Магистрлик диссертациясининг тузилиши ва ҳажми унинг мақсад ва вазифаларига асосланган. Диссертация кириш, унинг асосий мазмунини ифодаловчи учта боб, хулоса ва таклифлар, фойдаланилган адабиётлар ҳамда иловалар рўйхатидан иборат.

I БОБ. ИҚТИСОДИЁТНИ МОДЕРНИЗАЦИЯЛАШ ШАРОИТИДА КОРХОНА БОШҚАРУВИНИ ТАШКИЛ ЭТИШНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

1.1. Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида корхона бошқаруви ва уни ташкил этишнинг моҳияти

Ҳозирги даврга келиб, миллий иқтисодиётнинг барча тармоқларини, хусусан, саноат тармоғини ҳам модернизация қилишга алоҳида эътибор қаратилмоқда. Натижада мазкур тармоқнинг моддий-техник базаси тобора мустаҳкамланиб, унинг барча соҳалари фаолиятига илғор технологиялар кенг жалб этилаётир.

Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида корхона бошқаруви ва уни ташкил этиш масалалари эркинлаштирилган иқтисодий тизим негизида амалга оширилади. Корхона – бу бозор иқтисодиёти таркибидаги асосий бўғин, қолаверса, бозор субъектларидан бири бўлиб, ўз фаолиятини муайян бошқарув асосида ташкил этади.

Корхона бошқаруви бозор муҳитидаги жараёнларга мослаштирилади. Бозор муҳити эса ўзгарувчан бўлиб, такомиллашиб боровчи, яъни янгиликни, замонавийликни тақазо этиб боровчи хусусиятни ўзида қамраб олган. Корхоналарни бошқариш бозордаги талаб ва таклиф қонуниятлари асосида амалга оширилиши мақсадга мувофиқдир. Умуман олганда бозор иқтисодиёти тизимида корхона бошқаруви ва уни ташкил этишда бозор механизми билан ҳисоблашишга тўғри келади. Бозор механизми эса янгилик қилишга мойиллиги бор иқтисодий тизимдан иборат¹.

Саноат корхоналарида бошқарувни ташкил этиш фақат ишлар чиқариш омилларинигина бирлаштириш эмас балки, бу омиллардан фойдаланишни ташкил этишни ҳам талаб қилади². Энг муҳими модернизацион жараёнларда ишлаб чиқариш омилларидан фойдаланишда сифат даражаларига жиддий эътибор берилади. Чунки бозор ислохотлари тобора чуқурлашиб борган сари

¹ Изоҳ: Корхоналарнинг бозор ва давлат механизмлари асосидаги батафсилроқ мулоҳазалар шу бобнинг 2-параграфида берилган.

² Хорнби У., Гэмми Б., Уолл С. Экономика для менеджеров: Учебник. Пер. с англ. –М.: ЮНИТИ, 1999. 110 стр.

барча соҳада сифат кўрсаткичлари муҳим рол ўйнайди. Ўз ўзидан кўриниб турибдики, сифат менежменти соҳасида бошқаришни ташкил этиш янгича ёндашувларни тақозо этади.

Иқтисодийни модернизациялаш шароитида саноат корхоналари бошқаришда макро ва микроиқтисодий ёндашувларни инкор этиб бўлмайди. Микроиқтисодий ёндашувлар корхонанинг ўзи ва унинг ички муҳитидаги жараёнларни тартибга солишга олиб келса, макроиқтисодий ёндашувлар корхонанинг ташқи иқтисодий алоқаларини тартибга солишда жуда муҳимдир. Ҳар икки ёндашувларнинг ўз конун-қоидалари бор. Шунинг учун бозор иқтисодиёти шароитида корхоналар бошқарувини ташкил этишда микро ва макроиқтисодий ёндашуларни англаган ҳолда фаолият юритиш зарур бўлади.

Корхонанинг ички муҳитини бошқаришда икки жиҳатга эътибор қаратиш лозим:

1. Ишчи-ҳодимларни бошқариш.
2. Техника ва технологияларни бошқариш.

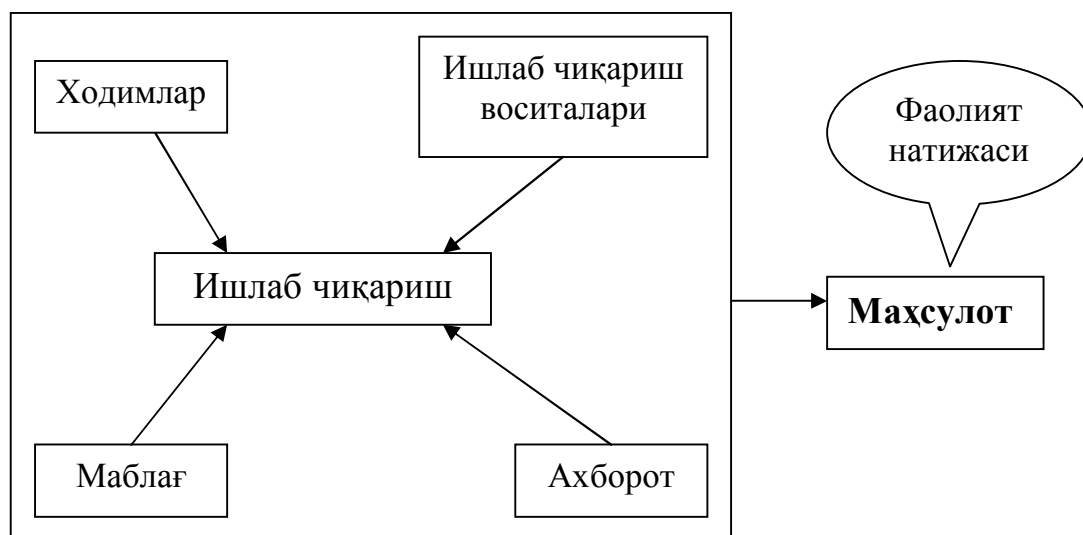
Ишчи-ҳодимларни бошқаришнинг асосий вазифаларига қўйидагиларни киритиш мумкин:

- фирмага унинг мақсадларига эришишда ёрдам кўрсатиш;
- малакали ва қизиқувчан кадрлар билан таъминлаш;
- персоналнинг қобилияти ва маҳоратидан самарали фойдаланиш;
- персонални мувофиқлаштириш тизимини такомиллаштириш;
- барча тоифадаги персонал меҳнатидан қониқиш даражасини ошириш;
- персоналнинг касбий таълим ва малакасини ошириш тизимини юқори даражада ривожлантириш ва сақлаш;
- самарали маънавий иқлимни сақлаш;
- персонални фирма ичидаги ҳаракатини бошқариш;
- ишчилар карьерасини бошқариш;
- ишчиларнинг ижодий фаолиятига таъсир кўрсатиш;

- персонални баҳолаш усулларини такомиллаштириш;
- фирмада ишлашга қизиқишнинг ортиши учун ишчилар ҳаётининг юқори даражасини таъминлаш;

Корхонанинг ички муҳити – бу одамлар, ишлаб чиқариш воситалари, ахборот, маблағларнинг ўзаро таъсиридан иборат муҳит бўлиб, охир оқибатда тайёр маҳсулот яратилади. (ишлар бажарилади, хизматлар кўрсатилади). Бундай муҳит 1-чизмада келтирилган.

1-чизма. Саноат корхонаси ички муҳити¹



Шу тарзда модернизация шароитида корхона ўз фаолиятини мустақил уюштиради, маҳсулот ишлаб чиқариш жараёнларини ташкил этади. Корхона бошқаруви натижасида ходимларни иш билан банд этиш имкониятлари яратилади ёки кенгайтирилади.

Саноат корхонаси фаолиятини ташкил этишда унинг ишлаб чиқариш тузилмаси қуйидаги тартибда ташкил этилади:

- корхона цехлари таркиби, уларнинг маҳсулот чиқаришдаги вазифаси ва ишлаб чиқаришни таъминлайдиган қувватни белгилаш;

¹ Чизма диссертант томонидан ишлаб чиқилган.

- ҳар бир цех ва омборхоналар учун майдонлар ажратиб ҳисоблаш, уларнинг корхона бош режасида фазавий жойланиши аниқлаш;
- корхона ичидаги ҳамма транспорт алоқалари, уларнинг умумкорхона (корхона учун ташқи) йўллар билан ўзаро таъсирини режалаштириш;
- ишлаб чиқариш жараёни йўналиши бўйича меҳнат буюмларининг цехлараро силжишининг энг қисқа йўлини белгилаш.

Ишлаб чиқариш тузилмасидаги бошқарувни ташкил этиш кўпроқ қуйи поғонадаги менежерларнинг фаолияти ҳисобланиб, улар ўрта поғонадаги менежерлар иштирокида ўз вазифаларини белгилаб оладилар.

Корхона бошқарувини ташкил этишда кишиларга таъсир кўсатувчи учта омилни белгилаш мумкин:

1. Корхонанинг иерархик структураси. Унга асосий таъсир кўрсатувчи восита-ҳукумат, бўйсинувчи муносабатлар - кишига юқоридан мажбурлаш ёрдамида таъсир кўрсатиш, моддий қимматларни тақсимлаш бўйича назорат.

2. Маданият, яъни корхона, жамият, кишилар гуруҳи томонидан ишлаб чиқилган, шахс фаолиятини тартибга келтирувчи, индивидни фақат шундай, бошқача бўлиши мумкин эмас қилиб фаолият кўрсатишига мажбурловчи ижтимоий нормалар, тартиб, интизом ва қоидалар мажмуасидир.

3. Меҳнатни ташкил этиш тузилмаси, корхоналарнинг характери ва ўлчамлари, ишлаб чиқараётган маҳсулотининг хусусиятлари билан белгиланади. Кичик ва ўрта корхоналарда ходимларни бошқаришнинг кўп масалалари чизиқли раҳбарлар томонидан амалга оширилади. Йирик корхоналарда эса, вазифаларни амалга ошириш бўйича алоҳида тузилмавий бўлинмалар тузилади.

Шунинг учун ҳам саноат корхоналарида бошқарувни ташкил этишдаги функционал алоқалар ўрнатилиб, бу алоқалар ҳам вертикал, ҳам горизонтал равишда амалга оширилади. Бундай алоқалар ишлаб чиқариш жараёнларини мувофиқлаштириш ва ҳамкорлик қилиш тарзидаги алоқалардир.

Корхонада бошқарувни ташкил этишда расмий алоқалар асосий ўринни эгаллайди. Бунда иш этикасига алоҳида эътибор қаратилади. Бироқ, «...норасмий алоқалар ҳам муҳим аҳамиятга эгадир. Булар жумласига корхонанинг таъминотчилар, маҳсулотни истеъмол қилувчилар, тадқиқот ва ишлаб чиқариш ташкилотлари ўртасидаги алоқалари киради»¹.

Ташкилий жараёнларда норасмий алоқаларни сақлай билиш корхона маъмуриятининг тажрибасига боғлиқ. Кейинги поғоналарда эса – масалан, хом-ашё, материаллар, ярим тайёр маҳсулотлар, комплектлаш маҳсулотлари етказиб берувчилар билан бўлган муносабатларда, ёки маҳсулот истеъмолчилари ва буюртмачилари билан бўлган алоқаларда расмий муносабатда бўлиш талаб этилади.

Фикримизча, корхоналар бошқарувини ташкил этишда (айниқса саноат корхоналарида) иерархия тамойилидан фойдаланилади. Иерархия босқичлари тузилмасида пастдан юқорига қараб бўйсиниш мавжуд бўлиб, ҳар бир функционал вазифаларни бажарилиши назорат остига олинади. Ҳар бир иерархия босқичида ҳар хил, масалан, ишлаб чиқариш, хўжалик фаолияти масалаларини ҳал қилиш ҳуқуқи берилади ва бу фаолият натижалари учун масъулият юкланади.

Бошқаришнинг иерархия даражасида бошқарув фаолиятини амалга оширадиган ходимлар меҳнатда банд бўлиб, улар ўз фаолиятларини бир мақсадга йўналтирадилар. Шу билан бирга, юқори мансабдорларга бўйсунадилар.

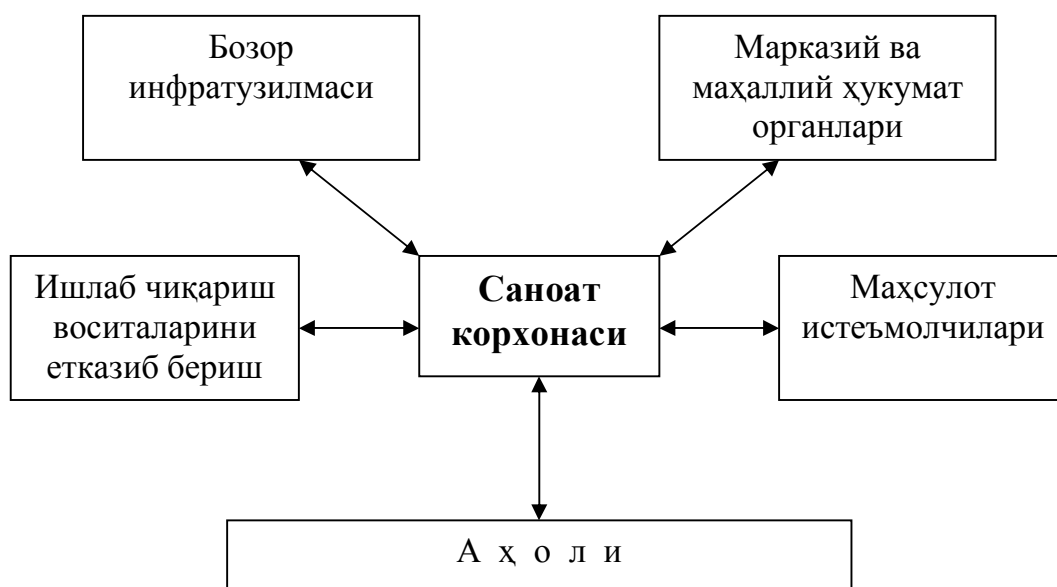
Корхонанинг ички муҳитини бошқариш ва уни ташкил этиш, мазкур корхонадаги ишлаб чиқаришнинг нақадар йириклигига ёки ихчамлигига жуда боғлиқ. Демак иерархия даражаси ҳам ҳудди шундай тарзда катта ёки кичик бўлиши мумкин. Масалан, микрофирмаларда иерархия тамойилидан фойдаланиш жуда чегараланган ёки ундан фойдаланмаслик мумкин.

Корхонанинг ташқи муҳитини бошқаришда асосий эътибор бозор инфратузилмалари билан бўлган алоқаларни кучайтиришга ва ҳамкорлар

¹ Тошнӣёзов М. ва бошқ. Корхоналарда бошқарув фаолияти асослари. –Т.: Ўзбекистон, 1995. 12 бет.

билан ўзаро алоқалар олиб боришга қаратилади. Бунда солиқ ва бошқа мажбурий тўловлардан кейин ҳосил бўлган фойдани бошқариш мақсадидаги хатти-ҳаракатлар ҳам амалга ошириб борилади.

2-чизма. Саноат корхонасининг ташқи муҳити¹



Кўриниб турибдики, бозор иқтисодиёти тизимида ва айниқса, унинг модернизациялаш шароитида, корхона бошқарувини ташкил этишда жуда кўп унсурларни ҳисобга олиш керак.

Умуман олганда, корхоналар бошқарувини замонавий тарзда ташкил этишда бугунги кунда қуйидаги тамойилларга эътибор бериш мақсадга мувофиқ бўлмоқда:

- новаторлик янги ғояларни излаш ва ечимини қидириш;
- бозор инфратузилмалари билан ишлаш кўникмаларини ҳосил қилиш;
- таваккалчиликни вақтида қўллай олиш;
- ҳамкорлар билан ишлашда бизнес этикасига риоя қилиш.

Бу тамойиллар модернизациялаш шароитларида корхона бошқарувини ташкил этиш имкониятларини янада кенгайтиради. Айниқса йирик корхоналарда модернизация жараёнлари мураккаб тизимдан иборат бўлади.

¹ Чизма диссертант томонидан ишлаб чиқилган.

Чунки технологик таркибини замонавийлаштириш учун катта маблағ талаб этилади. Ўз навбатида агар бу иш тўла-тўқис амалга оширилса, меҳнат тақсимоотида катта имкониятларга эга бўлиш мумкин¹.

Иқтисодийни модернизациялаш шароитида корхона бошқарувини ташкил этиш фойдани максималлаштиришга йўналтирилади. Бунда корхона у ёки бу кўринишдаги тадбиркорлик фаолиятини ўзлаштириши лозим. Аммо бугунги кунда аксарият корхоналар юридик шахс мақомида тадбиркорликни олиб бормоқдалар. Корхона давлат рўйхатидан ўтиши билан тадбиркорлик фаолиятига эга бўлади.

Шундай қилиб, корхона – бу ижтимоий эҳтиёжларни қондириш ва фойда олиш мақсадида, тадбиркор ёки тадбиркорлар бирлашмаси томонидан маҳсулот ишлаб чиқариш, ишлар бажариш ва хизмат кўрсатиш учун яратган мустақил хўжалик юритувчи субъект.

Бозор иқтисодиётида хўжалик юритувчи субъект сифатидаги фаолиятни ташкил этишда эса менежерларнинг хиссалари жуда катта. Чунки менежер ёлланма шахс бўлгани билан, бошқаришни ҳар томонлама ўзлаштираган ва бу ишни амалга оширишда имкониятлари бор шахслар ҳисобланадилар.

Юқорида айтиб ўтилганидек, корхона фаолиятининг мақсади – фойда олиш орқали ижтимоий эҳтиёжни қондириш. Миллий иқтисодийни ривожлантириш йўлида менежерлардан ҳар иккала мақсадни оқилона бирга олиб бориш талаб этилади.

Корхона манфаатдорлиги асосида бошқарув ташкил этилар экан, ўз-ўзидан бизнес қилишга ундовчи мойиллик юзага келади. Албатта, бизнес – бу тадбиркорларнинг иқтисодий фаолияти, уларнинг санъати ҳамда фойда миқдорини ошириш, рентабеллик даражасини кўтаришдаги қобилияти эканлигини тан олиш керак. Шу билан бирга, очиқ иқтисодий шароитида бизнеснинг ривожланиши истеъмол бозорини товар ва хизматлар билан

¹ Хорнби У., Гэмми Б., Уолл С. Экономика для менеджеров: Учеб.пособие для вузов. Пер. с англ. под ред. А.М.Никитина. –М.: ЮНИТИ, 1999. 228 стр.

тўлдиришга кўмаклашади, иқтисодиёт тизимининг таркибий ўзгаришларини фаоллаштиради, илмий-техник ютуқларни тадбиқ этишни рағбатлантиради, ишлаб чиқариш самарадорлигини ҳар томонлама оширишга ёрдам беради.

Кўзда тутилган маҳсулотни чиқариш ёки хизматларни кўрсатиш барча зарур моддий ресурслар билан таъминланмоғи лозим. Ниҳоят, янги иш бошлашда, ўз капиталини мунтазам тўлдириб бориш имкониятларини чамалаб чиқиш зарурияти туғилади. Барча бу масалаларни асосий хужжат – «Бизнес режа»да етарлича батафсил акс этирилади.

Замонавий корхона бошқарувидаги муҳим сифат – вазият ўзгаришига мослашувчанлик билан чора кўриш қобилиятига эга бўлишликдир. Бунинг учун танланган фаолият доирасида салоҳиятли бўлиш, мақсад сари интилиш, тиришқоқлик, муваффақиятсизликка тайёр туриш, ўз хатоларидан сабоқ олиш каби ҳислатларга эга бўлиш ҳам жуда муҳимдир.

Корхона бошқарувини ташкил этиш ва унинг фаолиятини олиб боришда ишончли сафдош ва мақбул шерикларни танлаб олиш керак. Рақобат курашида иштирок этиш ва устуворликка эга бўлиш самарали ташкилотчилик натижасидир. Бошқарувдаги асосий жиҳатлардан яна бири – маркетингни аниқ ташкил этишдир.

Маркетингни ўрганмай туриб, корхоналар бошқарувини ташкил этиш бўғунги кунда мантиққа тўғри келмайди. Чунки корхоналар ўз фаолиятлари мобайнида бозор муҳитидаги жараённи ўзлаштириб борадилар. Бунда маркетинг тамойилларидан фойдаланиш жуда муҳим ҳисобланади. Модернизация жараёнларида маркетингни ҳатто тармоқли кўринишлари ҳам ривожланиб боради. Бу эса бозор субъектлари учун янада қўлай шарт-шароитлар яратади. Бироқ, бугунги кунда бу борада етарли билимга эга бўлган маркетинг мутахассислар жуда зарур.

Рақобат шароитида менежерлар ёки маркетингларнинг берадиган маслаҳатлари, жумладан, бозор талаби, маҳсулот ҳаракати, маҳсулотни сотилиши, нарх-наво, масофа, ишлаб чиқариш омиллари тўғрисида берилган маслаҳатлар саноат корхоналари учун жуда зарур ҳисобланади.

Модернизацияни қўллайдиган замонавий корхона – мураккаб ташкилий тузилма ҳисобланади. “Шунинг учун унинг ички муҳитини шаклланган мақсадларга боғлиқ ҳолда ўзаро бир-бирига таъсир этувчи тузилмаларга ажратиш мумкин”¹. Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида корхоналарни ташкил этишнинг учта асосий йўналишда амалга ошади:

- ишлаб чиқаришни илмий ташкил этиш (ИЧИТЭ);
- меҳнатни илмий ташкил этиш (МИТЭ);
- бошқарувни илмий ташкил этиш (БИТЭ).

Ишлаб чиқаришни илмий ташкил этишдан (ИЧИТЭ) мақсад корхоналарда муносиб техник-технологик тизим яратишдир. Бу ишлаб чиқариш жиҳозлари ва технологиянинг ишончли ва самарали ишлаб туриши, ходимларнинг ўзаро техник-ташкилий алоқаларини тартибга солишдир.

Модернизациялаш шароитидаги ишлаб чиқаришни илмий ташкил этиш ўз навбатида инновацияни қўлланилишига олиб келади. Инновацион жараёнлар иқтисодиётни модернизациялашнинг таркибий қисми бўлиб, улар асосида ишлаб чиқаришдаги янгича ёндашувлар ўзлаштирилади. Бу эса ўз-ўзида ишлаб чиқариш жараёнини сифат жиҳатидан янги босқичга олиб чиқади.

Модернизациялаш шароитида корхоналар янги технологик жараёнларда иштирок этади. Шунинг учун ишчи-ходимларнинг малакаси ҳам шунга мос такомиллашувни талаб этади. Замонавий малакага эга бўлган ходимлар янгича муҳитни тез ўзлаштириб, ишлаб чиқаришнинг узлуксизлигини таъминлашга олиб келадилар.

Меҳнатни илмий ташкил этишнинг (МИТЭ) вазифаси – хизматчилар жамоасида соғлом расмий муносабатларни барпо қилишдир. У юқори маҳсулдорликка самарали ва ижодий меҳнат учун шароит яратиш бўйича ўлчовлар тизимини ўз ичига олади. Аммо, МИТЭнинг имкониятлари

¹ Титов В.И. Экономика предприятия. Учебник. –М.: Эксмо, 2007. 216 с.

корхонанинг техник-технологик ҳолати, унинг иқтисодий ва молиявий ҳолатлари билан чекланган.

Меҳнатни илмий асосда ташкил этишнинг объекти бўлган, жонли меҳнатни ташкил этишни, умумий ишлаб чиқариш жараёнининг бошқа таркибий қисмларидан алоҳида ажраган ҳолда тасаввур этиш қийин. Моддий ишлаб чиқариш жараёни бевосита жонли меҳнат билан бир қаторда ўз ичига барча меҳнат предметларини, яъни, меҳнатга йўналтирилган барча нарсалар ва меҳнат предметларига кишилар томонидан таъсир этувчи ёрдамчи воситалар сифатидаги меҳнат воситаларини талаб қилади. Ишлаб чиқариш жараёнининг ушбу учта қисмларининг ўзаро ҳаракатини таъминлаш ишлаб чиқаришни ташкил этишнинг вазифаси бўлиб, бу вазифа маҳсулот ишлаб чиқариш мақсадида моддий ва шахсий элементларнинг бирлашув тизими тушунилади.

Меҳнатни ва бошқарувни ташкил этишнинг ўзаро боғлиқлигига алоҳида тўхталиб ўтайлик.

Меҳнатни илмий ташкил этиш концепциясининг асосига, ҳозирги замонда ходим шахсиятининг, ўрнининг ошиши, унинг мувофиқ вазифаларни билиши, уларни шакллантириш ва корхона олдидаги мақсадларга мувофиқ йўналтириш қобилияти киради. Мамлакатимиз иқтисодий ва сиёсий ҳаётидаги ўзгаришлар, ҳар бир шахс учун, унинг фаолият кўрсатиши учун ҳам катта имкониятларни, ҳам жиддий ҳавфларни юзага чиқаради ҳамда деярли ҳар бир кишининг ҳаётида ноаниқлик даражасини келтиради.

Меҳнатни илмий ташкил этишда (МИТЭ) ходимлар новаторликни қамраб оладиган муҳит яратадилар. Бундай муҳит янгиликларни жорий этишга мойиллиги юқори бўлиб, кўпроқ ижобий натижалар олиш имконияти туғилади.

Бошқарувни илмий ташкил этиш (БИТЭ) – корхонанинг моддий ва инсоний тизилмасига мақсадга интилма таъсирини таъминловчи техник, иқтисодий ва ижобий воситалар тизимидир. У уларнинг юқори маънавий–

технологик ва иқтисодий самарага эришиш мақсадидаги ўзаро таъсирига кўмаклашади.

Бундай бошқарув тадбиркорликка хос ёндашувларни ҳам ўз ичига камраб олган. Ҳар қандай тадбиркорлик фаолияти – бу бозор субъектлари ўртасида ўзаро алоқаларни ташкил этишдир. У қанча пухта қайтадан яралган бўлса ва моҳирона тартибга солинса, иқтисодий манфаатга, қилинган харажатларни фойдали тўлдирмоққа ишонч катта бўлади.

1.2. Бозор иқтисодиётида корхоналарни бошқариш механизми

Бозор иқтисодиёти шароитида ҳар қандай корхона, айниқса саноат корхонаси бошқарувга муҳтож бўлади, чунки ягона иқтисодий организмнинг турли бўғинлари фаолиятини мувофиқлаштирмасдан туриб кўзланаётган натижаларга эришиб бўлмайди. «Шу сабабли ишлаб чиқаришни турли мулкчилик шаклларида ривожлантириш ва уни бошқарув вазифалари билан мослаштириш ҳозирги куннинг долзарб масаласи ҳисобланади»¹.

Саноат корхоналари тобора йириклашган сари уларнинг иқтисодий бошқарув муносабатларида ҳам мураккабликлар юзага келади. Бу эса ўз навбатида махсус бошқарув аппаратини бунёд қилиш заруриятини келтириб чиқаради. Корхона бошқарувини ташкил этишда ишлаб чиқариш тизимининг кичик бўғинлари яхлитлигини таъминлаш ва ташкилий қисмлар фаолиятини мувофиқлаштириб бориш тақозо этилади. Шунингдек, саноат корхонасидаги мураккаб ва кўп қиррали ишлаб чиқариш механизмини аниқ шароитларга мослаштириб туриш талаб қилинади.

Бозор иқтисодиёти шароитида корхоналарни бошқаришда раҳбар шахс икки механизм фаолиятини ҳисобга олиб бошқаришни ташкил этиши зарур. Бири давлат механизми бўлса, иккинчиси бозор механизми. Давлат

¹ Шерматов Ғ. Акциядорлик жамиятларида бошқарувни ташкил қилиш ва уни такомиллаштириш муаммолари. // Фан номзодлиги илмий даражасини олиш учун ёзилган диссер. автореферати: -Т.: ТДТУ, 2004. 7 бет.

механизми корхонанинг иқтисодий фаолиятини тўғри йўлга солиш, назорат қилиб бориш ва турли имкониятларни яратиш орқали ўз таъсирини кўрсатади.

Корхоналарни давлат механизми асосида бошқарилганда меъёрий-ҳуқуқий асосга таянилади. Аммо меъёрий-ҳуқуқий база бугунги кунда ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиёти шароитидан келиб чиқиб шакллантирилмоқда. Корхоналарда ишчи-ҳодимларни бошқарувини ташкил этишда меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларга асосланиш бошқарувни ташкил этишнинг самарали кўринишларидан биридир. Бунда ҳодимлар ва раҳбар шахслар ўртасидаги этик муносабатлар ҳам сақланиб, ўзаро иқтисодий муносабатларининг бир маромдаги ривожланишига эришиш имконияти яратилади.

Бугунги кунга келиб, олиб борилаётган ижтимоий-иқтисодий ислохотлар натижасида бир қатор ижобий натижаларга эришилди. Бунда “ўзбек модели” асосидаги “қонун устуворлигини таъминлаш” тамойилига амал қилиш жиддий натижа берди. Шу билан бирга “давлат – бош ислохотчи” эканлиги жамиятимизда бозор муҳитини шакллантиришга олиб келадиган шарт-шароитлар яратиб бориб, эркин иқтисодиётни ривожланишини таъминлади.

«Иқтисодиётни сиёсатдан устуворлигини таъминлаш» тамойили асосида корхоналар бошқарувидаги тенденциялар бозор иқтисодиёти шароитларига мослаштириб борилмоқда. Бунда корхоналар учун аввало иқтисодий жиҳатдан ўз мавқеларини эгаллаб олишга имкониятлар берилмоқда. «Демократия – бошқарувнинг барча босқичларидаги эркинликдир. Энг муҳими сўз эркинлиги ҳуқуқини берадиган кучли қонунларимизга эга бўлишдир. Бу эса иқтисодий негиз қанчалик мустаҳкам барпо этилганлигига боғлиқ»¹ Корхоналарнинг иқтисодий масалаларини ҳал этишга йўналтирилган чора-тадбирлар давлат томонидан ҳам кўриб

¹ Каримов И.А. Биздан озод ва обод ватан қолсин. –Т.: Ўзбекистон. 1994. 29 бет.

борилмоқда. Бошқача айтганда, бу масалада ҳам давлатнинг кўмагини кузатиш мумкин.

Эътиборлиси шундаки, “ўзбек модели” асосидаги тамойиллардан бири бўлган “чуқур ижтимоий сиёсат олиб бориш” ҳам бугунги кунда фаолият кўрсатаётган ҳар қандай корхонанинг устувор йўналишларидан бирига айланган. Корхоналарни бошқаришда ижтимоий ҳимоя масалаларига эътиборни қаратиш, ишчи-ҳодимларнинг ижтимоий келиб чиқишига бўлган ёндашувларни инобатга олиб бошқаришни ташкил этиш айтиш даврага хос хусусиятлардан биридир.

Бозор иқтисодиёти шароитида ишсизликни олдини олиш масалаларида корхоналарни иқтисодий фаолияти алоҳида эътиборга олинадики, бунда ижтимоий ҳимоя муаммоларини ҳал этишга жиддий урғу берилади.

Юқорида қайд этилган давлат механизми асосида бошқаришни ташкил этишда шуни ҳисобга олиш керакки, бунда давлатнинг ролини алоҳида қайд этиб, уни кўмаклашувчи хусусияти фаоллашади.

Бозор иқтисодиётида корхоналарни бошқаришда эътиборга олинadиган яна бир механизм – бу бозор механизмидир. Бозор механизми бозор субъектларини ўз ўзидан тартибга солидиган механизм бўлиб, тартибга солиш қонун-қоидалари бозор муҳитидаги талаб ва таклиф қонуниятларига ҳамда баҳо ва пул муносабатлари қонуниятларига бўйсунди.

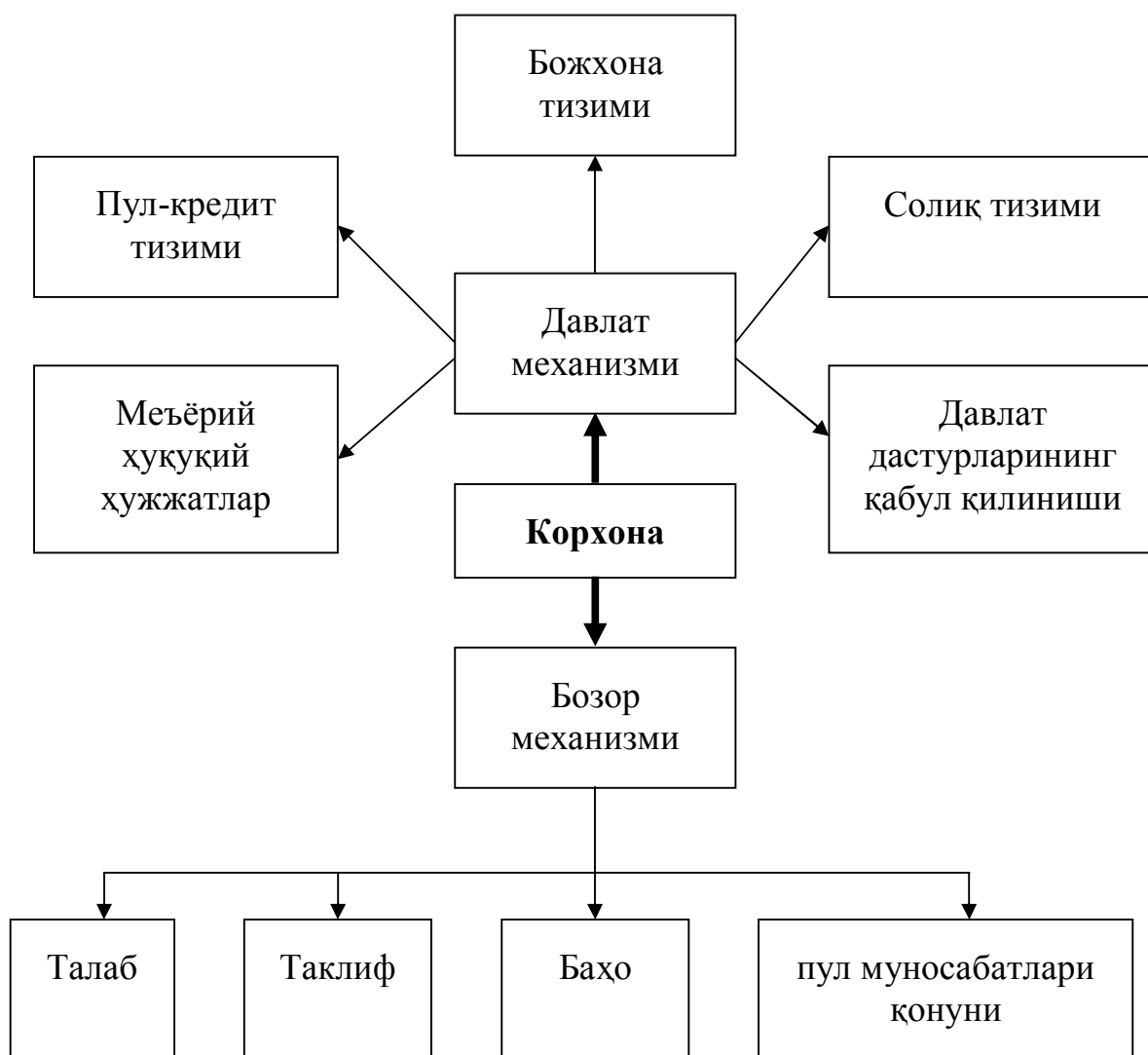
Бу қонуниятлар ўз-ўзидан ишга тушадиган бозор муҳитини ташкил этади. Бозор механизмининг бирон бир субъект тартибга сола олмайди. У автоматик тарздаги хатти-ҳаракатлар асосида иқтисодий муносабатларни шакллантириб боради ва жамиятда товар айрбошлаш муаммолари ҳам ўз ўзидан ҳал этилиб борилади¹.

Бугунги кунда бозор механизмининг ўзи бозор муҳитида фаолият кўрсатаётган корхоналарни тартибга сола олмайди. Бундай хулоса таниқли иқтисодчи Дж. Кейнс томонидан берилган бўлиб, унинг фикрига кўра давлат

¹ Изоҳ: Классик иқтисодиёт намояндалари Адам Смит ва Дэвид Рикардоларнинг таълимотида соф бозор иқтисодиёти “кўринмас қўл” асосида бошқарилиши қайд этилган.

механизми фаолияти асосида бозор механизми фаолиятига ёрдам бериш керак.

**3-чизма. Корхонани икки механизмни ҳисобга олиб
бошқарилишини ташкил этиш¹**



Бироқ, ҳар қандай ҳолатда ҳам корхона раҳбари ўз бошқарувини ташкил этар экан, қуйидагиларга жиддий эътибор бериш керак:

1. Режалаштириш – маълум бир ишни аввалдан қандай бажарилишини, тартибини белгилаб олиш. Масалан, саноат корхоналарида ишлаб чиқариладиган маҳсулотни қандай ишлаб чиқариш зарур ва шу билан

¹ Чизма диссертант томонидан ишлаб чиқилган.

бирга бозор талабига мослаб бориш ҳисобга олинади. Бунинг учун бошқариш ва ишлаб чиқаришни ташкил этишда ҳам ўз йўлига режалаштириш ишлари амалга оширилади. Режалаштиришдаги жараёнларда айниқса, ишлаб чиқариш корхоналари албатта инфляцион жараёнларни ҳисобга олиши даркор. Бунинг учун қўшимча чоралар кўрилгани мақсадга мувофиқдир. Акс ҳолда режалаштириш ишлари пухта амалга оширилмаган бўлади.

Режалаштиришда мутахассислар асосан қуйидаги улуллари кўллайдилар:

- истиқболни кўриш (яъни прогнозлаш, олдиндан айтиш);
- экстрополяция;
- регрессион таҳлил;
- моделлаштириш;
- ҳужум;
- Дельфа;
- омилли таҳлил;
- мақсадлар шажараси ва уни ечиш.

Корхоналар бошқарувини ташкил этиш режалаштиришдан бошланар экан, унинг фаолиятини ташкил этишга кўмак беради. Режалаштиришнинг умумийлик хусусияти шундаки, бунда ҳар бир бошқарув ходими ўзининг шахсий ишини режалаштиради, ўз иш жойидаги фаолияти кўрсаткичларини ишлаб чиқади, режаларни қандай бажараётганини назорат қилишни уюштиради.

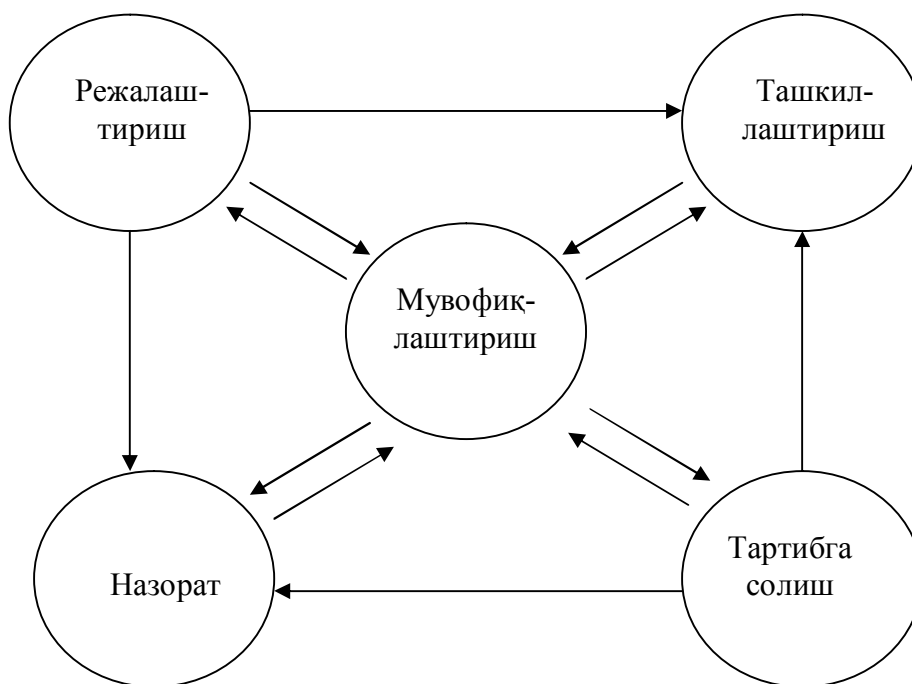
2. Ташкиллаштириш – объект ёки тизимни яратиш ёки такомиллаштириш. «Режалаштиришдан кейин амалга ошириладиган жараён бўлиб, агар бу жараён содир этилмаса, режадаги ишлар амалиётга тадбиқ этилмай қолиб кетади»¹. Аниқроғи, объект ёки тизимни бошқарилишидаги жараёнлар узлуксизлигини тартиблаш ва ишни ташкил этиш. Ташкиллаштириш орқали бошқарув объекти доирасида барча бошқарилувчи

¹ Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления). –М.: Экономика, 1997. 66 стр.

ва бошқарувчи жараёнларнинг уюшқоқлиги таъминланади. Шу нуктаи назардан олганда ташкиллаштириш ички ва ташқи шарт-шароитларнинг ўзгариб туришига қараб, амалдаги тизим таркибини такомиллаштириш ёки янгисини тузиш демакдир.

Ташкиллаштириш деганда, энг кам харажатлар билан кўзланган натижалар асосида мақсадга эришишни тушунамиз. Мақсад сари олиб борадиган барча жараёнларнинг бирикиши натижасида бошқаришдаги ўзаро боғлиқ хатти-ҳаракатларни тушуниш мумкин. Шундай қилиб, ташкиллаштириш – жорий ва стратегик режаларнинг ижросини таъминлаш бўйича биринчи қадам ҳисобланади.

4-чизма. Бошқарув жараёнини ташкил этиш чизмаси¹



3. Меъёрлаштириш – миқдорий ва сифат бўйича кўрсаткичларни ишлаб чиқиш жараёни бўлиб, бу – корхона бошқаруви ва унинг таркибидаги ишлаб чиқаришни жорий этишда жуда муҳим рол ўйнайди². Бу функция ишлаб чиқариш бўйича олинган топшириқларни бажарилишида тартибловчи

¹ Чизма диссертант томонидан ишлаб чиқилган.

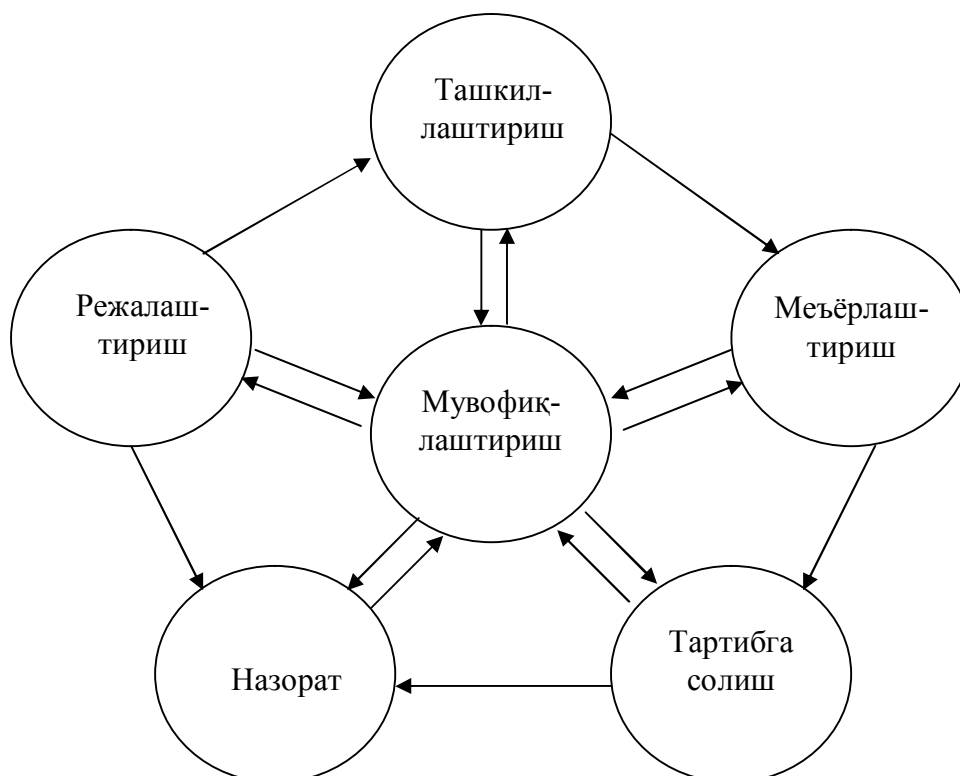
² Титов В.И. Экономика предприятия. Учебник. –М.: Эксмо, 2007. 217 стр.

хусусиятни ўзида касб этади. Корхонада меъёрлаштириш функцияси меъёрий ҳужжатларда мавжуд ва белгиланган тартибда амалга оширилади.

Аксарият илмий адабиётларда меъёрлаштириш бошқаришни ташкил этишда алоҳида функция сифатида ҳисобга олинмайди. Масалан, А.К.Семенов ва В.И.Набоков¹ каби иқтисодчилар бошқарув жараёнини 4-чизмада келтирилганидек қайд этадилар.

Бироқ, сўнгги давр менежментида меъёрлаштириш муҳим аҳамият касб этмоқдаки, бу ўз навбатида корхонада бошқаришни ташкил этиш масалаларида бир қатор муаммолар ечимини топишга кўлайлик яратмоқда. Бошқача айтганда бошқарув жараёнидага модернизацион нуқтаи назардан қарашни тақозо этади.

**5-чизма. Бошқарув жараёнини модернизацион
ташкил этиш чизмаси²**



¹ Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента. Учебник. –М.: «Дашков и К°», 2004. 71 бет.

² Чизма диссертант томонидан ишлаб чиқилган.

Иқтисодийни модернизациялаштириш шароитида корхоналар бошқарувини ташкил этишда меъёрлаштириш ўзига хос функциявий жараёни бажарадики, бунда ишлаб чиқаришдаги узлуксизликни бир маромда таъминлаш имконияти юзага келади. Шу билан бирга янги ёндашилган чора-тадбирларни, яъни стандартлаштиришдаги меъёрий кўрсатмаларга риоя қилишни тақозо этади. Бу эса ўз навбатида ишлаб чиқариш жараёнидаги сифат кўрсаткичларини ошишига олиб келади.

4. Мувофиқлаштириш (координация) – бошқарувни ташкил этишдаги барча жараёнларни бирлаштириш демакдир. Бунда ишлаб чиқариш жараёнидаги узилишларни олдини олиш ва уларни узлуксизликни таъминлаш имконияти яратилади. Агар «режалаштириш бошқаришнинг стратегияси ҳисобланса, мувофиқлаштириш бошқаришнинг тактик масалаларини ҳал қилади»¹. Мувофиқлаштиришнинг бош вазифаси – бошқарувнинг барча босқичларида ўзаро алоқаларни келишилган тартибга амалга оширилишидир. Мувофиқлаштириладиган жараёнлардаги ўзаро алоқалар турлича бўлиши мумкин. Шунинг учун мувофиқлаштиришни амалга оширишда меъёрий ҳужжатларга асосланиш зарур бўлади. Бунда техник воситаларининг алоқаларини ўрнатиш жуда катта роль ўйнайди.

Мувофиқлаштириш маблағларни тежаш мақсадида бошқарувдаги параллелизм ва бир бирини такрорлашни бартараф этиш имконини беради. Бундан ташқари, у турли тармоқлар ўртасида ресурсларни тақсимлаш йўли билан нисбат ва мутаносибликни, ишлаб чиқариш билан истеъмол ўртасидаги муносабатни ўрнатади.

5. Тартибга солиш – ишлаб чиқариш жараёнида режалаштирилган натижаларга мос келмайдиган вазиятларда оператив чоралар кўриш демакдир. Тартибга солиш аслида мувофиқлаштиришнинг давоми деб ҳам ҳисобланади. У содир бўладиган оғишларни бартараф қилиш йўли билан ишлаб чиқариш жараёнларини амалга оширишни мақсад қилиб қўяди. Тартибга солиш ёрдамида вужудга келиши мумкин бўлагн оғишлар олди

¹ Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: Дарслик. –Т.: Ўқитувчи, 2011. 87 бет.

олинади. Бошқача айтганда, ишлаб чиқариш жараёнларини ташкил этишда юзага келган қийинчиликларда қулай шарт-шароитлар яратишга ёрдам беради. Бу шарт-шароитлар ишлаб чиқариш жараёнини узлуксизлигини таъминлаши керак. Тартибга солиш асосида яратилган шарт-шароитлар доимий яъни ҳар кунлик муаммоларнинг келиб чиқишини олдини олишга йўналтирилади.

6. Назорат – ишлаб чиқариш жараёнининг барча ҳолатлари устидан назоратни ўрнатишдир. Қабул қилинган қарорларни амалда оширилиши назорат қилиб борилади. Бошқарувчи корхонанинг ички муҳитидаги вазиятларни ўрганган ҳолда назоратни ўрнатади. Назорат орқали ишлаб чиқариш жараёнларидаги айрим камчиликлар бартараф этиб борилади. Шунингдек, қандайдир янгича ёндашувлар ҳисобга олиниб, уларни тадбиқ этиш чоралари кўрилади. Назорат қилиш асосида нотўғри ҳолатларнинг келиб чиқиш сабаблари ўрганилиб уни олдини олиш зарурияти туғилади. Бошқарувни ташкил этишда назорат жуда муҳим функция ҳисобланиб, белгиланган ишларни ўз вақтида амалга ошириб борилиши ҳам кузатилади.

Назорат орқали бошқарув объектида содир бўлаётган жараёнларни ҳисобга олиш, текшириш, таҳлил қилиш ва маълум тартибда шу объект фаолиятини ўз вақтида созлаб туришга эришилади.

Юқорида номлари келтирилган функциялар бир-бирини тўлдириб келади. Агар уларни яхлит ҳолда инобатга оладиган бўлсак, ишлаб чиқариш жараёнини бошқаришдаги турли кўринишларни намоён этиши мумкин. Бироқ шуни қайд этиш керакки, бу функциялар ишлаб чиқариш жараёнидаги узлуксизликни таъминлашда муҳим рол ўйнайди.

Миллий иқтисодиёт таркибида фаолият кўрсатаётган ҳар қандай корхона яна бир қатор умумий функцияларни амалга ошириши аниқ: маркетинг, стратегик режалаштириш, учет, молиявий ва иқтисодий режалаштириш ҳамда бошқариш, персонални бошқариш ва бошқалар. “Бу

умумий функциялар корхона миқёсидаги менежментда алоҳида “блоклар”ни ташкил этади”¹.

Хулоса шуки бошқарув аниқ фан бўлмаганидек, корхонада бошқаришни ташкил этишда ҳам аниқ кўрсатмалар бериш жуда қийин. Аммо юқоридаги фикрларимиз асосидан қайд этиш мумкинки, бошқаришни ташкил этиш жараёни муайян бошқарув функциялари асосида амалга ошириб борилади. Корхонага ички ва ташқи ўзгарувчи унсурларни у ёки бу тарздаги таъсир кўлами бошқарувчилар орқали тартибга солиб борилади.

1.3. Иқтисодийни модернизациялаш шароитида корхона бошқарилишини ташкил этишдаги ўзига хос жиҳатлар

Мустақиллик йилларига қадар ишлаб чиқариш режалари, бюджет, тузилма, маъмурий буйруқлар бўйича бошқарувнинг олиб борилиши миллий иқтисодийда корхона бошқарилишини технократик ёндашувга асослаб қўйган эди. Корхоналар бошқарилишини ташкил этиш ҳам бошқа сиёсатлар каби буйруқбозлик тамойилларига асосланиб амалга оширилди.

Бироқ мустақилликка эришгач, корхоналар бошқарилишини ташкил этиш масалаларида ҳам ислохотлар ўзининг ижобий таъсирини кўрсатиб, аста-секинлик билан бошқарув тамойиллари мутлақо тескари томонга ўзгарди. Жаҳон тажрибаси ва амалиёти шуни кўрсатадики, қўйилган мақсадларга эришиш учун инсон имкониятлари аниқловчи восита бўлиб келади. Ҳозир, сўнгги технологиялар, энг қулай ишлаб чиқариш шароитлари қандай яхши бўлмасин, агар бошқарилиш жараёнларида малакали раҳбарлар бўлмаса, ишнинг юқори самарадорлигига эришиш қийин.

Айниқса хўжалик юретишнинг акциядорлик шаклига хос саноат корхоналарини ташкил этиш «уларнинг фаолият самарадорлигини ошириш ва корхонанинг ўз акциядорлари билан иқтисодий муносабатларини тўғри ташкил этиш ҳамда бошқариш вазифаларини мақсадли белгилаш ҳозирги

¹ Титов В.И. Экономика предприятия. Учебник. –М.: Эксмо, 2007. 218 с.

замон менежмент назариятсида ва амалиётида мураккаб вазифа хисобланади»¹. Бундай корхоналарда меҳнат ресурслари ва ходимлар ишига маблағлар қўйиш, корхонанинг рақобатдошлик ва узоқ фаолият кўрсата олишининг узоқ муддатли омилига айланди. Корхоналарда кишиларнинг меҳнатини бошқариш ва ташкил этиш барча жабҳаларда муҳим ўрин тутди.

Саноат соҳасида ишчи-ходимларсиз корхонани тасаввур қилиб бўлмайди. Ишчи-ходимларсиз ҳар қандай корхона ўзининг мақсадларига эриша олмайди ва бозор иқтисодиёти шароитида самарали фаолият юрита олмайди. Инсон корхонадаги ишлаб чиқариш жараёнининг энг муҳим элементиدير. Шундай экан, уларни бошқарилишини ташкил этишда замонавий услублардан фойдаланиш бугунги кундаги долзарб масалалардандир.

Республика Президенти Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги (2010 йил 27 январь) маърузасида Олий Мажлиснинг қонун ижодкорлиги фаолиятида мамлакатимизда иқтисодий соҳада амалга оширилаётган таркибий ўзгаришларни, қулай инвестицион муҳитни шакллантириш, ишлаб чиқаришни модернизация қилиш ва техник қайта жиҳозлаш, банк-молия тизимини ривожлантиришни норматив-ҳуқуқий жиҳатдан таъминлаш масалалари алоҳида ўрин эгаллаганлигини таъкидлаб ўтди.

Дарҳақиқат, «жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шароитида иқтисодиётнинг реал сектори корхоналарини қўллаб-қувватлаш бўйича, биринчи навбатда, ишлаб чиқаришни модернизация қилиш, кооперация алоқаларини кенгайтириш, мустаҳкам ҳамкорликни йўлга қўйиш, мамлакатимизда ишлаб чиқарилган маҳсулотларга ички талабни рағбатлантириш масалалари алоҳида ўрин тутди»².

¹ Шерматов Ф. Акциядорлик жамиятларида бошқарувни ташкил қилиш ва уни такомиллаштириш муаммолари. // Фан номзодлиги илмий даражасини олиш учун ёзилган диссер. автореферати: -Т.: ТДТУ, 2004. 3 бет.

² Каримов И.А. Асосий вазифамиз – ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир. 37 бет.

Бу даврда хусусий мулкни ҳуқуқий жиҳатдан ҳимоя қилишни кучайтириш, мамлакатимизда ҳар томонлама бақувват мулк эгалари синфини шакллантириш, фермерлик ҳаракатини мустаҳкамлаш, иқтисодиётни янада либераллаштиришни таъминлаш, тадбиркорлик, аввало кичик бизнес фаолиятини ривожлантириш учун қулай шароитлар яратиш, кенг тармоқли бозор инфратузилмасини барпо этишни кўзда тутадиган қонун ҳужжатларининг бутун бир мажмуаси қабул қилинди.

Иқтисодий ислохотларни қонуний жиҳатдан таъминлашга йўналтирилган бундай ва бошқа бир қатор тадбирлар 2009-2012 йилларга мўлжалланган, жаҳон молиявий-иқтисодий инқирозининг салбий оқибатларини имкон қадар камайитиришга қаратилган Инқирозга қарши чоралар дастурини самарали амалга оширишни ҳуқуқий таъминлаш, дунёдаги санокли давлатлар қаторида Ўзбекистонга иқтисодиётнинг барқарор ўсиш суръатларини сақлаб қолиш ва аҳолининг реал даромадларини ошириш имконини берди¹.

Миллий иқтисодиёт таркибида амалга оширилаётган ижтимоий-иқтисодий ўзгаришларнинг таҳлили шуни кўрсатадики, қўлга киритилаётган ютуқ ва муваффақиятлар асосида иқтисодиётни модернизациялаш жараёнининг ўрни аҳамиятли ҳисобланади. Шунга кўра, ҳозирда модернизация жараёнининг назарий ва методологик асосларини тадқиқ этиш долзарб аҳамият касб этмоқда.

Фикримизча, модернизация одатда техника, технологияга оид тушунча бўлиб, уларни замонавийлаштириш йўналишидаги чора-тадбирларнинг амалга оширилишидир. Жумладан, иқтисодиётга оид аксарият луғатларда унга қуйидаги мазмундаги таъриф берилади: «Модернизация – объектни янгилаш, яхшилаш, такомиллаштириш, уни янги талаблар ва меъёрларга, техник шартларга, сифат кўрсаткичларига мувофиқлаштириш. Асосан

¹ Мамлакатимизни модернизация қилиш ва кучли фукаролик жамияти барпо этиш – устувор мақсадимиздир. - Президент Ислом Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2010 йил 29 январь.

машина, асбоб-ускуналар, технологик жараёнлар модернизацияланади»¹. Демак, бу модернизацияга тор маънодаги ёндашув бўлиб, бугунги кунда унинг кенг маънодаги мазмуни тобора долзарб аҳамият касб этиб бормоқда.

Модернизация – анъанавий жамиятнинг илғор, индустриал жихатдан тараққий этган жамиятга айланишини таъминловчи ижтимоий-тарихий жараён. Модернизациянинг кенг маънодаги мазмунини тушунишда иқтисодчи олим Р.Нуреев унинг неоклассик ва кейнсча талқинларини фарқлайди. Жумладан, неоклассиклар томонидан модернизацияга хусусий мулкчилик ва демократияни мустаҳкамлаш сифатида ёндашилса, кейнсчилар томонидан, энг аввало, хўжаликнинг асосий тармоқларини қамраб олувчи таркибий ўзгаришлар сифатида тушунилади. Дастлабки ўринга техник-иқтисодий муаммолар қўйилади. Хўжаликнинг замонавий тармоқларининг мавжуд бўлмаслиги тараққиётнинг асосий тўсқинлик кучи сифатида қабул қилинади².

Умуман олганда, модернизация анъанавий жамиятдан индустриаллашган, йирик машиналашган ишлаб чиқаришга ҳамда ижтимоий жараёнларни қонунларга таянган ҳолда оқилона бошқаришга асосланган жамиятга ўтиш жараёнларини намоён этади. Назарияда модернизация деганда «анъанавий тарздаги ёпиқ жамият»га қарама-қарши ўлароқ «замонавий очиқ тарздаги жамият»ни шакллантиришга олиб келувчи индустриялаштириш, секулярлаштириш, урбанизация, умумий таълим, ваколатли сиёсий ҳокимият тизимларининг қарор топиши, ҳудудий ва ижтимоий сафарбарликнинг кучайиши каби жараёнларнинг мажмуи тушунилади.

Бундан кўринадики, модернизация жуда кенг тушунча бўлиб, бугунги кунда уни жамият ҳаётининг турли жабҳаларини тубдан ўзгартириш, янгилаш, бу борада тараққиётни жаҳондаги мавжуд илғор андозалар томон

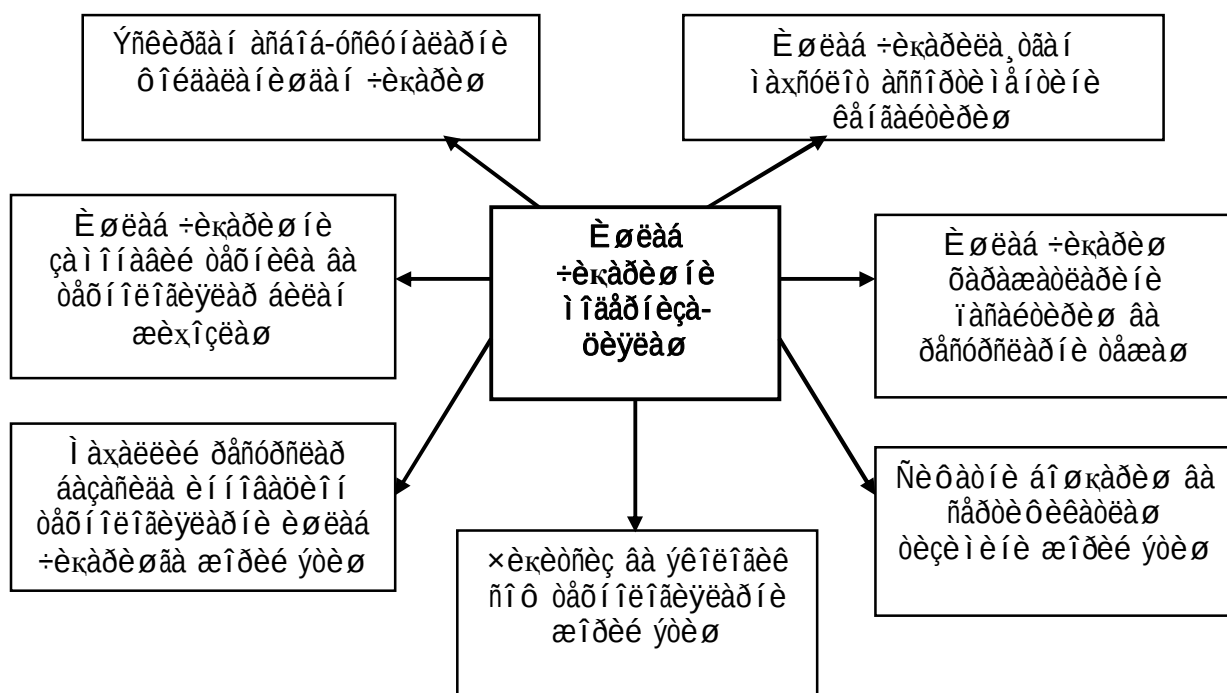
¹ Қаранг: <http://economic.doco.ru/348>.

² <http://www.soob.ru/n/2005/10/c/6> // Нуреев Р. Модернизация экономики: концепции и средства.

йўналтириш ва такомиллаштириш жараёнларининг мажмуи сифатида ифодалаш мумкин.

Бугунги кунда модернизациялаш жараёнлари мамлакатимиз ҳаётининг деярли барча жабҳаларини қамраб олган. Айниқса, мазкур йўналишлар орасида ишлаб чиқаришни модернизациялаш муҳим ўрин тутди (6-чизма).

6-чизма. Ишлаб чиқаришни модернизациялашни амалга оширишнинг асосий йўналишлари ва воситалари¹



Фикримизча, миллий иқтисодиётнинг барқарор ва самарали амал қилишини таъминлаш, уни жаҳоннинг ривожланган мамлакатлари тараққиёти даражасига олиб чиқиш, турли сиёсий ва иқтисодий ўзгаришлар, жаҳон бозори конъюктурасидаги тебранишлар, инқироз ҳолатларига нисбатан «чидамлилиги», мустақил ривожлана олиш имконияти ва

¹ Қаранг: Саидова Г. Модернизация, техническое обновление и диверсификация производства, широкое внедрение инновационных технологий – необходимое условие выхода Узбекистана на новые рубежи на мировом рынке / «Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари» мавзусидаги Республика илмий-амалий анжуманидаги тақдимот материаллари. – Т.: ТДИУ, 2009 йил 5 май.

салоҳиятлари айнан иқтисодиёт турли даражалари ишлаб чиқариш жараёнларидаги туб ислохотлар ва уларнинг натижаларига боғлиқдир.

Бироқ, шу билан бирга ишлаб чиқаришни модернизациялаш ижтимоий-иқтисодий ҳаётнинг бошқа соҳаларидаги ўзгаришларга чамбарчас боғлиқ. Бошқача айтганда, барча соҳа ва жабҳалар ўртасида жадал ислох этиш ва модернизациялаш жараёнларининг амалга оширилишида изчиллик ва мантикий мувозанатни таъминлашга ҳаракат қилиш лозим. Шу ўринда модернизациялаш жараёнининг жамият ҳар бир аъзосининг онглилиги ва мустақиллигини оширишдаги ўрнига алоҳида эътибор қаратиш лозим деб ҳисоблаймиз. Чунки, иқтисодиёт ҳамда мамлакат ҳаётининг бошқа соҳаларини модернизациялаш энг аввало ушбу жараёнларда иштирок этувчи, уларни амалга оширувчи ва доимий равишда такомиллаштириб боровчи жамият аъзолари дунёқараши, тафаккурининг ўзгариши, уларнинг демократик ва туб ислохот жараёнларидаги фаоллиги ошишига бевосита боғлиқдир.

Корхона бошқарилишини ташкил этишда меҳнатни ташкил этиш масаласи ҳам устуворлик қилади. Меҳнатни ташкил этиш бу – меҳнат вазифаларини бажариш мобайнида, жисмоний ва ақлий қобилиятлардан максимал фойдаланиш мақсадида ишчиларнинг фаолияти, қизиқишлари ва ҳуқуқига таъсир кўрсатиш тамойиллари, усуллари, воситалари ва шаклларининг мажмуини ўзида акс эттирувчи, менежментнинг асосий қисми бўлиб, у кишилар ва уларни корхона ичидаги муносабатлари билан боғлиқдир.

Замонавий саноат корхоналари бошқарувида ишлаб чиқаришни ташкил этиш қўйидагиларни ўз ичига олади:

1. Ишлаб чиқаришнинг техник-технологик тайёргарлиги, шу жумладан маҳсулотни яратиш технологиясини ишлаб чиқиш, асбоб ускуна ва воситаларни танлаш, ностандарт восита ва мосламаларни тайёрлашни ташкил этиш.

2. Ишлаб чиқаришнинг моддий тайёргарлиги. У қўйидагиларни ўз ичига олади: корхонани хом ашё, ярим фабрикат, бутловчи маҳсулотлар, сотиб олинган восита ва ҳоказолар билан таъминлаш.

3. Асосий ишлаб чиқариш жараёнини ташкил этиш. Ишлаб чиқариш шаклини ҳисобга олган ҳолда, асосий ишлаб чиқариш бўлинмаларини ташкил этиш, уларни иш тизимини танлаш ҳамда улар орасидаги ўзаро боғлиқликни ўрнатиш.

4. Ишлаб чиқаришга хизмат кўрсатишни ташкил этиш. Яъни асбоб-ускуналарни таъмирлашнинг энг рационал тизимини қўллаш, сифат назорати ва маҳсулотни қабул қилиш, транспорт, омбор хўжаликларини ва бошқа ёрдамчи хизматларни ташкил этиш.

5. Ишлаб чиқариш бошқарувини ташкил этиш. Ишлаб чиқаришга чизиқли раҳбарлик қилишнинг аниқ тизимини, бошқарув аппаратининг рационал тузилишини, ишлаб чиқаришни режалаштириш, ҳисобга олиш ва назорат қилишни қўллаш.

6. Меҳнатни илмий ташкил этиш.

Юқорида кўрсатилган ишлаб чиқаришни ташкил этишнинг барча таркибий қисмлари бир бутун бирликни ташкил қилади, лекин бу уларнинг бўлинишининг имконияти ва зарурлигини, ҳар бирини алоҳида ҳолда чуқур ўрганиш ва такомиллаштиришларни истисно қилмайди. Шунинг учун меҳнатни, ишлаб чиқаришни ташкил этиш ёки бошқарувни ташкил этиш билан адаштириб бўлмайди.

Шундай қилиб, меҳнатни ташкил этиш - бу ишлаб чиқаришни ташкил этишнинг бир таркибий қисми бўлиб, унинг объекти умуман ишлаб чиқариш эмас, балки бевосита жонли меҳнатдир. Шундан келиб чиқадики, меҳнатни илмий асосда ташкил этишни қўллаш, аниқ фақат ўзига хос тамойилларга таянувчи фаолиятнинг мустақил соҳасидир.

Юқорида биз меҳнатни ташкил этишни ишлаб чиқаришнинг техника ва технологияси билан ўзаро боғлиқлигини кўриб чиқдик. Булардан ташқари

меҳнатни ташкил этишга, ишлаб чиқаришнинг тури, характери, сериялиги ва бошқа ишлаб чиқариш омиллари катта таъсир кўрсатади.

7-чизма. Корхонада бошқарувни ташкил этишда ички ва ташқи муҳит мувофиқлигини таъминлаш¹



8-чизма. Корхонада бошқарувни ташкил этишда кўпроқ ташқи муҳитни эътиборга олиниши



¹ Чизмалар диссертант томонидан ишлаб чиқилган.

Фикримизча меҳнатни ташкил этиш бошқарувни ташкил этишнинг баркибий қисмидир. Бугунги кунда корхонада бошқаришни ташкил этишнинг икки турдаги ёндашувини қайд этиш мумкин. Уларнинг биринчисида ички ва ташқи муҳитнинг мувофиқлиги устуворлик қилса, иккинчисида, кўпроқ ташқи муҳитнинг аҳамияти устуворроқдир.

Худди шундай, корхона бошқарувини ташкил этишда ишлаб чиқаришни махсуслаштириш, предметли (воситали) – берк ва махсуслаштирилган цех, участка ва линияларни яратиш технологик ва касбий меҳнат тақсимотига таъсир кўрсатилади.

Ишлаб чиқаришни сериялилиги иш жойларига хизмат кўрсатишни ташкил этишга таъсир кўрсатади. Оммавий ва йирик серияли ишлаб чиқаришда, асосий ишлаб чиқаришда қатнашаётган ишчиларни инструментни қабул қилиш, уни ўткирлаш, асбоб ускуналарни таъмирлаш ва созлаш бўйича ёрдамчи ишлардан озод бўлишини таъминловчи, иш жойларига тартибли, режали-огоҳлантирувчи ёки стандарт хизмат кўрсатишларни қўллаш учун энг яхши меҳнат шароитлари яратилади.

Корхона бошқарилишини ташкил этишнинг муҳим таркибий қисимларидан бири бўлган моддий техника таъминоти, узлуксиз иш ва иш вақтидаги узилишларни йўқотиш учун зарур бўлган иш жойларининг таъминотини узлуксизлигини ва ўз вақтида бажарилишини белгилайди.

2-БОБ. НАМАНГАН ВИЛОЯТИ САНОАТ КОРХОНАЛАРИДА БОШҚАРУВНИ ТАШКИЛ ЭТИШ ТИЗИМИНИ ТАҲЛИЛИ

2.1. Наманган вилоятида саноатнинг ривожланиши ва бошқарилиши

Наманган вилояти иқтисодиётининг ривожланиб боришида саноат корхоналарининг аҳамияти беқиёс. Шу боис саноат корхоналарини ривожлантиришга йўналтирилган чора-тадбирлар доимо қўлланилиб келинмоқда. Бу чора-тадбирлар республика миқёсида қабул қилинган меъёрий ҳужжатлар асосида амалга оширилади.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2008 йил 28 ноябрдаги ПФ-4058-сонли «Иқтисодиётнинг реал сектори корхоналарини қўллаб-қувватлаш, уларнинг барқарор ишлашини таъминлаш ва экспорт салоҳиятини ошириш чора-тадбирлари дастури тўғрисида»ги Фармонини Наманган вилояти миқёсида бажарилишини таъминлаш мақсадида вилоят ҳокимининг 2008 йил 31 декабрдаги 222-сонли қарори қабул қилиниб, назорат қилиш ва мониторинг олиб бориш бўйича вилоят ҳокимлигининг ишчи гуруҳи тузилган. Бундай ишчи гуруҳ томонидан олиб борилган мониторинг санаот корхоналари фаолиятини ўрганиб бориш имкониятларини кенгайтirmoқда.

Шуни қайд этиш керакки, Фармонда белгиланган вазифаларни вилоятда бажарилишини таъминлаш мақсадида чора-тадбирлар дастури ишлаб чиқилди. Кўрилаётган чора-тадбирларда белгиланган вазифалар юзасидан шаҳар ва туман ҳокимликлари томонидан ҳам ҳудудий чора-тадбирлар ишлаб чиқилиб, маъсуллар бириктирилган. Амалга оширилаётган ишлар юзасидан вилоят ҳокимлиги ишчи гуруҳи томонидан доимий мониторинг ўрнатилди. Бу эса миллий иқтисодиёт таркибига кирувчи Наманган вилояти иқтисодиётини янада ривожланишига олиб келувчи шарт-шароитларни яхшилайдди.

Наманган вилояти ҳокимлигида ҳар ҳафтада бир маротаба ПФ-4058-сонли Фармоннинг ижроси бўйича муҳокама йиғилишлари ўтказилиб,

кўтарилган муаммо ва масалаларни ҳал қилиш ҳамда республика доирасида ҳал этиладиган масалаларни Вазирлар Маҳкамасига мунтазам тақдим этиб бориш йўлга қўйилган.

Наманган шаҳридаги "Наманганмаш" ОАЖнинг Олмалик тоғ кон-металлургия комбинатидан, Навоий тоғ кон-металлургия комбинатидан, "Навоий иссиқлик манбаи" корхонасидан 2008 йилда тузилган шартномаларга асосан етказиб берилган маҳсулот учун дебитор қарзларни ундириш, корхонанинг солиқдан бўлган бюджет ва бюджетдан ташқари мақсадли жамғармалардан боқиманда қарзларни тўлов муддатини кечиктириш, Уйчи туманидаги "Мега текстил" ХКнинг электр тармоғига уланиш, Наманган шаҳридаги "Карбонам" МЧЖ, Чуст туманидаги «Рау Том» корхоналарининг экспортга чиқариладиган маҳсулот учун Россия давлатидан олиб келинган хом-ашёсини божхона расмийлаштирувидан ўтказиш, "Машхим" МЧЖ томонидан Фарғона вилояти Халқ таълими бошқармасига етказиб берилган спорт инвентарлари учун дебитор қарздорликни ундириш масалалари ижобий ҳал этилди¹.

Шунингдек, Вазирлар Маҳкамасининг 2009 йил 29 январдаги «Мамлакатимиз ишлаб чиқарувчилари маҳсулотларининг рақобатбардошлигини оширишга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги 26-сонли қарорига асосан жамиятимизнинг барқарор иқтисодий ҳолатига жаҳонда рўй бераётган молиявий инқирознинг салбий таъсир кўрсатишини олдини олиш мақсадида вилоятдаги йирик саноат корхоналарида маҳсулот таннархини 20,0 фоизга тушириш бўйича чора-тадбирлар режаси ишлаб чиқилди.

Маълумки, Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг 2009 йил 6 июлдаги "Наманган вилояти саноатининг индустриал салоҳиятини ривожлантириш, Наманган шаҳрини ободонлаштириш ва ижтимоий инфратузилмасини ривожлантириш бўйича чора-тадбирлар тўғрисида"ги ПФ-3215 сонли Фармойиши асосида қабул қилинган Вазирлар

¹ Манба Наманган вилоят ҳокимлигининг ахборот таҳлил бўлимидан олинган.

Маҳкамасининг 2009 йил 14 августдаги “2009-2012 йилларда Наманган вилоятида саноатни ривожлантириш ва ишлаб чиқаришни модернизация қилиш Дастури тўғрисида”ги 232-сонли қарорига мувофиқ вилоят ҳокимининг 2009 йил 18 августдаги 182-сонли қарори қабул қилиниб Дастур ишлаб чиқилди.

Мазкур қарорни самарали бажариш мақсадида вилоят ҳокими раҳбарлигида 29 кишидан иборат вилоят комиссияси ва доимий асосда фаолият кўрсатувчи 6 кишидан иборат ишчи гуруҳ таркиби тузилди.

Истиқболли саноат корхоналарини техник жиҳатдан модернизация қилиш ва молиявий соғломлаштириш бўйича 2009-2012 йилларда 21 та корхона модернизация қилиш, молиявий соғломлаштириш юзасидан 83 та лойиҳа топшириқлари белгиланган. Шундан 2011 йил мобайнида 75 та вазифалар бажарилди. Шунингдек, 8 та корхонада ишлаб чиқариш кувватлардан фойдаланиш даражаси оширилди.

Улар томонидан белгиланган параметрлар ва чора-тадбирларни бажарилиши ҳамда муаммоли масалаларни ҳал этиш юзасидан ҳар 10 кунда муҳокама ўтказилиши белгилаб олинди. Ҳозирги кунга қадар 11 та йиғилиш ўтказилиб, корхоналар муаммоларини ҳал этиш бўйича тегишли ташкилот ва идоралар билан иш ташкил этилган. Республика миқёсида ҳал этиладиган масалалар юзасидан маълумотлар Дастурнинг бажарилиши бўйича Республика йиғма ишчи гуруҳига тақдим этилди.

Вилоятда Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг 2011 йил 21 январ куни Вазирлар Маҳкамасининг йиғилишида белгилаб берилган 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларини амалга оширилиши шунингдек, инқирозга қарши дастур доирасида қабул қилинган қатор Ҳукумат қарорлари бўйича белгиланган топшириқларни бажарилиши натижасида 2011 йил якуни билан иқтисодиётнинг барча соҳаларида барқарор ўсиш суръатлари таъминланди (1-жадвал).

Жумладан, ялпи ҳудудий маҳсулот ҳажмининг ўсиш суръати олдинги йилга нисбатан 10,0 фоизга, саноат ишлаб чиқариш ҳажми 16,1 фоизга, қишлоқ хўжалиги 7,0 фоиз, капитал қўйилмалар 5,5 фоиз, қурилиш ишлари 23,6 фоиз, чакана савдо айланмаси 18,5 фоиз ва пуллик хизматлар ҳажмини 16,5 фоизга ўсишига эришилди.

ЯХМдаги саноатнинг улуши 9,7 фоизни (2010 йилда 9,1%), қурилиш 8,0 фоизни (7,4%), қишлоқ хўжалиги 33,8 фоизни (34,6%), транспорт ва алоқа 9,4 фоизни (9,0%), савдо ва умумий овқатланиш 8,9 фоизни (10,4%), солиқлар 3,3 фоизни (3,3%), бошқалар 26,9 фоизни (26,2%) ташкил этди. Шунингдек, кичик бизнеснинг ялпи ҳудудий маҳсулотдаги улуши 78,7 фоизга (76,0%) тўғри келди.

Вилоятда 2011 йил якуни билан рўйхатдан ўтган саноат корхоналари сони 2316 тани ташкил этиб, шундан фаолият кўрсатаётган саноат корхоналари сони 1918 тани ташкил этди. Рўйхатдан ўтган саноат корхоналар сони ўтган йилнинг шу даврига нисбатан 117,5 фоизга ёки 345 тага кўпайди.

Вилоятда саноатнинг етакчи тармоқларидан енгил саноатда тўқимачилик, пахта тозалаш, пойабзал, мебел ишлаб чиқариш, озиқ-овқат ҳамда қишлоқ хўжалик маҳсулотларини қайта ишлаш тармоқлари, машинасозлик ва метални қайта ишлаш, қурилиш материаллари ишлаб чиқариш тармоқларига қарашли корхоналар ривожланиб, саноат ва халқ истеъмоли моллари ишлаб чиқаришда салмоқли хиссаларини кўшиб келмоқда.

Вилоятда 2011 йил якунига кўра фаолиятдаги саноат корхоналари томонидан 1057,3 млрд.сўмлик (116,1%) саноат маҳсулотлари, 561,6 млрд.сўмлик (125,2%) халқ истеъмоли моллари ишлаб чиқарилди.

Жумладан, ҳисобот даврида маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмлари металлургия саноатида 2220,4 млн. сўмни (ўсиш суръатлари 104,7%), машинасозлик ва металлни қайта ишлаш саноатида 111,9 млрд. сўмни (160,6%), ёғочни қайта ишлаш саноатида 24,6 млрд. сўмни (118,2%),

курилиш материаллари саноатида 48,9 млрд. сўмни (132,7%), енгил саноат тармоғида 405,9 млрд. сўмни (104,2%), озиқ-овқат саноатида 316,2 млрд. сўмни (117,4%), дон маҳсулотлари саноатида 98,7 млрд. сўмни (115,5%), полиграфия саноати 4567,5 млн. сўмни (250,0%) ташкил этган ҳолда умумий саноат маҳсулотлари ишлаб чиқаришдаги энг юқори салмоғи енгил саноат (38,4%) ва озиқ-овқат саноати (30,0%) тармоқлари ҳиссасига тўғри келди.

Вилоятда фаолият кўрсатаётган йирик корхоналар томонидан 627,8 млрд. сўмлик маҳсулот ишлаб чиқарилиб, ўтган йилнинг шу даврига нисбатан 113,0 фоизга ўсди.

Йирик саноат корхоналарининг умумий ишлаб чиқаришдаги салмоғи 59,3 фоизни ташкил этиб, қолган қисми кичик (40,7%) микрофирмалар, уй ҳўжалиги ва якка тартибдаги хусусий тадбиркорлар ҳиссасига тўғри келди.

Наманган вилоятида иқтисодиётнинг барча тармоқлари ривожланиб борар экан, бунда бошқаришни ташкил этишдаги янгича услубларни кенг қўлланилиши кузатилмоқда. Энг муҳими саноат корхоналарининг сони йилдан йилга кўпайиб ривожланмоқда. Масалан, 2010 йилда саноат маҳсулотлари ишлаб чиқариш динамикаси бўйича олганда амалдаги нархда ишлаб чиқарилган маҳсулот 789733,6 млн. сўмни ташкил этган бўлса, 2011 йилга тегишли худди шундай кўрсаткич 1057321,2 млн. сўмни ташкил этиб, бир йил мобайнида 33,8%га кўпайганлигини кўрсатмоқда.

Фақат йирик корхоналар томонидан ишлаб чиқарилган маҳсулотлар ҳажми 2010 йилдаги ҳолат бўйича амалдаги нархларда 472244,5 млн. сўмни ташкил этган бўлса, 2011 йилга келиб бу кўрсаткич 627858,2 млн. сўмга тенг бўлди. Ўз навбатида бу тегишли йиллар солиштирилганда ишлаб чиқарилган маҳсулотлар ҳажми 155613,7 млн. сўмга кўпайганлигини кўрсатмоқда. Ёки бошқача айтганда ўсиш 32,9%ни ташкил этмоқда. Кўриниб турибдики, вилоят бўйича ишлаб чиқарилган саноат маҳсулотларининг ўсиш суръатида фақат йирик ишлаб чиқаришга хос бўлган ҳолат вилоят бўйича худди шундай ҳолатдан атиги 0,9%га кам (2-жадвал).

**Наманган вилоятида саноат маҳсулотлари
ишлаб чиқарилиши динамикаси¹**

млн. сўм

Кўрсаткичлар номи	Амалдаги нархда ишлаб чиқарилган маҳсулот			Солиштирма нархда ишлаб чиқарилган маҳсулот			
	2009 йил	2010 йил	2011 йил	2009 йил	2010 йил	2011 йил	%
Вилоят бўйича жами	534531,2	789733,6	1057321,2	694890,1	847338,7	983677,1	116,1
Шундан йирик корхоналар	419182,7	472244,5	627858,2	531732,6	509320,5	574942,7	112,9

Фикримизча, Наманган вилоятида саноат маҳсулотларини ишлаб чиқаришда салмоқли натижаларга эришилмоқда. Бу эса ўз навбатида мазкур соҳани бошқарилишини ташкил этишда самарали услубларни қўлланилаётганлигидан далолат беради. Бугунги кунда Наманган вилоятидаги барча саноат корхоналарида бошқарувни ташкил этиш бозор шароитларига мос амалга оширилмоқда.

Вилоят бўйича солиштирма нархда ишлаб чиқарилган маҳсулот ҳажми 2010 йилга тегишли статистикада 847338,7 млн. сўмни ташкил этган. 2011 йилга келиб эса бу кўрсаткич 983677,1 млн. сўмни ташкил этган. Бу эса 2010 йилдаги кўрсаткичдан 136338,4 млн. сўмга кўпайганлигини кўрсатиб, ишлаб чиқариш янада кетгайганлигини билдиради. Шундай қилиб вилоят бўйича солиштирма нархда ишлаб чиқарилган маҳсулот ҳажми бир йил мобайнида 16,1%га ошган.

Шуни алоҳида қайд этиш керакки, Республика хўжалик бирлашмалари тасарруфидаги саноат корхоналари Наманган вилоятининг барча

¹ Жадвал муаллиф томонидан Наманган вилояти статистика бошқармасидан олинган маълумотлар асосида тузилган.

туманларида жойлашган бўлиб, уларнинг энг кўп салмоғи Наманган шаҳрига тўғри келади. 3-жадвалда келтирилганидек, Наманган шаҳрида жойлашган саноат корхоналарининг атиги 4 тасида ишлаб чиқариш бир оз пасайган. Уларнинг орасида энг жиддий вазият "Водий Ипаги" масъулияти чекланган жамиятида бўлиб, 2011 йилга тегишли сатистик маълумотлар 2010 йилдаги ҳолатга солиштирилганда 63,9 %ни ташкил этган. Шунингдек, "Намимпекстекстиль" МЧЖ (71,7 %), "Нам Текс" МЧЖ (81,2%), "Хаин текс" ХК (82,5%) каби саноат корхоналарида ҳам ишлаб чиқариш ҳажми 2010 йилдаги ҳолатдан камайган.

3-жадвал.

**Республика хўжалик бирлашмалари
тасарруфидаги саноат корхоналари¹**

№	Корхоналар номи	Амалдаги нархда ишлаб чиқарилган маҳсулот		Солиштира нархда ишлаб чиқарилган маҳсулот		2011 йилни 2010 йилга нисбати %да
		2010 йил	2011 йил	2010 йил	2011 йил	
1	2	3	4	5	6	7
	Жами	477141,5	635012,1	513778,2	579893,4	112,9
	Йирик корхоналар	454673,3	601334,4	490087,8	548557,2	111,9
	Мингбулоқ тумани	21725,6	17428,8	21855,3	16852,6	77,1
1	"Мингбулоқ пахта тозалаш" АЖ	21725,6	17428,8	21855,3	16852,6	77,1
	Косонсой тумани	9581,2	9996,8	9717,8	9899,0	101,9
2	"Косонсой пахта толеси" ОАЖ	9581,2	9996,8	9717,8	9899,0	101,9
	Наманган тумани	8646,6	11369,2	8904,7	9594,8	107,7
3	"Наманганвино" АОЖ	4729,2	4346,5	5005,7	3675,8	73,4
4	"Наманган тола текстиль" МЧЖ	1765,3	6946,2	1810,1	5844,7	322,9
	Норин тумани	18435,3	21795,7	18650,0	20162,7	108,1
5	"Норин тола" ОАЖ	18435,3	21795,7	18650,0	20162,7	108,1
	Поп тумани	47283,0	66552,1	48274,8	60122,7	124,5
6	"Поп Фен" ҚК	17680,4	19705,4	18821,1	15013,0	79,8
7	"Узрубиройд" МЧЖ	8490,7	13044,1	8067,6	12320,7	152,7
8	"Поп пахта толеси" ОАЖ	18845,9	19382,4	19084,1	19343,7	101,4
9	"Попдонмаҳсулот" ОАЖ	2265,9	14420,2	2302,0	13445,3	584,1

¹ Жадвал диссертант томонидан Наманган вилояти статистика бошқармасидан олинган маълумотлар асосида тузилган.

1	2	3	4	5	6	7
	Тўрақўрғон тумани	25902,6	28975,6	26005,2	26919,2	103,5
10	"Наманган 3-пахта тозалаш заводи" ОАЖ	25902,6	28975,6	26005,2	26919,2	103,5
	Уйчи тумани	27969,1	33346,1	28218,7	31824,9	112,8
11	"Уйчи пахта тозалаш" ОАЖ	27013,7	30613,5	27269,6	29092,3	106,7
12	"Мега Текстиль" ХК	955,4	2732,5	949,1	2732,5	287,9
	Учқурғон тумани	90943,4	106150,4	97146,6	99613,1	102,5
13	"Учқурғон пахта тозалаш" ОАЖ	27748,2	30495,6	27986,5	29089,9	103,9
14	"Учқурғон еғ" ОАЖ	23879,4	29796,7	26596,2	27959,4	105,1
15	"Учқурғон дон маҳсулот" ОАЖ	39315,9	45858,1	42563,9	42563,9	100,0
	Чуст тумани	15938,1	16947,0	16088,7	16207,3	100,7
16	"Чуст пахта тозалаш" ОАЖ	15938,1	16947,0	16088,7	16207,3	100,7
	Янгиқўрғон тумани	625,0	10330,3	625,0	9725,4	1556,1
17	"Янгиқўрғон Шароби" МЧЖ	625,0	10330,3	625,0	9725,4	1556,1
	Наманган шаҳри	189775,6	31178950,7	216689,9	247709,8	114,3
18	"Кока кола" МЧЖ	23284,8	32132,4	27917,5	29888,2	107,1
19	"Нестле Ўзбекистон" ҚҚ	59017,5	103861,3	61422,9	81063,9	132,0
20	"Намимпекстекстиль" МЧЖ	7672,9	9324,1	9482,5	6802,1	71,7
21	Муслим текс	353,0	0,0	353,0	0,0	
22	"Наманган Силк Инвест" МЧЖ	0,0	1192,1	0,0	1192,1	0,0
23	"Уз Часис" МЧЖ	25734,6	39785,0	26329,9	37962,5	144,2
24	"Водий Ипаги" МЧЖ	4597,7	4137,8	5196,1	3321,9	63,9
25	"Нам Текс" МЧЖ	617,9	1920,1	3134,4	2544,0	81,2
26	"Хаин текс" ХК	29919,8	24217,8	36108,4	29775,0	82,5
27	"Нотуқимачи" МЧЖ	7956,1	18794,5	13508,6	15884,1	117,6
28	"Намангандонмаҳсулот" МЧЖ	26208,2	30931363,0	28693,6	28693,6	100,0
29	"Электр қурилмалари" МЧЖ	2461,4	4473,0	2591,5	4333,6	167,2
30	"Карбонам" МЧЖ	1951,5	7749,6	1951,5	6248,9	320,2
	Ёрдамчи саноат корхоналари	22468,2	33677,7	23690,4	31336,2	132,3

Наманган вилоятининг туманларида жойлашган саноат корхоналарида эса ишлаб чиқариш ҳажмининг ўсишига тегишли кўрсаткичларни ижобий баҳолаш мумкин, Аммо, Мингбулоқ туманида жойлашган "Мингбулоқ пахта тозалаш" акциядорлик жамиятида 2011 йилдаги ишлаб чиқариш ҳажми 2010 йилга нисбатан олганда пасайган ва 77,1% ни ташкил этган. Жумладан, "Наманганвино" акциядорлик жамиятида (73,4%), "Поп Фен" қўшма корхонасида (79,8%) ҳам ишлаб чиқариш ҳажми 2011 йилда 2010 йилга нисбатан олганда пасайган.

4-жадвал. Маҳаллий ҳокимият тасарруфидаги саноат корхоналари

№	Корхоналар номи	Амалдаги нархда ишлаб чиқарилган маҳсулот		Солиштирма нархда ишлаб чиқарилган маҳсулот		2011 йилни 2010 йилга нисбати %да
		2010 йил	2011 йил	2010 йил	2011 йил	
	Жами	209340,5	289911,4	224639,2	275659,6	122,7
	Йирик корхоналар	17571,2	26523,9	19232,7	26385,5	137,2
	Кичик бизнес субъектлари	191769,3	263387,5	205406,4	249274,1	121,4
	Наманган тумани	13394,4	22082,0	15208,6	21945,5	144,3
1	Миришкор	11242,3	18044,4	13119,7	18600,5	141,8
2	"Наманган ТББЗ" МЧЖ	0,0	3961,0	0,0	3270,7	0,0
3	"МРТ текстиль" ҚК	2152,1	76,6	2088,9	74,3	0,0
	Тўрақўрғон тумани	905,7	349,7	509,5	528,4	103,7
4	"4-қишлоқ қурилиш комбинати" ОАЖ	905,7	349,7	509,5	528,4	103,7
	Чуст тумани	744,9	619,1	890,5	816,9	91,7
5	"Рау Томъ" ҚК	744,9	619,1	890,5	816,9	91,7
	Наманган шаҳри	2526,2	3473,2	2624,1	3094,7	117,9
6	"Наманганмаш" ОАЖ	2526,2	3473,2	2624,1	3094,7	117,9

Шуни алоҳида қайд этиш керакки, фақат йирик корхоналарга тегишли бўлган солиштирма нархда ишлаб чиқарилган маҳсулот ҳажми бир йил мобайнида 12,9%га ошган. Бу эса вилоятдаги жами ўсиш суръатидан 3,2 пунктга кам эканлигини кўрсатмоқда. Чунки фақат йирик корхоналарда солиштирма нархда ишлаб чиқарилган маҳсулот ҳажми 2010 йилда 509320,5 млн. сўмни ташкил этган бўлса, 2011 йилга тегишли маълумотларда 574942,7 млн. сўмни ташкил этди. 2010-2011 йиллардаги ўзгариш 65622,2 млн. сўмга тенг бўлди.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2009 йил 19 июндаги “Деворбоп материаллар ишлаб чиқаришни кўпайтиришни рағбатлантириш ва сифатини яхшилаш борасидаги кўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ-1134-сонли қарорини вилоятда бажарилишини таъминлаш мақсадида вилоят ҳокимининг 2009 йил 22 июндаги 131-сонли қарори қабул қилинган бўлиб, қарорга мувофиқ ностандарт, тежамсиз печларга эга пишган ғишт ишлаб чиқарувчи корхоналарни қайта жиҳозлаш (модернизация) ҳамда янги ғишт ишлаб чиқарувчи корхоналарни ташкил этиш бўйича чора-тадбирлар дастури ишлаб чиқилган.

Мазкур қарор билан Наманган вилояти бўйича 2009-2011 йилларда пишган ғишт ишлаб чиқарувчи янги замонавий қувватларни 26,0 млн. донага ошириш, яъни 161,0 млн. донадан 2012 йилга қадар 183,0 млн. донага етказиш белгиланган. Йиллар бўйича ушбу кўрсаткич 2009 йилда 18,0 млн. дона ва 2010 йилда 8,0 млн. дона қувватлар яратилиши белгиланган.

Қарор асосида 2009-2011 йиллар давомида пишган ғишт ишлаб чиқариш бўйича мавжуд қувватлар 100,3 млн. донага оширилиб, жами қувватлар 261,3 млн. донага етказилди ва 2008 йилга нисбатан қувватлар 162,2 мартага ортди.

Хусусан, 2009 йилда кўшимча 28 млн. дона қувватлар, 2010 йилда 50,0 млн. дона ва 2011 йилда 22,3 млн. дона қувватлар яратилди.

2011 йилда 5 та янги ғишт ишлаб чиқарувчи модернизация ва янги қувватлар ташкил этиш белгиланган бўлиб, жорий йил якуни билан 4 та янги

кувватлар ташкил этилди ва 3 та ғишт ишлаб чиқарувчи корхонада модернизация ва қайта жиҳозлаш ишлари амалга оширилди. Ушбу мақсадларга жами 754,2 млн. сўмлик маблағлар ўзлаштирилди. Амалга оширилган лойиҳалар ҳисобига қўшимча 24,3 млн дона ғишт ишлаб чиқариш кувватлари ҳамда 130 та янги иш ўринлари яратилди.

Бугунги кунда Наманган вилоятида саноатнинг ривожланиши жиддий амалга ошмоқда. Бунда бошқарувнинг замонавий услубларини амалиётга жорий этиш муҳим аҳамият касб этмоқда. Айниқса илмий бошқариш мактабининг намояндалари томонидан ишлаб чиқилган тамойиллар устуворлигида ишлаб чиқаришнинг узлуксизлигига эътибор берилмоқда.

Хулос қалиб айтганда Наманган вилоятида саноат корхоналарини иқтисодий фаолиятини таъминлаш ва уларга шарт-шароитлар яратиш борасида кўп ишлар амалга оширилди. Бугунги кунда бу соҳадаги ишлар давом этмоқда. Чунки ислохотларнинг босқичма-босқич амалга ошириб бориш ҳали давом этмоқда.

2.2. Саноат корхоналарида бошқарувни ташкил этиш тизимини таҳлил этиш

Наманган вилоятида фаолият кўрсатаётган саноат корхоналари бозор иқтисодиётига мос ҳаракатланиб, шаклланган талаб асосида маҳсулот ишлаб чиқаришни ташкил этади. Аксарият саноат корхоналарида бошқарувни ташкил этиш масалалари бозор механизми фаолияти билан боғлиқ шаклланади. Бошқарувни ташкил этишда талаб ва таклиф қонуниятларини ўрганиш, маркетингдан фойдаланиш имкониятларини кенгайтириш жуда зарур.

Наманган вилоятида мавжуд саноат корхоналари бошқарувини ташкил этиш тизимини таҳлил этар эканмиз, вилоятдаги умумий ҳолатни ижобий баҳолаб бўлмайди. Аксарият саноат корхоналарида ишлаб чиқариш жараёнлари жадал амалга оширилиб келинмоқда. Масалан, 4-жадвалда

Наманган вилоятида 2011 йилнинг январь-декабрь ойларида саноат корхоналари томонидан ишлаб чиқарилган маҳсулот ҳажми ва уларнинг ўсиш суръати бўйича таҳлиллар келтирилган. Бу таҳлиллар шуни англатадики, вилоят бўйича олганда маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми 2010 йилда 717,6 млрд. сўмни ташкил этган. 2011 йилга келиб эса бу кўрсаткич 1057,3 млрд. сўмга тўғри келди. Агар 2010 йилда ишлаб чиқарилган маҳсулот ҳажмидаги ўсиш суръати 123,7 фоизни ташкил этган бўлса, 2011 йилда худди шу кўрсаткич 116,1 фоизни ташкил этди.

Бу таҳлиллардан кўриниб турибдики, бир йил мобайнида Наманган вилояти бўйича олганда саноат маҳсулотларини ишлаб чиқариш ҳажмида ўсиш тенденциялари таъминланган. Ҳозирги кунда Наманган вилоятида турли саноат корхоналарида бошқарувни ташкил этишнинг замонавий услублари қўллаб борилмоқда. Айниқса иқтисодийни модернизациялаш шароитида корхоналарда бошқарувни ташкил этишда замонавий менежмент усуллари қўллаш орқали ўзига мос иқтисодий дастакларни яратишни тақозо қилади. Аммо саноат корхоналарида ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар ҳажмининг ўсиш суръатлари таҳлил этилганда фикримизча, ҳали яна бир қатор муаммоларни ҳал этиш зарурияти келиб чиқмоқда. Масалан, саноат маҳсулотлари ҳажмидаги ўсиш суръати таҳлил этилганда унинг бир оз секинлашганлигини кузатишимиз мумкин. Аслида ўсиш бор, лекин секинлашган. Буни 5-жадвалдан аниқ кўришимиз мумкин. Бу жадвалда биргина 2011 йилнинг ўзини, ойлар мобайнидаги таҳлилни келтирдик. Бунда 2011 йилда январь-декабрь ойларига тўғри келган маҳсулот ҳажмидаги ўсиш суръати белгиланган дастурга нисбатан олганда ҳақиқатда атиги 0,1 пунктга ошган холос. Бироқ, 2011 йилнинг январь-декабрь ҳолатини шу йилнинг январь-март ойларидаги ҳолатга солиштирилса, 5,8 пунктга пасайганлигини кузатишимиз мумкин. 2011 йилдаги саноат маҳсулотларини ишлаб чиқаришдаги ҳажмини кўрсатувчи кўрсаткичларда энг юқори ўсиш суръати январь-июнь ойларига тўғри келиб, бунда 126,3 фоизни ташкил этган.

5-жадвал. Наманган вилояти саноат корхоналарида маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми ва ўсиш суръатлари таҳлили¹

Кўрсаткич номи	Ўлчов бир- лиги	2010 йил январь- декабрь ойлари	2011 йил						
			январь-март ойлари	январь-июнь ойлари	январь-сентябрь ойлари	январь-ноябрь ойлари	январь-декабрь дастур	январь-декабрь ҳақиқат	Фарқи (+; -)
Саноат маҳсулотлари ҳажми	млрд. сўм	717,6	231,9	490,7	730,0	939,7	935,7	1057,3	121,6
Ўсиш суръати	%	123,7	121,9	126,3	121,0	116,1	116,0	116,1	0,1

Бу таҳлиллар шуни англатадики, Наманган вилоятида саноат маҳсулотларини ишлаб чиқариш ҳажмида ўсиб боровчи тенденциялар сақланган бўлсада, унинг ўсиш суръатида сусайиш юзага келган.

Фикримизча, саноат корхоналарини бошқариш ва улар фаолиятини ташкил этишда янгича иқтисодий фикрлаш тамойилларидан кенг фойдаланиш зарур. Чунки ҳозирги пайтда ялпи ички маҳсулот (ЯИМ) нинг таркибий–депрессив ишлаб чиқаришлар негизида ўсиши ҳамда рақобатбардош бўлмаган маҳсулотлар ишлаб чиқаришни кенгайтириш мақсадга мувофиқ эмас.

Наманган вилояти бўйича саноат корхоналари фаолиятини таҳлил қилганимизда умумий ижобий вазият юзага келган бўлсада, айрим санаот корхоналарида ишлаб чиқариш ҳажми камайган. Масалан, 6-жадвалда ана шундай корхоналар таҳлили келтирилган. Чунончи, Мингбулоқ туманида жойлашган пахта тозалаш заводида 2010 йилда 21,8 млрд. сўмлик маҳсулот

¹ Жадвал диссертант томонидан Наманган вилояти статистика бошқармаси томонидан олинган маълумотлар асосида тузилган.

ишлаб чиқарилган бўлса, 2011 йилга келиб бу кўрсаткич 16,8 млрд. сўмни ташкил этди. Бу тегишли йиллардаги ўзгариш, яъни маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмидаги камайиш суммаси 5 млн. сўмдан кўпроқни ташкил этади. Ўз ўзидан 5-жадвалдаги солиштирилган ҳолатлардан кўриниб турибдики, ўсиш суръати 77,1 фоизни ташкил этди.

6-жадвал. 2011 йилнинг январь-декабрь ойлари якуни билан саноат маҳсулотлари ишлаб чиқариш ҳажмини камайтирган корхоналар тўғрисида маълумот¹

№	Корхона номи	Ишлаб чиқариш ҳажми (минг сўм)		Ўсиш суръати, %	Камайтириш суммаси (минг сўм)
		2010 йил	2011 йил		
Мингбулоқ тумани					
1	Мингбулоқ пахта тозалаш	21855297	16852649	77,1	5002648
Наманган тумани					
1	МРТ текстиль	2088878	74268	3,6	2014610
2	Наманганвино	5005731	3675760	73,4	1329971
Поп тумани					
1	Поп фен	18821132	15012992	79,8	3808140
Чуст тумани					
1	Рау Томъ	890512	816910	91,7	73602
Наманган шаҳри					
1	Намимпекстекстиль	9482469	6802087	71,7	2680382
2	«Муслим текс» ҚК	352975	0	0,0	352975
3	Водий ипаги	5196114	3321999	63,9	1874175
4	Нам Текс	3134400	2544000	81,2	590400
5	Хаин текс	36108444	29774950	82,5	6333494
	Вилоят бўйича	10 та корхона			24060397

¹ Жадвал диссертант томонидан Наманган вилояти статистика бошқармаси томонидан олинган маълумотлар асосида тузилган

Вилоятга қарашли Наманган туманида эса саноат маҳсулотлари ишлаб чиқариш ҳажмини камайтирган корхоналар 2 тани ташкил этди. Улардан бири МРТ текстиль бўлса, иккинчиси Наманганвино саноат корхонасидир. Масалан, МРТ текстиль саноат корхонаси туқимачилик соҳасида фаолият кўрсатиб, 2010 йилда 2,08 млрд. сўмлик ҳажмда маҳсулот ишлаб чиқарган. 2011 йила эса атиги 74,2 млн. сўмдан кўпроқ бўлган ҳажмда маҳсулот ишлаб чиқарди. Бу корхонанинг маҳсулот ишлаб чиқаришдаги ҳажми тегишли йиллар мобайнида бирдагига 3,6 мартага камайиб кетган. Ушбу ҳолат тадқиқот асосида ўрганилганда мазкур корхона бошқарув тизимидаги ўзаро мувофиқлик таъминланмаганлиги аниқланди. МРТ текстиль саноат корхонасида бошқарувни ташкил этиш масалаларида жиддий муаммолар юзага келган. Ишчи-ходимлар ва раҳбарият ўртасидаги номувофиқлик ҳолатлари кучайган. Бошқарувнинг ўзи аянчли ҳолатдалиги жуда ачинарлидир.

Наманган туманида жойлашган Наманганвино корхонасида ҳам ишлаб чиқарилган маҳсулот ҳажмидаги кўрсаткичларда камайиш тенденцияси мавжуд. 2010 йилда ушбу корхона томонидан 5 млрд. сўмлик ҳажмда маҳсулотлар ишлаб чиқарилиб, 2011 йилда бу кўрсаткич 3,6 млрд. сўмликни ташкил этди ва ўсиш суръати 73,4 фоизга тўғри келди. Маҳсулотлар ишлаб чиқариш ҳажмидаги бир йиллик камайган сумма 1,3 млрд. сўмдан кўпроқни ташкил этган.

Поп туманида ўз маҳсулотлари ҳажмини камайтирган корхоналар қаторида Поп фен саноат корхонасини кўриш мумкин. Бу корхонада 2010 йилда 18,8 млрд. сўмликдан кўпроқ ҳажмда маҳсулотлар ишлаб чиқарилган. 2011 йилда Поп фен томонидан ишлаб чиқарилган маҳсулотлар ҳажми 15 млрд. сўмдан ошди. Аммо ўсиш суръати 79,8 фоизга тенг бўлиб, камайиш суммаси 3,8 млрд. сўмдан кўпроқни ташкил этди.

Ишлаб чиқариш маҳсулотлари ҳажмини камайтирган саноат корхоналаридан Чуст туманида ҳам 1 та мавжуд. Бу ҳам бўлса, Рау Томь санаот корхонасидир. Ушбу корхона 2010 йилда 890 млн. сўмлик

маҳсулотлар ишлаб чиқарган. 2011 йилдаги ҳолатда эса бу кўрсаткич 816,9 млн. сўмни ташкил этди. Бу корхонанинг маҳсулотлар ишлаб чиқариш ҳажмидаги камайиш суммаси 73,6 млн. сўмни ташкил этиб, ўсиш суръати 91,7 фоизга тўғри келди.

Юқорида таҳлил этилган корхоналар тегишли туманларда биттадан ёки иккитадан мавжудлиги кузатилди. Уларнинг барчасида маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмидаги камайишлар турли сабаб ва омиллар билан боғлиқ. Буни таҳлилларимиз ва олиб борилган тадқиқотларимиз тасдиқлайди.

Бироқ, Наманган шаҳрида бундай саноат корхоналари 5 тани ташкил этди. Уларнинг ичида «Муслим текс» қўшма корхонаси 2011 йилда умуман маҳсулот ишлаб чиқармади. Нам Текс ва Хаин Текс корхоналарида маҳсулотларни ишлаб чиқариш ҳажмидаги ўсиш суръатлари 81,2 ва 82,5 фоизларни ташкил этган бўлса, Намимпекстекстиль корхонасида бу кўрсаткич 71,7 фоизни ташкил этди. Водий ипаги корхонасида эса ўсиш суръати 63,9 фоизга тенг бўлди.

Ваҳоланки, тўқимачилик саноати 2006-2010 йилларда иқтисодий ўсишнинг «локомотивига» айланиши учун барча имкониятларга эга бўлди. Мутахассислар томонидан тўқимачилик саноати учун ўрта муддатли истиқболда иқтисодий ўсишга таъсирини баҳолаш бўйича вариантли таҳминлари ишлаб чиқилди¹.

Кўришиб турибдики, юқоридаги барча саноат корхоналарида бошқарувни ташкил этиш тизимида жиддий ўзргаришларни амалга ошириш тақазо этилади. Айниқса маркетинг бўлимининг фаолиятини ошириш мақсадга мувофиқдир. Юқорида номлари қайд этилган саноат корхоналарида маркетинг тадқиқотларини олиб бориш жиддий йўлга қўйилиши даркор. Таҳлиллар шуни кўрсатдики, раҳбарият томонидан ушбу корхоналарни бошқаришда маркетинг тадқиқотларини амалга ошириш мақсадидаги харажатлар умуман амалга оширилмаган. Бу ҳақида корхона

¹ Абдасов Б.Х. Ўзбекистонда тўқимачилик саноатини модернизациялаш ва барқарор ривожлантириш истиқболлари. «Саноат ишлаб чиқаришни ривожлантириш, модернизациялаш ва янгилашнинг устувор йўналишлари» мавзусидаги Фарғона политехника институти Республика илмий-амалий анжумани. Фарғона, ФарПИ, 2009. 49 бет.

бошқарувчиларидан сўралганда уларнинг жавоблари турлича бўлди. Корхона раҳбарларининг бирлари бошқарувни ташкил этишдаги тажрибасизлигимиз деб тан олсалар, бошқалари корхона раҳбариятининг бозор муҳитига мослаша олмаётганлигини қайд этишмоқдалар. Учинчи гуруҳга мансублари эса ташқи омилларнинг таъсири кўпроқ бўлмоқда деб ўз фикрларини билдиришган.

Олиб борган тадқиқотларимиз натижаси асосидан келиб чиққан хулосалардан қайд этиш мумкинки, саноат корхоналаримизда ишлаб чиқариш тизимини модернизация қилиш имкониятлари ҳақидаги ахборотлар етарли эмас. Бунинг устига малакали кадрлар етишмаслиги каби омилларнинг мавжудлиги ишлаб чиқаришни модернизация қилиш ва такомиллаштиришга тўсқинлик қилмоқда. Бу каби камчиликларни бартараф этиш, ишлаб чиқаришни ташкил этишни замонавий усулларининг кенг тарқалишига имконият бериш, малакали мутахассис кадрларни тайёрлаш йўли билан амалга оширилиши мақсадга мувофиқдир.

Агар саноат корхоналарининг бошқарилишини такомиллаштириш, унинг иқтисодий салоҳиятини баҳолаш ва уни самарадорлигини ошириш долзарб муаммолардан бири экан, ушбу муаммоларни баратараф этиш чоратadbирларини кўриб бориш зарур. Сўнгги ўн йиллик даврда бу каби муаммоларни ўрганишга жиддий эътибор қаратилар экан, жаҳонда юз берган молияви-иқтисодий инқирознинг ҳам у ёки бу жиҳатдан ўзининг салбий таъсирини кўрсатганлигини алоҳида қайд этиш лозим.

Шунга қарамай Наманган вилояти саноат корхоналарида юқорида қайд этилганидек, 2010 йилга нисбатан ўсиш суръатларида пасайиш кузатилсада, йилдан йилга саноатнинг ривожланишидаги ўсиб боровчи тенденция сақланиб қолган.

Келтирилган 6-жадвалда 2011 йилнинг январь-декабрь ойларида саноат моллари ишлаб чиқариш ҳажмлари таҳлили берилган. Бу таҳлилларимиздан англаш мумкинки, саноат маҳсулотларини ишлаб чиқариш барча турдаги

бозор субъектлари томонидан амалга оширилиб ўсиш суръати у ёки бу даражада таъминланган.

7-жадвал маълумотларидан кўриниб турибдики, саноат маҳсулотларини ишлаб чиқариш айниқса ёрдамчи саноат корхоналарида сезиларли бўлган. Бундай корхоналар томонидан 2011 йилда маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми 33677,7 млн. сўмга тенг бўлиб, ўсиш суръати 132,3 фоизни ташкил этди. Бу соҳада Косонсой (2,5 марта) устуворликка эришган. Шунингдек, Наманган шаҳри (2,4 марта), Уйчи (2,3 марта) ва Чортоқ (2 марта) туманларида ҳам ёрдамчи саноат корхоналарининг улуши маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмида устуворликни таъминлади.

Маълумки, 2011 йил номи «Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик йили» деб аталди. Шунинг учун мамлакатимизда кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни ривожлантиришга янада жиддий эътибор қаратилди. Иқтисодиётнинг барча тармоқларида кичик бизнес субъектларига тегишли кўрсаткичлар улушида ўсиш суръатлари кузатилди.

Наманган вилоятида кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик саноат соҳасида ҳам ривожланиб борди. 6-жадвал маълумотларидан кўриниб турибдики, кичик бизнес субъектлари ичида асосан кичик корхоналар улушида саноат маҳсулотларини ишлаб чиқариш ҳажмида устуворликка эришилган. Бу кўрсаткич 130,6 фоизга тенг бўлиб, кичик корхоналардагина ишлаб чиқарилган маҳсулотлар ҳажми 193690,8 млн. сўмни ташкил этган.

Кейинги ўринда уй хўжалиги асосида маҳсулот ишлаб чиқариш ривожланди. Бошқача айтганда саноат тармоғларига касаначиликнинг кириб бориши ҳам иқтисодиётнинг ривожланишига ўзининг муносиб хиссасини қўшди. 2011 йилда уй хўжалиги асосида ишлаб чиқарилган маҳсулотлар ҳажми 48286,1 млн. сўмга тенг бўлиб, ўсиш суръати 121,6 фоизга етди. Айниқса, темирчилик, тикувчилик, тўқимачилик соҳаларида маҳсулот ишлаб чиқариш кенгайди.

Эътиборлиси шундаки, саноат моллари ишлаб чиқариш ҳажмлари таҳлил этилганда, яқка тартибда меҳнат фаолияти ҳам муҳим ўринни эгалла-

ган. Бу соҳада энг юкри кўрсаткич Наманган шаҳрига (51585,2 млн. сўм) тўғри келди. Аммо ўтган йилга нисбатан олгандаги ҳолатда вилоят бўйича 8-ўринда турибди.

Якка тартибда меҳнат фаолияти асосида маҳсулот ишлаб чиқаришда энг юкори ўсиш суръатлари Косонсой (170,4 фоиз), Янгиқўрғон (161,7 фоиз), Чуст (150,1 фоиз), Учқўрғон (145,0 фоиз) каби туманларда кузатилди. Маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмига тегишли ўсиш суръатлари ўртача бўлган туманларга Наманган (136,7 фоиз), Норин (128,6 фоиз), Поп (126,4 фоиз) кабиларни киритиш мумкин.

Якка тартибда меҳнат фаолияти асосида саноат маҳсулотлари ишлаб чиқариш ҳажмидаги ўсиш суръатлари Наманган шаҳрида (107,4 фоиз) ва Мингбулоқ (105,5 фоиз), Тўрақўрғон (105,1 фоиз) ҳамда Чортоқ (101,1 фоиз) туманларида паст даражада бўлди. Бирок, Уйчи туманида якка тартибда меҳнат фаолияти асосида маҳсулот ишлаб чиқаришда ўсиш суръатлари кузатилмади. Агар бу соҳадаги кўрсаткич 2010 йилдаги ҳолатга солиштирилса, 97,4 фоизга тенг бўлганлигини кўриш мумкин. Бошқача айтганда 2,6 пунктга камайиш мавжудлигини алоҳида қайд этиш керак. Худди шундай вазият туманда саноат тармоғида фаолият кўрсатаётган микрофирмалар улушида ҳам кузатилди (24,9 фоиз).

Наманган вилоятида саноат корхоналарининг турли мулкчилик асосида ривожланиши натижасида йирик корхоналарнинг маҳсулот ишлаб чиқаришдаги ўрнини алоҳида белгилаш керак. Чунки бундай саноат корхоналари вилоятда ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар ҳажмининг деярли 59,4 фоизини яратмоқда. Қолган 40,6 фоизини кичик корхоналар, микрофирмалар, ёрдамчи саноат корхоналари, якка тартибда меҳнат фаолияти ва уй хўжалиги билан шуғулланувчилар яратмоқда.

Келтирилган таҳлилларимиздан келиб чиқиб хулоса шуки, саноат корхоналарида бошқарувнинг у ёки бу тарздаги такомиллашуви натижасида маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмларида ўсиш тенденциялари кузатилмоқда. Аммо бу тенденция сўнгги йилларда сусайган бўлиб, буни турли омиллар

билан изоҳлаш мумкин. Бу омилларнинг бири саноат корхоналарида бошқарувни ташкил этиш масалалари билан боғлиқ.

Саноат корхоналарида бошқаришни ташкил этишда амалга тоширилаётган оқилона ислохотларни янада кучайтириш зарурияти келиб чиқмоқда. Агар шу мақсаддаги чора-тадбирлар кўрилса, техник ва технологик янгиланишлар амалга ошаётган бир даврда бошқарувни замонавий тарздаги тажибалар асосида ташкил этиш долзарб масалага айланади. Бу ўз навбатида замонавий раҳбар кадрлар тайёрлашга алоҳида эътибор қаратишни ангатади.

Бироқ, бу соҳада талайгина чора-тадбирлар амалга ошириб борилмоқда. Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида бу чора-тадбирлар кўлами янада ошиб, бошқаришни ташкил этишнинг янги услубларидан фойдаланиш имкониятлари кенгаяди.

2.3. Наманган вилояти саноат корхоналарида бошқарувни ташкил этиш тизимидаги муаммолар

Наманган вилоятида умумий ҳолатда саноат соҳасида ўсиш тенденциялари мавжуд бўлсада, айрим ишлаб чиқариш корхоналари зарарга ишлаётганлиги кузатилмоқда.

Олиб борилган тадқиқотларимиз натижалари шуни кўрсатдики, вилоят бўйича олганда, йирик саноат корхоналаридан 9 тасида саноат маҳсулотлари ишлаб чиқариш ҳажми олдинги йилнинг шу даврига нисбатан 23,7 млрд. сўмга пасайган.

Ишлаб чиқариш ҳажмини пасайтирган корхоналарнинг 4 таси Наманган шаҳрига тўғри келиб, “Намимпекстекстил” МЧЖ (71,7%), “Водий ипаги” МЧЖ (63,9%), “Намтекс” МЧЖ (81,2%), «Хайн Текс» (82,5%) хом-ашё ва элекир-энергия таъминотидаги узулишлар мавжудлиги Мингбулоқ туманидаги «Мингбулоқ пахта тозалаш» (77,1%) йилнинг 2-ярим йиллигида

корхонада модернизация ишлари амалга оширилганлиги ва Наманган туманидаги 2 та корхона “Наманганвино” АЖ (38,8%) ва “МРТ-Текстил” ХК (3,6%), Поп туманидаги “Пап Фен” ҚК (83,8%) ва Чуст туманидаги “Роу-Том” ҚК (89,1%) корхоналарида ишлаб чиқарилган маҳсулотлар корхона омборларида туриб қолиши ва маҳсулотларга харидорлар йўқлиги шунингдек, айланма маблағлар етишмаслиги оқибатида келиб чиққан.

Наманган вилоятида саноат корхоналари фаолияти таъминлаш борасида бир қатор чора-тадбирлар кўриб борилсада, муаммолар юзага келаётганлигини инкор қилиб бўлмайди:

1. 2011 йилнинг 8 ноябр куни KNOC компаниясининг техник комитети Наманган-Тергачи ва Чуст-Поп инвсетицион блокларидаги геология қидирув ишларини давом эттириш иқтисодий самарасиз деб топди ва барча ишларни тўхтатиб туриш тўғрисида қарор қабул қилди.

2011 йилнинг 28-29 кунлари Ҳалқаро бизнес центрда бўлиб ўтган техник семинарда "Ўзбекнефтегаз" МХК нинг мутахассислари билан биргаликда олиб борилган музокаралар натижасида KNOC компаниясининг мутахассислари Чуст-Поп тармоғи истиқболи бўйича ўз фикрларини қайта кўриб чиқиб, ишларни тўхтатиб туриш фикридан қайтдилар. Шу сабабли кўзда тутилмаган кечикишлар ҳисобига оператив белгиланган муддатларда қазиш ишларини бошлай олмаганлиги сабабли 2011 йилга белгиланган 20,0 млн. АҚШ доллари миқдоридаги хорижий инвестициядан амалда 16,47 млн. АҚШ доллари (82,4%) ўзлаштирилган ҳолос.

2. «Мингбулоқ конини ишлаб чиқаришга тайёрлаш ва қидирув олди ишлари бўйича инвестиция лойиҳасини амалга ошириш» лойиҳаси бўйича жорий йилда 29,2 млн. АҚШ доллар миқдорида хорижий инвестициялар жалб қилиниши режалаштирилган эди. Бироқ, йил якуни билан умуман инвестиция жалб қилинмаган.

Шунингдек, 2011 йилнинг 31 декабрдаги Республика Мувофиқлаштирувчи Кенгашининг 02-02/1-190-сонли баёнига асосан ушбу лойиҳани 2011 йил Инестиция дастурининг Манзилий рўйхатидан чиқариб

юборилган.

3. Наманган шаҳридаги «Хаин Текс» хорижий корхонасида калава ип ишлаб чиқариш лойиҳаси бўйича жорий йилда 11,5 млн. АҚШ доллар миқдорида хорижий инвестиция жалб қилиниши белгиланган. Муаммо шуки лойиҳа бўйича 2011 йилда тасдиқланган графикка асосан 11,5 млн. АҚШ доллари миқдорида хорижий инвестиция жалб қилиниши режалаштирилган. Бироқ, хорижий инвесторларнинг молиявий имкониятлари яхши эмаслиги сабабли йил якуни билан умуман хорижий инвестициялар жалб қилинмаган.

Юқоридаги фикрларимиздан Наманган вилоятида бир қатор саноат корхоналарида жиддий муаммолар борлиги натижасида зарар кўриб ишлаётган корхоналар ва ташкилотлар борлиги аниқланди (8-жадвалга қаранг). Бу каби саноат корхоналарида бошқаришни ташкил этишга доир талайгина муаммолар ҳам йўқ эмас. Чунки ҳар қандай корхонанинг зарар кўриб ишлаши бир қатор омилларга боғлиқ:

- корхонани бошқаришда бозор муҳитига мослаша олмаслик;
- айрим корхона раҳбарлари хатти-ҳаракатларида бюрократик элементларнинг мавжудлиги;
- корхонанинг ички ва ташқи муҳитини бошқаришда номувофик ҳолатларни таҳлил қила олмаслик;
- маркетингни жорий этишда тажрибанинг етарли эмаслиги;
- раҳбар ва ходим ортасидаги муносабатларда мувофиқликнинг сустлиги;
- маҳаллий бошқарув идораларининг асоссиз аралашувига чек қўйилмаганлиги;
- техника ва технологияларни жорий этиш соҳасида малакали мутахассисларнинг етарли эмаслиги;
- корхона ички муҳиtida мотивация жараёнларининг суст олиб борилаётганлиги ва бошқалар.

Юқоридаги каби омиллар саноат корхоналари фаолиятини

бошқаришни қийинлаштиради.

8-жадвал.

**Наманган вилоятида 2011 йилнинг январь-декабрь
ойларида зарар кўриб ишлаётган корхоналар таҳлили¹**

Корхоналар ва ташкилотлар номи	Зарар кўриб ишлаётган корхоналар ва ташкилотлар			
	Сони		Зарар миқдори (млн. сўм)	
	2011 йил 1 ноябрь ҳолатига	2011 йил 1 декабрь ҳолатига	2011 йил 1 ноябрь ҳолатига	2011 йил 1 декабрь ҳолатига
Наманган тумани	1	1	4308,3	7155,3
МРТ ТЕКСТИЛ МЧЖ шаклидаги чет эл корхонаси	1	1	4308,3	7155,3
Наманган шаҳар	7	6	6959,6	5910,9
«НАIN ТЕХ» МЧЖ шаклидаги чет эл корхонаси	1	1	2210,6	2233,5
«Иссиқлик манбаи» Наманган шаҳар бўлими	1	1	2540,1	2131,0
«NAM ТЕХ» МЧЖ	1	1	932,5	901,4
УЗ АГРОСУФУРТА ДАСК	1	1	428,9	97,6
«Наманган йўловчи ташиш» ДУАК	1	1	446,2	490,7
ОАТБ «Капитал банк» Наманган филиали	1	1	58,5	56,7
Телеком	1		342,8	
Вилоят бўйича	8	7	11267,9	13066,2

Бу каби муаммоларни ўрганиш мақсадида аксарият саноат корхонаси бошқарувчилари иштирокида социологик сўровнома ўтказилди. Бу сўровномада асосий эътибор «Саноат корхонаси бошқарувини ташкил

¹ Жадвал диссертант томонидан Наманган вилоят ахборот-таҳлил бўлими томонидан олинган маълумотлар асосида тузилган.

этишда асосий муаммолар нималардан иборат?» деган саволга бўлди. Бу саволга берилга жавоблар салмоғи 9-жадвалда келтирилди.

9-жадвал. «Саноат корхонаси бошқарувини ташкил этишда асосий муаммолар нималардан иборат?» деган саволга респондентларнинг жавоблари салмоғи¹

Корхоналар мақоми	Берилган жавоб мазмуни	Жавоб салмоғи, %да
Йирик корхона раҳбарлари	Меҳнат ресурсларини бошқаришда муаммолар бор	26,7
	Бошқарув тизими мураккаб	13,4
	Малакали мутахассислар етарли эмас	41,5
	Бозор муҳитида тушуниш қийин бўлган ўзгаришлар бор	13,1
	Маҳаллий бошқарув идораларининг асоссиз аралашувлари камаймаган	5,3
Кичик корхона раҳбарлари	Малакали мутахассислар кам	34,8
	Янги технологияларни жорий этиш жуда қийин (маблағга боғлиқ ҳолда)	28,1
	Маркетинг соҳасида малаканинг етарли эмас	26,6
	Маҳаллий бошқарув идораларининг асоссиз аралашувлари камаймаган	10,5
Микрофирма раҳбарлари	Янги технологияларни жорий этиш бўйича малакали мутахассислар кам	56,6
	Бозорларни ўрганишда ахборотлар етарли эмас	43,4
Тадбиркорлар	Ходимларни янги техникани бошқаришга ўргатиш қийин	58,4
	Хорижий тилларни билмаслик	41,6
Менежерлар	Мулкдорлар билан бошқарувчилар ўртасида келишмовчиликлар бор	26,7
	Малакали муҳандислар етарли эмас	24,1
	Техникани тушунмаслик	25,3
	Хорижий тилларни билмаслик	23,9

¹ Социологик сўровнома умумий тарзда Савдо-саноат палатаси анжуманида қатнашган саноат корхоналари бошқарувчиларининг жавоблари асосида ўтказилди.

Ўтказилган социологик сўровномада йирик корхоналар бошқарувчилари томонидан бошқарувни ташкил этишдаги муаммолар кўплиги қайд этилди. уларнинг аксарияти ташқи омиллар билан боғлиқлиги изоҳланди. Шунингдек, айрим саноат корхонаси раҳбарлари томонидан бошқарув тизимининг мураккаблигини тан олиб берган жавоблари ҳам бор. Лекин ҳозирги кунда саноат корхоналаридаги бошқарувни ташкил этиш масалаларида айниқса, йирик корхоналарда малакали мутахассислар етишмаётганлиги (41,5 фоиз) жавоб шаклида қайд этилган.

Кичик корхоналар шаклида фаолият кўрсатаётган саноат корхоналарида бошқарувни ташкил этишдаги муаммоларни бошқача жавоблар билан изоҳланди. Бироқ, бунда ҳам саволга берилган жавоблар салмоғида «малакали мутахассислар кам» деган жавоб устуворлик қилди.

Агар барча кўламдаги саноат корхоналари раҳбарлари томонидан берилган жавоблар салмоғи таҳлил этилса, бошқарувни ташкил этишдаги асосий муаммо малакали мутахассисларнинг етарли эмаслиги ва шу билан бирга янги техникаларни жорий этишда қийинчиликлар борлиги билан изоҳланади. Эътиборлиси шундаки, саноат корхоналарини бошқариб бораётган тадбиркорлар ва менежерлар бундай муаммоларни хорижий тилларни билмаслик билан изоҳламоқдалар.

Наманган вилоятида фаолият кўрсатаётган саноат корхоналарида бошқаришни ташкил этиш билан боғлиқ муаммоларни ўрганиш натижалари шуни кўрсатадики, бунда бозор инфратузилмасининг суст фаолиятига доир омиллар ҳам бор. Масалан, айрим бошқарувчилар бошқарувни ташкил этишда инфратузилма объектларининг етишмаётганлигини қайд этишган. Ҳақиқатдан ҳам 2011 йилга келиб «коммунал, ...маиший хизматлар, автомобиль ва турли техникаларни таъмирлаш ва бошқа хизматлар даражаси пастлигича қолмоқда»¹.

¹ Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг 2011 йилнинг асосий якунлари ва 2012 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг устувор йўналишларига бағишланган Ўзбекистон Республикаси вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги «2012 йил Ватанимиз тараққиётини янги босқичга кўтарадиган йил бўлади» мавзусидаги маърузасини ўрганиш бўйича ўқув қўлланма. –Т.: Ўқитувчи, НМИУ, 2012. 47 бет.

Демак, бугунги кунда саноат корхоналари бошқарувни ташкил этишда асосан ташқи омилларнинг таъсирида муаммолар шаклланаётганлиги эътиборлидир. Бундай муаммоларни ҳал этиш муайян объектнинг фаолиятини ўзгартириш билан ҳал этилмайди. Бунинг учун барча соҳадаги иқтисодий муносабатларни яхшилаш чора-тадбирлари қўлланиши зарур.

3-БОБ. ИҚТИСОДИЁТНИ МОДЕРНИЗАЦИЯЛАШ ШАРОИТИДА САНОАТ КОРХОНАЛАРИДА БОШҚАРУВНИ ТАШКИЛ ЭТИШ САМАРАДОРЛИГИ

3.1. Саноат корхоналарида меҳнат муносабатларини ва ташкилий бошқариш тизимини такомиллаштириш

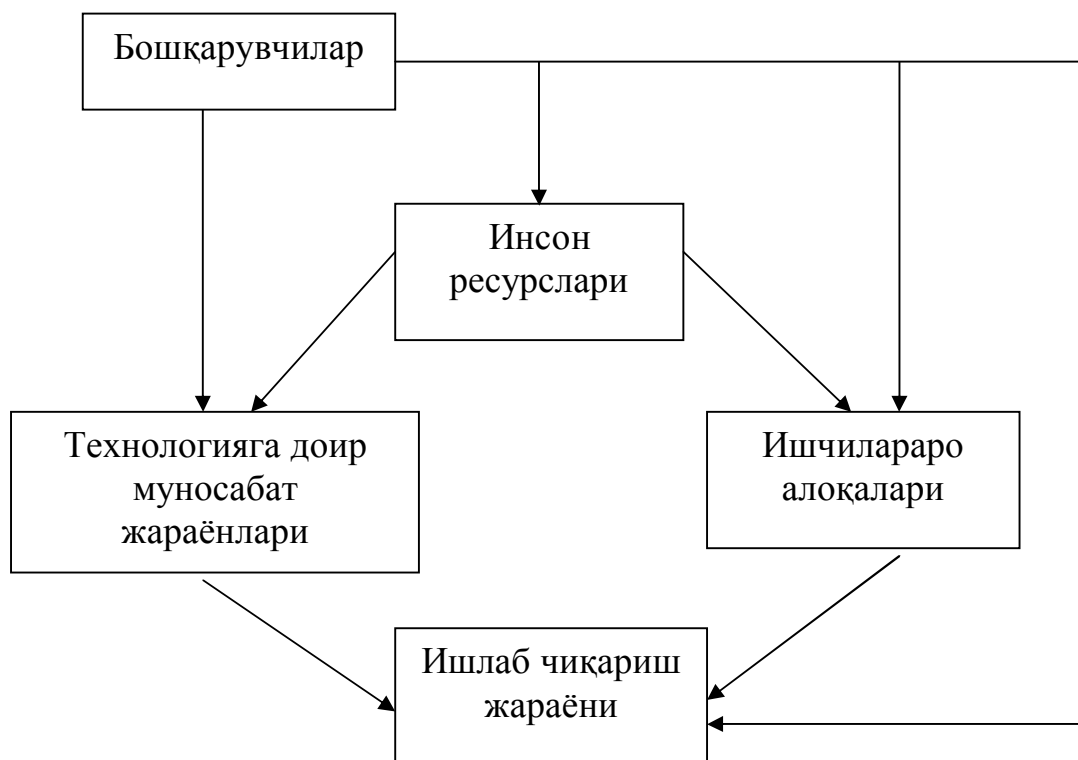
Саноат корхоналарида меҳнат муносабатларини бошқариш ўзига хос аҳамиятга эга бўлиб, мураккаб жараёнларни ўз ичига қамраб олган. Маълумки, меҳнат фаолияти жараёнида инсон ресурслари ижтимоий муносабатларга киришиб, бир-бирлари билан ўзаро алоқада бўладилар. Энг муҳим муносабатлар инсоннинг инсонга, инсоннинг меҳнатга бўлган муносабатлари бўлиб, улар меҳнат хусусиятининг асосий белгилари ҳисобланади. Меҳнат муносабатлари такомиллашувчан характерга эга. Шу билан бирга кўпқиррали аҳамият касб этади. Агар инсоннинг ишлаб чиқариш воситалари билан ўзаро ҳаракатга киришуви унда касб қобилиятлари ва кўникмаларини шакллантирса, меҳнатга ва бир-бирларига бўлган муносабат эса муайян ижтимоий ҳислатларни вужудга келтиради. Бунда ижтимоий муносабатлар ҳам ўзига хос ривожланади.

Ишлаб чиқаришнинг асосий ҳаракатлантирувчи кучи бу – ходимларнинг жисмоний имкониятларидан иборат касбга хос маҳорат ва кўникмалардир. Бироқ, инсон ресурсларини бошқаришда меҳнат фаолиятининг натижаси фақат касб маҳорати ва жисмоний имкониятларнинг ривожланиш даражасига эмас, балки инсоннинг меҳнатга бўлган муносабатига ҳам боғлиқдир. Бу муносабат ижобий ва салбий бўлиши мумкин. Унинг моҳияти ходимнинг зарурий эҳтиёжлари ва шаклланган манфаатдорлиги таъсирида унинг меҳнат қилиш имкониятларини рўёбга чиқаришдан иборатдир. Инсон ишлаб чиқариш муносабатлари тизимида катта таъсир ўтказиши мумкин.

Саноат корхоналарида инсон ресурсларини бошқариш ва уни ташкил этиш модернизация жараёнлари билан боғлиқ ҳолда амалга оширилар экан,

меҳнатга муносабат инсоннинг ўз жисмоний ва маънавий кучларини энг кўп даражада намоён қилишга, ўз билим ва тажрибаси, қобилиятидан муайян миқдорий ва сифат натижаларига эришиш учун фойдаланишга интилишини ифодалаш лозим. Бу муносабат саноат корхоналарида инсон ресурслари бошқарувини ташкил этишда мавжуд меҳнат муомаласида, унинг сабабларини асослаш ва баҳо беришда намоён бўлади.

**9-чизма. Саноат корхоналарида бошқарувни ташкил
этишдаги ўзига хослик¹**



Саноат корхоналарида инсон ресурслари бошқарувини ташкил этиш ва меҳнатга бўлган муносабат – мураккаб ижтимоий ходиса бўлиб, уч элемент бирлигидан ташкил топади. Улар:

- меҳнат муомаласи сабаблари ва йўналишлари;
- реал ёки ҳақиқий меҳнат муомаласи;

¹ Чизма диссертант томонидан ишлаб чиқилган.

– ходимларнинг меҳнат фаолиятига оғзаки баҳо беришидан иборатдир.

Биринчи (сабаб) **элемент** инсон ресурсларининг меҳнат фаолиятида асосланадиган (амал қиладиган) меҳнат сабаблари ва йўл-йўриқлари билан боғлиқдир. Улар меҳнат муомаласининг ундовчилари, меҳнат хатти-ҳаракатлари ва амалларини, биргаликда эса сабаблар ўзагини ҳосил қилади. Ҳар бир ходим ўз меҳнатини ташкил этишда ташаббускорлик кўрсатиши, функционал вазифаларни бажаришга мойилликнинг борлиги, қолаверса, иш вақтидан ташқари ҳолатларда ҳам меҳнат билан банд бўлиш, буларнинг барчаси меҳнат муомаласидаги ўзига хосликдир.

Иккинчи элемент инсон ресурсларининг меҳнат фаоллигидан иборат бўлиб, муомаланинг шундай шакллари, чунончи ишлаб чиқариш меъёрини бажариш даражаси, бажарилаётган иш сифати, интизомлилик, ташаббускорлик, техникавий ижодда қатнашиш, кўп станокли хизмат кўрсатиш, илғор иш усуллари эгаллаш, хом ашё ва материаллар, ёқилғи, электр қуввати ва ҳоказоларни тежаб-тергаб сарфлашда намоён бўлади. Бир томондан бундай ёндашув бозор муҳитига мослашишдир. Иккинчи томондан корхона имиджини кўтариш имкониятларини кенгайтиришдир. Лекин ҳар қандай шароитларда ҳам ишлаб чиқариш омилларидан унумли фойдаланишга ўтиш бозор иқтисодиёти муносабатларида жуда муҳимдир.

Учинчи (баҳо бериш) **элементи** ходимларнинг субъектив кечинмаларидан иборат. У уларнинг бажариладиган иши билан боғлиқ ички ҳолатини акс эттиради. Ҳар қандай фаолият меҳнат субъектининг ўзига баҳо беришича нотўлиқ ва нотугал бўлади. Бу ерда ходимларнинг ишлаб чиқаришдаги қобилият даражалари муҳим рол ўйнайди. Агар ходимлар томонидан бажариладиган иш кўлами ҳар томонлама пухта амалга оширилган бўлса, у ҳолда бундай ишни бажарган ходимлар меҳнати юқори даражадаги кўрсаткичлар асосида баҳоланади.

Саноат корхоналарида инсон ресурслари бошқарувини ташкил этишда меҳнат муносабатларини шакллантиришда сабабни асослаш муҳим бўлиб, муайян меҳнат муомаласини шарт қилиб қўяди. Сабабни асослаш ходим

Ўзининг меҳнат муомаласида амал қиладиган меҳнат сабаблари ва йўл-йўриқларида ифодаланади. Саноат корхоналаридаги ходим меҳнат муомаласи жараёнида меҳнатга баҳо беради. Меҳнатга баҳо бериш - ходимнинг ички ҳолати бўлиб, у унинг меҳнат фаолияти билан, атрофдаги вазиятдан (меҳнат шароити, унга ҳақ тўлаш, меҳнатни нормалаш ва ҳоказолардан) қаноат ҳосил қилиш билан вужудга келади. У ходимнинг меҳнатга қўядиган талаблари, унинг сабаблари ва йўл-йўриқлари ўртасидаги мувофиқликка, меҳнат фаолияти, муайян ишлаб чиқариш шароитга боғлиқ бўлади.

Саноат корхоналарида инсон ресурсларини бошқариш кўпроқ меҳнатга бўлган муносабат ва шу йўналишдаги мақсадлар кўламига ҳам кўп жиҳатдан боғлиқ. Меҳнатга муносабат мақсадини ўрганиш – унинг шаклланиш ва бошқариш механизмини аниқлашдир. Бу ишда анча аҳамиятли жиҳатлар меҳнатга муносабатни шакллантирувчи омилларни ўрганиш, ходимнинг ишлаб чиқариш кўрсаткичларига таъсир кўрсатишини белгилаш билан боғлиқ ишдир. Меҳнат жараёнида ходимнинг муомаласига, унинг меҳнатга муносабатини шакллантиришга кўпгина омиллар таъсир кўрсатади. Улар меҳнат сарфини кўпайтиради ёки камайтиради, меҳнат кишиларнинг ўз билим ва тажрибаларидан, ақлий ва жисмоний имкониятларидан оқилона фойдаланишга ундайди.

Саноат корхоналаридаги меҳнатга муносабатлар тавсифи меҳнат (объект) томонидан ҳам, ходим (субъект) томонидан ҳам ижтимоий ишлаб чиқариш тизимида бевосита иштирок этиш, уни англаб етиш, тушуниш, ижтимоий ишлаб чиқаришда ўзининг меҳнат иштирокини (ҳиссасини) баҳолаш тарзида берилиши мумкин. Шунинг учун ҳам меҳнатга муносабатни шакллантирувчи барча омилларни объектив шарт-шароитларга ва субъектдан мустақил бўлган, ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш муҳитининг ўзига хос хусусиятлари билан боғлиқ бўлган объектив шарт-шароитларга, шунингдек, ташқи шарт-шароитларнинг инсон онги ва руҳиятида акс этиши, унинг

алоҳида хусусиятлари билан боғлиқ субъектив шарт-шароитлар ва ҳолатларга бўлиш мумкин.

Саноат корхоналарида инсон ресурслари бошқарувини ташкил этиш асосида мавжуд меҳнат муносабатлари янгилик яратишга йўналтирилган бўлади. Бундай корхоналарда инсон ресурсларининг ташаббускорлиги яққол кўринади. Шунинг учун ҳам Саноат корхоналаридаги меҳнат муносабатларини оддий муносабатлардан фарқи бор. Бу каби корхоналарда меҳнат қилиш жараёниларида янги ғояларнинг келиб чиқишига катта имкониятлар бор. Биринчидан ходимларнинг ўзи ақлий жиҳатдан устувор ҳисобланса, иккинчидан бир оила аъзолари каби кўмаклашиш, ва заиф унсурларни йўқотишга йўналтирилган чора-тадбирлар тез қўлланилади.

Саноат корхоналарида инсон ресурсларини бошқариш жараёнида объектив омиллар умумий ва ўзига хос тарзда бўлади. **Умумий омилларга** меҳнат фаолиятининг ижтимоий-иқтисодий ва бошқа ижтимоий шарт-шароитлари киради. Масалан, мулкчиликнинг хусусий шакли инсоннинг меҳнатсеварлигига таъсир кўрсатади, у ички омиллар фаолияти сифатида намоён бўлиб, шахсий ва ижтимоий манфаатлар онгли равишда бирга уйғунлашиб кетади. **Ўзига хос омиллар** – булар муайян меҳнат фаолиятининг ҳолатлари ва шарт-шароитлари: меҳнат мазмуни, унинг унумдорлик шартлари, ташкил этиш ва ҳақ тўлаш, жамоанинг ижтимоий-психологик шароити, оила ва мактаб тарбияси, оммавий ахборот ва тарғибот воситалари, фаолиятнинг мустақиллиги ва бошқарувда қатнашиш даражасидир.

Гарчи меҳнатнинг объектив тавсифлари инсонга нисбатан ташқи тавсиф ҳисобланса ҳам, унга таъсир кўрсатади ва унинг томонидан баҳо берилади. Инсонда фаолият тури бўлган меҳнатга муайян ички муносабат қарор топади. Объектив омиллар рағбатлантирувчи, меҳнат фаолиятига нисбатан ташқи қўзғатувчилар ҳисобланади. Субъектив омиллар эса муайян шахснинг меҳнат фаолияти сабаблари, ташқи қўзғатувчилар сифатида майдонга чиқади.

Албатта, ташқи ижтимоий таъсир кўрсатиш бирламчи ҳисобланса-да, инсоннинг ички олами орқали ўтгандан кейин (ҳаёт идеаллари, интилишлар, муддаолар, меҳнат фаолияти сабаблари, психологик кайфият ва шу кабилар) таъсирчан кучга айланади. Бу эса нима сабабдан битта меҳнат ташкилотидаги, битта меҳнат бўлинмасидаги одамлар меҳнатга турлича муносабатда бўлишларини билиб олишга ёрдам беради: бировлар ташаббус билан, юқори унумли меҳнат қилиб, бутун куч ва қобилиятларини тўла-тўқис ишга соладилар, бошқалар эса беҳафсалик билан ишлаб, иш вақтининг бир қисмини бекорга сарфлайдилар, ишлаб чиқариш талабларига риоя қилмай, меҳнат интизомини бузишадилар. Шунинг учун ҳам инсоннинг меҳнатга муносабатини шакллантиришга субъектив омиллар: аввалги тажриба, умумий ва касб маданияти, инсоннинг психологик, демографик, ижтимоий шарт бўлган хусусиятлари: жинси, ёши, маълумоти, иш стажи, қобилиятлари, ўз меҳнат фаолиятининг аҳамиятли эканлигини англаб етиш даражаси, унга бўлган эҳтиёжи ва айниқса кадриятли йўналишлари таъсир кўрсатади.

Маълумки, бозор иқтисодиётига ўтиш ва иқтисодий муносабатларни янгилаш институционал ўзгаришларни амалга оширишни, ҳамда бошқаришнинг тегишли тузилмасини яратишни талаб этмоқда. Шу сабабли иқтисодий ислохотларнинг илк босқичларидаёқ республикамызда саноат корхоналарида бошқарув тизимини ислоҳ қилишга алоҳида эътибор қаратилди.

Мамлакатимизда ушбу соҳага тегишли тажриба бўлмаганлиги сабабли бозор иқтисодиёти бошқарувида жаҳон тажрибасидан келиб чиққан ҳолда бошқарув соҳасида тегишли ўзгартиришлар киритилди, бошқарув бўғинларининг вазифалари ўзгарди ҳамда янги органлар тузилди.

Саноат корхоналарини бошқаришни такомиллаштириш чоратадбирлари тизимида бошқаришни изчил, босқичма-босқич ташкил этиш модели қабул қилинди. Бошқарув тизимини ислоҳ этиш жараёни бир қанча босқичларни ўз ичига олиб, унинг ҳар бир бошқарув бўғини

такомиллаштирилмоқда. Ўтказилаётган ислохотлар доирасида бугунги кунда давлат ва хўжалик бошқаруви органлари вазифалари ва таркибини қайта кўриб чиқиш ишлари жадал олиб борилмоқда. Бунда бошқарув тизими самарадорлигини сезиларли даражада ошириш, қабул қилинаётган қарорлар сифатини яхшилаш, ҳамда бошқарув аппаратида сарфланаётган асоссиз харажатларни қисқартиришга қаратилган қатъий фаолиятга алоҳида аҳамият берилмоқда.

Шуни алоҳида таъкидлаш лозимки, менежментни ташкил этиш, бозор механизмларини ташкил этишнинг ягона андозаси йўқ, ҳар бир корхона ташқи омиллар ҳамда ички хўжалик фаолиятини ҳисобга олган ҳолда ўзига мос менежмент дастурини ишлаб чиқади ва амалга оширади. Дарҳақиқат, у ишлаб чиқаришни бошқариш тизимида катта истиқболга эга, шу сабабли, менежментга жиддий муносабат зарур, унинг назарий асосларини хориж мамлакатларидаги бу борада тўпланган амалий тажрибаларни теранроқ ўрганишга тўғри келади.

Бу муносабатларнинг энг муҳимлари:

- менежментни қўллаш билан боғлиқ масалаларни комплекс равишда ўрганиш,
- маҳсулот ассортиментини режалаштириш,
- талабни ва савдога рағбат берувчи тадбирларни шакллантириш,
- савдо ва тақсимот, маркетинг фаолиятини бошқариш ва назорат қилиш.

Бошқарувни ташкил этиш, корхонанинг ишлаб чиқариш жараёнларини бошқаришнинг муайян тафаккур тарзидан иборат эканлиги ва унинг ўзига хос томонлари шундан иборатки, корхона бозор йўналишида фаолият олиб боради, яъни анъанавий бўлиб қолган ишлаб чиқариш талабларига мослашишидан бозор талабларига мослашишга ўтади. Бу эса бошқарув соҳасида қарорлар қабул қилиш тарзини кўп жиҳатдан ўзгартириб юборади.

Наманган вилояти мисолида олиб борилган саноат корхоналарида маҳсулот ишлаб чиқариш билан боғлиқ харажатларнинг таҳлилидан қуйидагиларни хулоса қилиш мумкин, корхонада маҳсулот сотишдан тушадиган соф тушум йилдан-йилга ортиб бормоқда, шу билан бир қаторда маҳсулот таннархи ҳам ортган, чунки хом ашё ва материаллар, меҳнатга тўланадиган иш ҳақи ва электр-энергия харажатлари ошган. Айрим саноат корхоналарида ўрнатилган машина ва дастгоҳлар 20 ва ундан кўп йил ишлагани сабабли, ўз қийматларини маҳсулот таннарига ўтказиб бўлган. Бундай корхоналарда технологик жиҳатдан модернизация ишларини жиддий амалга ошириш зарур.

Бозор иқтисодиёти ва хорижий инвесторлар учун яратилган шароитларда, саноат корхоналарнинг бошқариш тизимини самарали ташкил этиш хусусиятлари ўрганилди ва қуйидагилар хулоса сифатида эътироф этилди:

- бошқарувга янгича ёндашиш ва янги техника технологияларнинг жорий этилиши, бозорда рўй берадиган ўзгаришларга "ҳозир жавоб" бўлиш, ҳамда маҳсулот ассортиментини кенг доирада ишлаб чиқаришга замин яратиши яққол кўзга ташланиб турибди;

- саноат корхоналари барпо этилиши менежментни тўғри ва самарали ташкил этилиши, янги иш жойларининг яратилиши, мамлакатимизга инновацияларни кириб келиши ва жаҳон стандартларининг юртимизда татбиқ этилишини тақозо этади;

- саноатга инвестицияларни жалб этиш ва янги ишлаб чиқариш корхоналари барпо этиш, рақобатбардош маҳсулот ишлаб чиқарилиши, малакали етук кадрларнинг мавжудлиги ва корхонада фойда олиш даражаси юқори суръатларда ўз аксини топмоқда.

Амалга оширилган назарий ва амалий тадқиқот натижалари, мамлакатимиз иқтисодиётига тўғридан-тўғри, хусусий инвестицияларни жалб этиш ишларини янада жадалроқ олиб бориш, кичик ва ўрта бизнесни ривожлантириш, янги саноат корхоналарини

ташкил этиш ва уларнинг давлат томонидан қўллаб-қувватланиш даражасини кучайтириш лозимлик таклифини олдинга сурмоқда.

Бозор иқтисодиёти шароитларига ўтишнинг асосий шартларидан бири – мулкчиликнинг турли хил шакллигидир. Давлат тасарруфидаги мулкнинг хусусийлаштирилиши, унинг хиссадорлик жамиятлари, жамоа мулки, хусусий мулкка айлантирилиши билан бир қаторда янги шахсий мулк, пудратчилик, хорижий мулк, қўшма корхоналар мулкларининг яратилиши, рақобатнинг пайдо бўлиши, талаб ва таклифнинг янги босқичга чиқиши, замонавий бошқарув услублари ва тамойиллари қарор топиши, маҳсулот сифати ва рақобатбардошлигини ошиши, ишлаб чиқарувчиларнинг ўз фаолиятига жавобгар бўлишлари, ҳамда менежментни тўғри ва самарали ташкил этишларини тақозо этади.

3.2. Саноат корхоналарида бошқарувни ташкил этиш тизимини такомиллаштиришнинг модернизацион йўналишлари

Ҳар бир корхона ўз мақсадисиз фаолият кўрсата олмайди ва келажакда нима уни кутаётганлигини ва нимага эриша олиши тўғрисида у аниқ тасаввурга эга бўлиши керак. Корхона бундай маълумотларга эга бўлиш ҳамда самарали фаолият кўрсатиш учун эса корхонани ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш, режалаштириш, маркетинг тадқиқотларни олиб бориш ва бошқа омиллар орқали руёбга чиқариш мумкин. Шу билан бирга бу фаолият узлуксиз ва доимий бўлиши керак. Бироқ қўйилган талабларнинг самарали бажарилишига фақатгина бошқарувни модернизация асосида ташкил этиш орқалигина эришилиши мумкин. Бу эса амалиётда бошқарув тизимини модернизацион йўнатишларда такомиллаштириш заруриятини келтириб чиқаради.

Чет эл компаниялари ва мамлакатимизнинг илғор корхоналари тажрибасидан келиб чиқиб бошқарувни ташкил этиш тизимини такомиллаштиришнинг модернизация йўналишлари сифатида қуйидагиларни кўрсатиши мумкин.

1. Бошқарув децентрализацияси, яъни бизнес ва тадбиркорлик олиб бориш шароитида чет эл корхоналари тажрибасидан келиб чиқиб айтиш мумкинки, бугунги кундаги тез содир бўлаётган ўзгаришларга корхонанинг мослашуви бошқарувни ташкил этиш тизимининг марказлашган (ёки марказлашмаган) даражасига боғлиқ экан. Бу асосан юқори поғона ваколатлари бошқарувининг пастроқ поғоналарига ўтиш ёки ўша юқори поғонада сақланиб қолиш даражасига боғлиқ.

Бошқарув децентрализацияси икки ўзаро боғлиқ йўналишда амалга оширилади, яъни қарор қабул қилишда, ваколатни тақсимлаш ёки йириқ компанияларда хўжалик ва ишлаб чиқариш масалалари бўйича қарор қабул қилиши ҳуқуқига эга, нисбатан унча катта бўлмаган автоном тузилмавий бирликларга ўтиш йўли билан бошқарув тузилмасини соддалаштириш орқали содир бўлади.

Бошқаришнинг юқори поғона раҳбарларининг ваколатларини пастроқ поғоналардаги раҳбарларга тақсимлаб берилишининг бир қатор сабаблари мавжуд. Ишлаб чиқариш ва хўжалик фаолиятида кўплаб ноаниқликлар ва таваккалчиликлар мавжуд бўлиб корхона ривожланишининг асосий хусусиятлари аста-секин ўзгаради ва ишлаб чиқариш жараёнларининг олиб борилиши мураккаблаша боради. Шунинг учун ҳеч қайси раҳбар бутун содир бўлаётган ўзгариш ва жараёнларни тўла назорат қилиш қобилиятига эга эмас. Ушбу масала эса юқори поғона ваколатларининг паст поғоналарга тақсимлаб берилиши орқали ечилиши мумкин. Бунда шуни эсда тутиш керакки, ваколатларнинг тақсимланишида раҳбарларнинг мажбуриятлари камайтирилмайди, аксинча, улар ўзларининг ва қўл остидагиларнинг

хатти - ҳаракатига жавобгар бўлиб қоладилар, бироқ раҳбарларнинг имкониятлари кенгаяди.

Йирик компанияларда бошқаришни соддалаштириш горизонтал тузилмаларни яратиш асосида амалга оширилади, яъни компаниялар бошқарув поғоналари сонини қисқартириб, вице-президентларга бўйсунувчи автоном тузилмалар яратилади. Бунга мисол қилиб, ҳар бири 30 минг долларга яқин оборотга эга 150 та мустақил бўлинмалардан иборат бўлган «Джонсон ва Джонсон»¹ компаниясини айтишимиз мумкин. Ундаги ҳар бўлимни ҳам компания деб айтиш мумкин ва бу ҳусусда чет эл журналларида айтилган фикрлар алоҳида эътиборга эга: «Йирик ишлаб чиқаришга асосланган эски саноат даврининг гигантлари билан бирга ишлаб чиқариш оламида янги юлдузлар пайдо бўлмоқда. Булар юқори ихтисослашган компаниялар бўлиб, уларнинг муваффақияти - алоҳида буюртмалар асосида маҳсулот ишлаб чиқариш ва бозор ўзгаришлари таъсирига тайёр туришга асосланган. Улар аниқ бир маҳсулот ва буюртмачига ихтисослашмай, йирик ишлаб чиқариш ўрнига унча катта бўлмаган партиядо маҳсулот ишлаб чиқаришни афзал кўришади ва ўз фаолиятларини юқори ҳажмга эмас, балки юқори меъёрий фойдага йўналтирадилар. Ишлаб чиқариш салоҳияти эса жуда юқори».

2. Ишлаб чиқаришни ихтисослаштириш ва унинг диверсификацияси. Маълумки, ихтисослаштириш корхонанинг бозордаги лидерлик ўрнини эгаллаш учун асос бўлиб хизмат қилади. Шунингдек, ихтисослаштиришдан максимал фойда олиш билан бирга диверсификация билан шуғулланиш зарур. Ихтисослаштириш ва диверсификация бир – биридан ажралган ҳолда корхона учун юқори даромад бера олмаслиги мумкин. Шунинг учун бошқарув вазифасига улар орасидаги ўзаро нисбатни тўғри ўрнатиш ва ташкил этиш киради, чунки айнан шу нисбат ресурслар тежамлилигини, корхона

¹ АҚШда фаолият кўрсатаётган йирик саноат корхоналаридан бири.

барқарорлигини ва иқтисодий ўсишини белгилаб беради. Бу ерда шундай айният қўлланилиши керакки, унда 2×2 кам деганда 5 бўлиб чиқиши керак.

3. Хўжалик механизмини такомиллаштириш. Бошқарув ташкилий тузилмаси, мотивация ва бошқарув усуллари шундай қўлланилиши керакки, бунда нафақат корхонани атроф – муҳитда содир бўлаётган ўзгаришларга мослаштириш, балки эртанги кун ўзгаришларига ҳам тайёр туриш имкониятини яратиб бериш тушунилади.

Саноати ривожланган давлатларнинг нуфузли компанияларнинг тажрибалари кўрсатишича, бошқарувни такомиллаштириш асосида бизнесни олиб боришнинг янги ёндошувлари ва бир қатор янгиликлари ётади. Бунга масалан, ўз харидорини яратиш ёндошувини мисол қилиб келтиришимиз мумкин. Унинг асосий мақсади – харидорни ўзининг эҳтиёж-талабини ўзгартиришга ундайдиган маҳсулот яратишдан иборат ва бу ҳолатда фақатгина билим ва тажриба фирма маҳсулотининг келажагини таъминлаши мумкин.

Юқоридаги масала корхона фаолиятини доимий таҳлил қилиб борилишини талаб этади. Бироқ бу осон иш эмас, кўп ҳолларда у ёки бу маҳсулот ишлаб чиқарилиши қандай амалга оширилиши мумкинлиги маълум бўлса, корхонада унча кўп муаммолар туғилмайди ва ҳамма нарсаси осондай туюлади. Лекин америкалик иқтисодчи Питер Ф.Дракеч ўз фаолиятини таҳлил қилишда асосий эътиборни тасодифий нарсаларни излашга қаратиш керак, деб фикр юритади. Масалан, унинг фикрича, корхона раҳбари «Ким корхона маҳсулотларини сотиб олмайди ва нимага?», «Қайси товарларни харидорлар бошқа корхоналардан сотиб олмоқдалар?», «Корхоналар қандай рақобатлашмоқдалар?» деган саволарга жавоб ахтаришга қизиқиши керак. Буларнинг барчаси ишлаб чиқарувчини нафақат бозор ҳақида фикр юритишга, балки ҳақиқатдан ҳам бозор нуқтаи назаридан фаолият

юритишга ундайди. Бундан келиб чиқиб айтиш мумкинки, маркетинг харидор ва бозор тадқиқотларидан ҳам юқори турар экан.

Биринчидан, унинг асосий мақсади бўлиб бутун бизнесга эътибор қаратишдир, иккинчидан у нафақат ўзининг истеъмолчи бозори ва маҳсулотларини таҳлил қилиши, балки умумий бозорни, ундаги харидорларни, товарнинг қийматлилигини, талабларининг кондирилганлик даражасини, харидорлар ва харажатлар тизимини ўрганиб чиқиш керак.

4. Корхонанинг самарали ишлаб чиқаришга доимий интилиши. Ушбу йўналишнинг уч хил ривожланиш йўллари мавжуд. Биринчиси «идеал бизнес» моделидан фойдаланишга асосланади. Унинг мазмуни шундан иборатки, унда иқтисодий фаолиятнинг ўрнатилган назарий оптимуми ҳақиқий натижаларнинг меъёри сифатида хизмат қилади. Масалан, «Дженерал моторс» ҳам, 1921 йили А.П.Слоан келганида хонавайрон бўлиш арафаси пайтида, айнан шу йўлни танлаган эди ва келажакда йирик автомобил компаниялардан бири бўлиб танилди. А.П.Слоан бошида компания Америка бозорида қандай кўринишга эга бўлиши керак, деган мулоҳаза юритишдан бошлади. Кейин келажакдаги иш лойҳасини тузиб чиқди, 5 йил ичида компания ривожланиб, бозорда энг юқори мавқега эриша олди.

Иккинчи йўл – бу «имкониятлардан максимал фойдаланиш», яъни ўтган ва ҳозирги даврлардаги корхона фаолиятини таҳлил қилиб чиқиб, келажакдаги ўзгаришларга тайёрлаш. Шу муносабатда, менежмент тезроқ ривожлантирилиши зарур бўлган ва керак бўлмаган фаолият соҳаларини аниқлашга ўз эътиборини қаратиши керак. Шу билан бирга, корхона бозордаги фаолиятининг натижаларини оширишга имкон берувчи янгиликларни ҳам жорий этишга ҳаракат қилиши керак бўлади.

Учинчиси – корхона ташқи фаолиятидан энг юқори натижаларга эришиш имконини берувчи афзалликларини аниқлаш йўли билан ресурслардан самарали фойдаланиш.

5. Корхона фаолиятида барқарорликка эришиш. Корхона барқарорликка турли хил йўл билан эришиши мумкин. Биринчидан, бу ўз мижозлари билан бўлган алоқаларини мустаҳкамлаш йўли билан амалга оширилди. Бунда, агар корхона ўз мижозларига юқори даражада сифатли хизмат кўрсатмаса, у доимо омадсизликка учрайди, деган тамойилга асосланиши керак. Амалиётда талабни ўрганиш мақсадида мижозларни синчковлик билан ўрганилади ва таҳлил қилинади. Бунинг учун эса қуйидаги саволларга жавоб излаш керак:

1. Корхона мижозлари бўлиб ким ҳисобланади?

2. Корхона маҳсулотларини сотиб олишга уларни нима мажбур этади ёки жалб қилади?

Иккинчидан, корхона ўз рақибларини яхши билиши керак. Бунда бошқарувни ташкил этиш тизими маркетинг фаолиятини, кучли маркетинг сиёсатини олиб боришга йўналтириши керак бўлади ва шундан келиб чиқиб, корхона рақобатчилари бўлиб ким ҳисобланади, ўз мижозларини жалб этиш ва ушлаб туриш учун уларга нима ёрдам бермоқда ва шу мижозларни ўз томонига оғдириб олиш учун нима қилиш керак, деган саволларга аниқ жавобни билиш зарур.

Йирик чет эл компанияларининг раҳбарлари фикрларича, корхона барқарорлигини аниқлаб берувчи энг муҳим омил бўлиб, корхона (корпорация) идеалини аниқлаш (ва ўрнатиш) ҳисобланар экан. Ва шу идеаллар компания президентиға ҳам, оддий ишчига ҳам тенг даражада таъсир этиши керак.

Ҳақиқатдан ҳам, агар корхона ишчиларига «нима учун Сиз меҳнат қиласиз?» деган савол берилса, турли хил жавоб олиш мумкин. Бири «Мен ўз оиламни боқиш учун» деб айтса, иккинчиси - «Бўш вақтимда ҳаётдан баҳраманд бўлиш учун меҳнат қиламан», деб жавоб бериши мумкин. Лекин шундай жавоб ҳам олиш мумкин: «Мен яхшироқ ҳаёт яратиш учун меҳнат қиламан».

Жавобларнинг хилма – хиллиги ҳаётга бўлган муносабатнинг турлилигини кўрсатади. Шунинг учун, агар корхона яхши натижаларга эришмоқчи бўлса учинчи жавобга мувофиқ бўлган фикрни ривожлантириши керак бўлади. Айнан шундай мулоҳазаларни шакллантирилиши корхонада модернизацион тарздаги ижодкорлик муҳитини яратилишига асос бўлади. Энг муҳими, агар корхонада шундай муҳит яратилса, у ердаги меҳнат фаолияти – ўз компаниясига бўлган ғурур ва шодликка айланади.

Бундай корпоратив муҳитни шакллантириш вақтни, маълум бир таъсир этиш усуллариини излашни талаб этадиган мураккаб жараёндир. Бу асосан олдинга қўйиладиган мақсадни тўғри танланишига боғлиқ бўлади. Компаниянинг мақсади ва шиори турлича бўлиши мумкин. Масалан, электроника жихозларини ишлаб чиқарувчи «Омрон» япон фирмасининг шиори - «Яхши ҳаёт кечириш ва барчага барқарор ҳаёт яратиш учун ишлаш» деб номланади, «Ай-Би-Эм» америка компаниясининг шиори эса - «Технология соҳасида лидерлик қилиш» ва ҳоказо.

Бироқ шиордан ташқари мақсадга эришиши учун менежментнинг илғор томоийилларини ҳам қўллаш зарур. Яъни, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар сифати пасайса, асосий эътиборни ишчилар меҳнатига эмас, балки олиб борилаётган бошқарувни ташкил этиш тизимининг сифатига қаратиш керак.

Корхона барқарорлигини таъминлашда кейинги муҳим омиллардан бири бу – ташқи муҳит (яъни сифат, иқтисодиёт, технология ва ҳоказо) ўзгаришларига бошқарувнинг доимий мослашиб боришидир. Лекин корхона ҳар қандай ўзгаришга мослашиб боришида ҳар бир ўзгариш ҳақида аниқ тушунчага эга бўлиши керак. Бунга эса бир томондан, корхона ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш, иккинчи томондан эса, узоқ ва қисқа муддатли режалаштириш билан

биргаликда стратегик режалаштиришни қўллаш орқали эришиш мумкин.

Корхонанинг барча мақсадлари аниқ бир иерархик кетма-кетликда бажарилиши лозим. Яъни, бу дегани бир бошқарув поғонанинг (унинг учун якуний бўлган) мақсадлари юқори поғона мақсадларининг амалга ошириш воситалари бўлиб хизмат қилади. Назарияда бундай ёндашув «мақсадлар дарахти» деб ном олган ва бунда корхона ичидаги аниқ бир бошқарув поғонасининг натижавий мақсадлари юқорироқ бошқарув поғона мақсадларига эришиш воситаси сифатида қаралади¹.

6. Бошқарув тизимини ва алоҳида тизим бўлинмаларини такомиллаштиришда доимо келажакка интилиш. Агар бў йўналиш қўлланилмаса, корхона бошқаруви ташқи муҳитдаги мавжуд ҳолатга боғлиқ бўлиб қолади. Бироқ ушбу йўналишни, фақатгина қуйидаги саволларга доимо изланишлар олиб борилган тақдирда, самарали амалга ошириш мумкин:

- Қандай қилиб яхшироқ натижаларга эришиш мумкин?
- Бизга нима тусқинлик қилмоқда?
- Корхона нимани яхши бажармоқда, нимани эса – ёмон?

Бошқарув тизими доимо истеъмолчининг талабини қондира олиш ҳамда қийматлилиқ нуқтаи назаридан келиб чиқиб, унинг учун аҳамиятли бўлган билимларни излашга интилиши керак. Бундай билимлар деганда, аниқ бир вазифани бажаришда ахборотларни қўллаш қобилияти, деб тушунилади. Бизнесда билимларнинг ўзи бирор-бир мақсадда фойдаланилмаса кераксиз, деб ҳисобланади.

Америкалик олимлар Т.Питерс ва А.Чандлер илмий изланишлар олиб бориб, АҚШнинг 500 дан ортиқ илғор корхоналарнинг тажрибаларини умумлаштириб, бир йилдан ортиқ машхур бестселлерлар қаторига кирган «In Search of Excellence» («Омадни

¹ Қаранг: Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик. –Т.: Ўқитувчи, 2001. 68-71 бетлар.

излаб») китобини ёзишга мувофиқ бўлдилар. Уларнинг фикрича, АҚШ компаниялари учун қуйидаги хусусиятларга эга бўлган бошқарувни ташкил этиш тизими хос, яъни:

1. Фойда – ҳаракатда. Бунинг мазмуни шундан иборатки, корхона қарорларни майда бўлимларигача таҳлил қилмасдан, балки ҳаракатда бўлиши керак, деб ўйлайдилар. Агар бирор кимда янги ғоя туғилса, уни амалда қўллаб, ундан қандай натижа чиқиши мумкинлигини кўриб чиқиш керак ва энг асосийси, ўзининг мослашувчанлигини йўқотмаслик керакдир.

2. Мижозга бўлган эътибор. Бошқарувни ташкил этишда, илғор компаниялар доимо мижозларга алоҳида эътибор беришади ва шунинг натижасида юқори даражада хизмат кўрсатиш сифати ва кафолатини тақлиф этишлари мумкин.

«Бошқарувнинг энг юқори вазифаси – мижоз билан боғлиқдир, унинг талабини қондира олиш ва хоҳиш истакларини олдиндан айтиб бериш имкониятларидан иборатдир». Шундан келиб чиқиб айтиш мумкинки, маркетингнинг энг муҳим «талабни топиб, уни қондир», деган тамойили ҳаётга тадбиқ этилади.

3. Автономлик ва тадбиркорлик руҳи. Илғор компаниялар таваккалчилик ва янги усуллар қўлланилишини қўллаб-қувватлайдилар. Рақобатбордошлиликнинг калити янгиликка интилишдан иборат, янгиликларни эса фақатгина компаниянинг яратувчанлик қобилиятига эга ходимларни қўллаб-қувватлаш ҳисобига таъминлаш мумкин. Яъни рағбатлантириш йўқ жойда, ишлаб чиқариш самарадорлиги ҳам бўлмайди. Ишлаб чиқариш самарадорлиги бўлмаса, янгиликлар (ва шу билан бирга компаниянинг рағбати) ҳам бўлмайди.

4. Инсон омили орқали унумдорликни ошириш. Бунда бошқарувни ташкил этиш жараёнида гуруҳ аъзоларининг қатнашиш тамойили асос қилиб олинган. Уларнинг фикрларини ўрганишга интилиш корхона самарадорлигини оширишнинг асосий манбаси

сифатида қараш даркор. Кўплаб илғор компаниялар амалиётда ўзларини катта бир оила сифатида тасаввур этадилар.

5. Мақсадларни бош қилиб олиш. Бу ўз ишини бошқалардан кўра яхшироқ бажаришга, юқори сифат ва хизмат кўрсатиш даражасига ахборот алмашувини яхшилаш учун ноформал муҳитнинг аҳамиятига, иқтисодий ўсиш ва фойдага эришишга ишончдир.

6. Ўз касби бўйича фаолият кўрсатиш. Яъни, масалан, бошқарув тизими билан таниш бўлмаган корхонани сотиб олишга интилмаслик керак.

7. Ташкил этишда содалик ва унча йирик бўлмаган бошқарув аппарати. Компанияни ташкил этишнинг осонроқ усулларига интилиш мақсадга мувофиқдир. Бошқарув аппаратини эса минимумга олиб келиш даркор.

8. Эркинлик ва интизомнинг бир-бирига мувофиқлиги Компанияда шундай муҳит яратиш керакки, унда сифат, юқори даражали хизмат кўрсатиш ва юксакликка интилиш биринчи ўринда турсин, кейин эса уларни амалда амалга ошириш учун, ваколатни ходимлар ўртасида тақсимлаб чиқиш зарур.

9. Инновацион ёндашувни шакллантириш асосида хатти-ҳаракатларни амалиётга жорий этиш, яъни ҳар бир ишлаб чиқариш жараёнига янгича нуқтаи назардаги ёндашувларни қўллаш керак.

Юқоридагилардан келиб чиқиб айтиш мумкинки, бугунги модернизация шароитларида бошқарув фаолиятининг ўзи этарли эмас. Шу билан бирга корхонани ўзгартириш, янгилаш қобилиятига эга, унинг келажагини белгилаб берувчи раҳбар-лидер керак. Чунки лидерсиз корхона самарали фаолият кўрсатиши мумкин эмас. Раҳбар-лидер эса бошқаришни ташкил этишнинг замонавий услубларини бемалол қўллай олади.

3.3. Корпоратив бошқарувни жорий этиш – бошқарувни ташкил этишнинг замонавий шакли сифатида

Йирик корпоратив тузилмаларнинг ташкил этилиши ва ривожланиши, уларда мулкдорлар ўртасида мулк ҳуқуқининг тақсимланиши акциядорлик сармоясидан самарали фойдаланиш ва у барча мулкдорларга ўзларининг улушига мутаносиб равишда тенг фойда келтиришини таъминлашдек муҳим муаммони белгилаб берди.

Иқтисодий ривожланиш жараёнида корпорацияни бошқариш муҳим ўзгаришларга дуч келди. Фирма мулкдорларининг сони унчалик кўп бўлмасдан, мулк улуши анча йирик бўлган ҳолатда ушбу муаммо акциядорлар ўртасида шахсий мулоқотлар ва тегишли битимларни тузиш йўли билан ҳал этилди. Бироқ мулкка эгалик қилишнинг уни бевосита бошқаришдан ажратилиши билан кузатилган иқтисодий ривожланишнинг кейинги жараёни ушбу муаммони янада мураккаблаштирди.

Бошқарув муаммолари мураккаблашувидаги сифат босқичи кўп сонли акциядорларга ва мураккаб таркибга эга бўлган йирик компаниялар (акциядорлик жамиятлари, холдинглар, молия-саноат гуруҳлари)нинг шаклланиши натижасида юз берди. Компания мулкдорлари сифатида мулкни жорий бошқаришда бевосита шахсий иштирок этишдан воз кечган инвестиция ва пенсия фондлари, суғурта компаниялари сингари йирик сармоядорлар пайдо бўлди. Шунинг учун профессионал ёлланма бошқарувчилар компанияларни бошқаришда муҳим роль ўйнай бошлади. Бундан ташқари, сўнгги вақтларда корпоратив мулкдан фойдаланиш жараёнида мулкдори бўлмаган, лекин у ёки бу тарзда унга алоқадор шахслар ва ташкилотлар (компания ходимлари, ҳудудий ҳокимият ва б.) фаол роль ўйнашга уринмоқда.

Шундай қилиб, замонавий корпорацияларда акциядорлар акцияларни харид қилиб, маблағларини корпорация ихтиёрига топширадиган ва ушбу сармоядан фойдаланиш самарадорлиги билан боғлиқ хатарни ўз зиммасига оладиган вазият юзага келди. Айни пайтда, акциядорлар компания фаолиятини жорий бошқариш вазифаларини ҳал этишда қатнашмайдилар ва ташқи

ташкilotлар билан ўзаро муносабатларда уни намоён қилмайдилар. Корпорацияни жорий бошқариш бўйича қарорларни қабул қилиш ҳуқуқи акциядорлар томонидан ёлланма менежерларга топширилади.

Агар акциялар эгалари ва бошқарувчилар (менежерлар)нинг манфаатлари тўлиқ мос келганда эди, компанияларга эгалик қилиш, уларни бошқариш функциялари бўлиниши жиддий муаммоларни туғдирмаган бўларди. Бироқ бу манфаатлар кўпинча ўзаро мос келмайди. Мулкдор, асосан, тўланадиган дивидендлар ҳисобидаи ёки ўз ихтиёридаги акциялар бозор нархининг ошишидан фойда олишдан, бошқарув харажатлари камайишидан, активлар бутлигидаи, шунингдск, ўз бизнеси барқарор бўлиши ва ривожланишидан манфаатдор. Ёлланма менежер манфаатлари асосида эса, биринчи навбатда, мукофотнинг миқдори, бериладиган имтиёзлар, ўз ўрни ва обрўсини сақлаб қолиш ётади.

Акциядорлар компаниянинг юқори фойда олишини таъминловчи, лекин юқори даражадаги хатар билан боғлиқ қарорларни қўллаб-қувватлашга мойилдирлар. Бошқарувчилар эса, биринчи галда, ўз мавқеи мустаҳкам бўлишидан, компаниянинг барқарорлигидан ва кутилмаган ҳолатлар (масалан, компания фаолиятининг ташқи қарзлар ҳисобидан эмас, балки кўпроқ тақсимланмайдиган фойда ҳисобидан молияланиши) таъсири хавфи пасайишидан манфаатдор. Компанияни ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш жараёнида улар, одатда, хатар ва фойда ўртасида мустаҳкам, узок муддатли мувозанатни ўрнатишга мойилдирлар. Бошқарувчилар компания фаолиятидан манфаатдор гуруҳлар (компания ходимлари, кредиторлар, мижозлар, етказиб берувчилар, минтақавий ва маҳаллий ҳукуматлар ва б.) билан ўзаро ҳамкорлик қиладилар ҳамда уларнинг манфаатларини у ёки бу даражада эътиборга олишга мажбурдирлар.

Шу билан бирга, акциядорлар турли гуруҳларининг иқтисодий манфаатлари бир-биридан фарқ қилади. Акцияларнинг йирик пакетлари эгалари компаниянинг узок муддатли мавқеи мустаҳкамланишидан, униинг юқори фойдали фаолиятидан ва акциялар курс қииматининг ўсишидан манфаатдор. Улар,

одатда, менежерлар фаолиятини назорат этиш ва муҳим бошқарув қарорларини қабул қилишда фаол қатнашадилар. Айни пайтда, юридик шахс ҳисобланган ва қандайдир компания билан узоқ муддатли фойдали хўжалик алоқаларини йўлга қўйишни истовчи йирик акциядорлар (банклар, суғурта компаниялар ва б.) учун мазкур компания акцияларига дивидендлар олишдан кўра, ушбу алоқаларни мустаҳкамлаш муҳим аҳамият касб этади. Ўтиш иқтисодиётига асосланган мамлакатларда давлат ҳамон корхоналар акцияларининг энг йирик эгаси бўлиб қолмоқда. Давлатнинг компаниядаги манфаатлари бошқа акциядорлар манфаатларига мос келмаслиги мумкин. Бу бозорга йўналтирилган иқтисодиёт шароитида мулкдор сифатида давлатнинг иқтисодий манфаатлари ички зиддияти билан боғлиқ. Бозорда фаолият кўрсатувчи корхонанинг мулкдори ҳисобланган ҳолда давлат тижорат фаолиятини амалга ошириш билан боғлиқ хатарни ўз зиммасига олади. Ўз навбатида, акциядор давлат бюджет тақчиллигини қисқартириш мақсадида фойданинг ошишидан манфаатдор бўлиш ва менежерлардан ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишни, иш ўринларини имкон қадар қисқартиришини талаб қилиши мумкин. Бироқ, давлат корхоналарда бандликнинг юқори даражаси сақланиб қолинишидан ва шунинг ҳисобидан умумий ишсизлик сони пасайишидан манфаатдор. Иқтисодий (солиқ, божхона ва б.) сиёсатни ишлаб чиқиш, амалга оширишда ҳам давлат ва акциядор манфаатлари бир-бирига мос келмайди.

Шундай қилиб, акциядорлик жамиятининг фаолиятига жалб этилган барча шахслар унинг барқарор ва самарали фаолият кўрсатишидан манфаатдор бўлишсада, бироқ уларнинг шахсий манфаатлари бир-биридан фарқ қилади. Шунинг учун корпорацияни бошқаришни ташкил қилишнинг иштирокчилар манфаатларидаги фарқларнинг салбий оқибатларини камайтириш ва юқори фойда олиш имконини берувчи тизимни барпо этиш зарурати юзага келди ва бунда корпоратив муносабатлар иштирокчиларининг ҳеч бир гуруҳи компания ресурсларини тасарруф этишда бошқа гуруҳлар манфаатлари камситилиши ҳисобидан шахсий фойда олиш имкониятига эга бўлмаслиги лозим.

Компания менежерлари ва унинг эгалари (акциядорлар, сармоядорлар), шунингдек, бошқа манфаатдор томонлар ўртасидаги компаниянинг самарали фаолиятини таъминлашга йўналтирилган ўзаро муносабатлар тизими **корпоратив бошқарув тизими** ҳисобланади.

Чет эл илмий ва услубий адабиётларида «корпоратив бошқарув» тушунчасининг кўплаб таърифлари келтирилган. Хусусан, **корпоратив бошқарув** - асосий манфаатдор шахсларнинг компанияни самарали бошқаришни ташкил этишдаги манфаатлари бирлаштириладиган ташкилий, ҳуқуқий ва иқтисодий чора-тадбирлар мажмуи.

Корпоратив бошқарув тизими - кўплаб таркибий, ўзаро боғлиқ қисмларни ўз ичига оловчи мураккаб, динамик ривожланадиган механизмдир. Бундай қисмлар жумласига қонунчилик, қонун ости ҳужжатлари ҳамда корпорациялар фаолиятини таъминлаш ва мулкдорлар, бошқарувчилар ва кредиторлар томонидан уларни назорат қилишнинг ички механизми ҳисобланган корпорацияларнинг ички меъёрий ҳужжатлари ёрдамида қонунчилик ва қонун ости ҳужжатларини амалга ошириш тизими киради.

Корпоратив бошқарувнинг кенгроқ таърифи Жаҳон банки томонидан ифодаланган: «Корпоратив бошқарув қонун ҳужжатлари, тартибга солиш ва хусусий сектордаги тегишли ихтиёрий амалиётнинг компанияга молиявий ва инсон ресурсларини жалб этиш, самарали фаолиятни амалга ошириш ва шу тариқа, ўз акциядорлари учун узоқ муддатли иқтисодий қийматни ишлаб чиқариш орқали ўзининг доимий мавжуд бўлишини таъминлаш имконини берадиган даражадаги уйғунлашувига киради...»¹

Қўлланиладиган назарий воситалардан қатъи назар, корпоратив бошқарувнинг асосий вазифаси корпоратив муносабатлар иштирокчилари маълум доирасини ёлланма менежерларнинг самарасиз фаолиятидан ҳимоялашдан иборат.

¹ Манба www.worldbank.ru сайтидан олинган.

Тор маънода корпоратив бошқарув менежерларнинг корхонаи мулкдорлар-акциядорлар манфаатлари йўлида бошқариш бўйича фаолиятини таъминлашдан иборат. Аксарият тадқиқотчилар корпоратив бошқарувга улар ёрдамида барча ташқи молиявий сармоядорлар ўз инвестицияларига даромадни кафолатлайдиган усуллар сифатида қарайди.

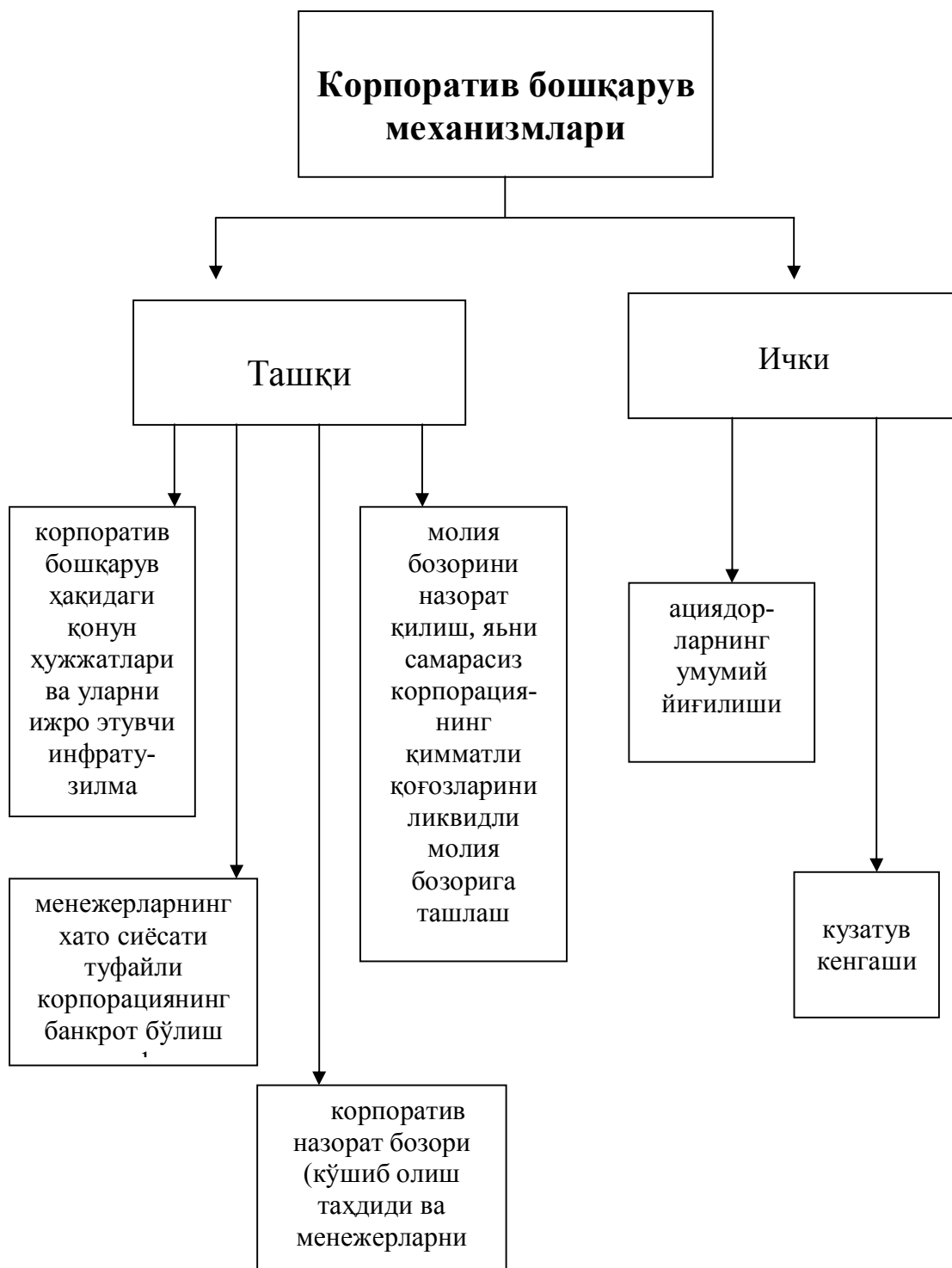
Кенг маънода корпоратив бошқарув - корпорация фаолиятига ўз улушини қўшувчи ҳам молиявий, ҳам номолиявий сармоядорларнинг манфаатларини ҳисобга олиш ва ҳимоялаш тизимидир. Номолиявий сармоядорларга хизматчилар (корпорация учун ўзига хос кўникмалар), етказиб берувчилар (корпорация учун ўзига хос жиҳозлар), маҳаллий ҳокимиятлар (инфратузилма ва корпорация манфаатлари йўлидаги солиқлар) ва бошқалар кириши мумкин.

«Корпоратив бошқарув» тушунчасининг деярли барча таърифлари қуйидаги назарий қоидаларга асосланган. Биринчидан, корпоратив бошқарув предмети бўлиб, мулкдорлар (акциядорлар) ва бошқарувчилар, шунингдек, акциядорлик жамияти фаолиятига жалб этилган бошқа шахслар ўртасидаги акциядорлик сармоясини шакллантириш, ундан фойдаланиш хусусидаги муносабатлар ҳисобланади. Иккинчидан, корпоратив бошқарувнинг асосий мазмуни акциядорлик жамиятининг фаолиятига жалб этилган турли шахслар манфаатлари мувозанатини ўрнатишдан иборат.

Корпоратив бошқарувнинг мақсади ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, корпорация фаолиятига жалб этилган барча шахслар гуруҳлари манфаатлари мувозанатини таъминлаш асосида фойда ва акциядорлик сармоясини оширишдан иборат.

Корпоратив бошқарув механизмлари анъанавий тарзда ташқи ва ички механизмларга бўлинади: ташқи муҳитнинг таъсири (бошқарувнинг ташқи механизми) ҳамда корпорацияда бошқарувнинг ички тартибот механизмлари (10-чизма).

10-чизма. Корпоратив бошқарув механизмлари¹



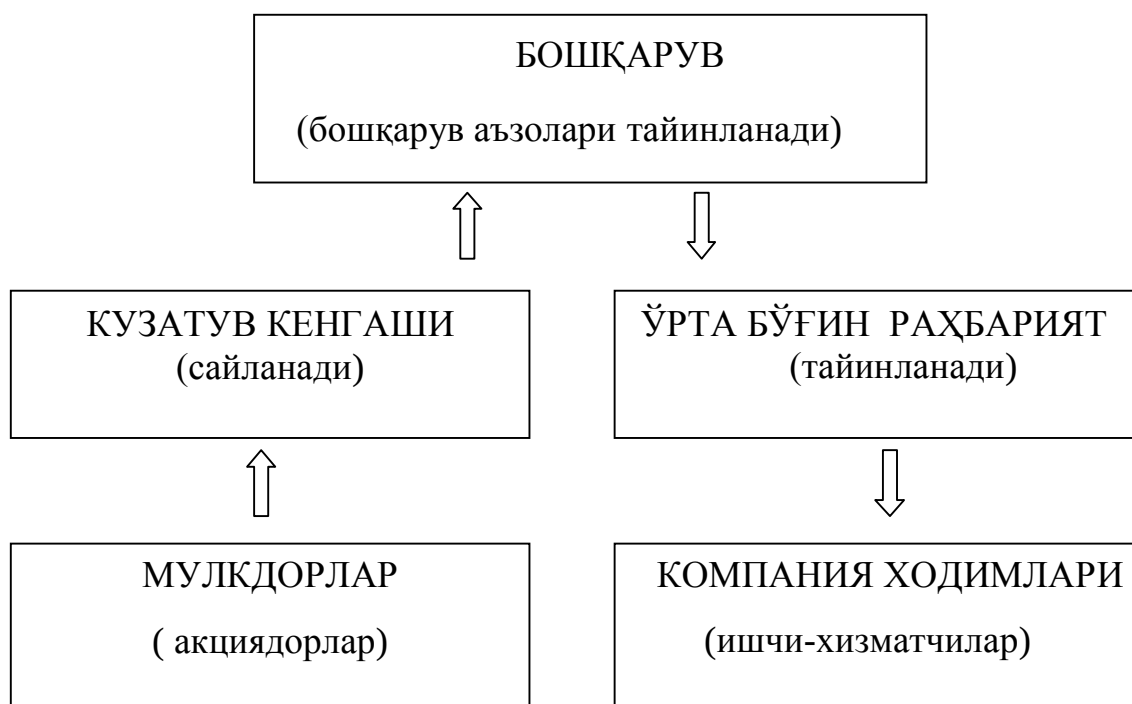
¹ Ҳошимов А.А. Ўзбекистонда интеграциялашган корпорацияларни бошқариш. -Т.: "Фан", 2007

Шу тариқа, акциядорлар корпорация раҳбарларининг фаолиятини назорат қилади ва қуйидаги механизмлар орқали муҳим бошқарув қарорларини қабул қилишда иштирок этади:

- Акциядорлар йиғилишида овоз бериш ҳуқуқидан фойдаланиш асосида акциядорлар томонидан компания менежментини бевосита назорат қилиш;
- Кузатув кенгашида (директорлар кенгашида) вакиллик.

Мулқдорлар муҳим қарорларни қабул қилишда иштирок этиш, бошқарувни назорат қилиш ва бошқарувчиларни моддий рағбатлантириш орқали назоратни амалга оширадилар. Шу тариқа, корпорацияда уч поғонали бошқарув иерархияси вужудга келди (11-чизма)

11-чизма. Корпорация раҳбар органларининг шаклланиши¹



Бошқарувнинг юқори поғонасини мулкдорлар, ўрта поғонасини мулкдорларга ҳисоб берувчи юқори бўғиннинг ёлланма раҳбарлари ва учинчи поғонасини ёлланма ходимлар ташкил этади. Ушбу ҳолат

¹ Ҳошимов А.А. Ўзбекистонда интеграциялашган корпорацияларни бошқариш.-Т.:”Фан”, 2007

«корпоратив бошқарув» ва **«корпорация фаолиятини бошқариш»** тушунчаларини бир-биридан фарқлаш имконини беради.

Корпоратив бошқарув — у ёки бу компания томонидан танланган компания мулкдорлари, унинг кузатув кенгаши ва менежменти ўртасидаги ўзаро ҳамкорлик усули бўлиб, компания фаолияти натижаларининг акциядорлар, шунингдек, бошқа молиявий манфаатдор шахслар ўртасида адолатли тарзда тақсимланишини таъминлайди.

Шунинг учун корпоратив бошқарув — бошқарувнинг юқори ва ўрта поғоналари ўртасидаги муносабатлар тизимидир. «Корпоратив бошқарув» тушунчаси, биринчи навбатда, акциядорлар корпорация раҳбариятини назорат қиладиган ва фойда ҳамда компания қийматини ошириш мақсадида менежментга таъсир кўрсатадиган қоидалар ва рағбатлар мажмуини қамраб олади.

Иерархиянинг ўрта ва қуйи поғоналари ўртасидаги муносабатлар корпорация фаолиятини бошқаришнинг моҳиятини ташкил этади.

Бошқа сўз билан айтганда, **корпорация фаолиятини бошқариш** — фаолият кўрсатиш жараёнига мақсадли таъсир этиш, яъни корпорация ичида ўзаро ҳамкорликни йўлга қўйиш, шунингдек, ишлаб чиқариш ҳамда фаолиятнинг бошқа турларини амалга оширишга ундаш билан боғлиқ функциялар ва ҳаракатлар тўпламидир. Корпорация бизнеснинг саноат, савдо, молия ва бошқа турларини ўз ичига олувчи мураккаб бошқарув объекти ҳисобланади. Шунинг учун корпорациянинг фаолияти етарли даражада ишлаб чиқилган бўлиб, у фаолиятнинг турли хилларини ўз ичига олади: молия, ишлаб чиқариш, ахборот, кадрлар ва б.

Жаҳон амалиёти шундан далолат бериб турибдики, корпорация фаолиятини бошқаришни ташкил этишда, одатда, бошқарувнинг қуйидаги поғоналари ажратилади:

- юқори стратегик (раис ва кузатув кенгаши (директорлар кенгаши) аъзолари, президент, бошқарув):

- ўрта ижроия (бўлинмалар раҳбарлари, корхоналар директорлари, бўлимлар бошлиқлари);
- тезкор (гуруҳлар раҳбарлари, участкалар бошлиқлари, усталар, бригадирлар).

Ушбу поғоналарнинг ҳар бирида ҳал этиладиган муаммолар хусусияти уларнинг номини белгилаб беради. Масалан, стратегик поғонага ресурсларни тақсимлашнинг мақбул вариантыни топиш билан боғлиқ ҳар қандай муаммо киради.

Корпорация учун умумий бўлган муҳим қарорлар кузатув кенгаши томонидан тақсимланади. Бу — корпорациянинг узок муддатли сиёсатини белгилаб берувчи стратегик масалаларга доир барча қарорлар ва корпорация фаолиятининг якуний натижаларини белгилаб берувчи кундалик хусусиятидаги қарорлар: фойда, дивидендлар, бозордаги мавқе, жамоатчилик билан боғлиқ муносабатлар ва ҳ.к.

Кузатув кенгаши акциядорлар манфаатларининг асосий кафолати сифатида иштирок этиб, стратегик режалар, корпорация жорий бюджетлари, капитал қўйилмалар режаларининг лойиҳалари бўйича якуний қарорларни қабул қилади. Шунингдек, унинг ваколатига молия масалаларига доир барча муҳим қарорлар, шу жумладан, активлар таркибидаги йирик ўзгаришлар, қўшилиш ва қўшиб олиш соҳасидаги сиёсатни шакллантириш масалалари киради.

Юқорида баён этилганлардан шундай хулоса келиб чиқадики, корпорацияларнинг ташкилий-ҳуқуқий хусусиятлари ва фаолият кўрсатиши, уларда бошқарувнинг кўп поғонали иерархиясининг мавжуд бўлиши муносабати билан корпорация акциядорлари ва менежменти ўртасидаги ўзаро муносабатларни тартибга солиш ва ваколатларни тақсимлаш билан боғлиқ корпоратив бошқарув муаммоларини ҳамда корпорациянинг ташкилий таркиби ва фаолият йўналишлари билан боғлиқ бўлган бошқариш муаммоларини тадқиқ этишни бир-биридан чегаралаш лозим.

Хулоса

Наманган вилоятида рўй бераётган иқтисодий муносабатлар жаҳон молиявий-иқтисодий инқироз даврида ўзига хос ривожланмоқда. Вилоятнинг турли туманларида, шунингдек Наманган шаҳрида ҳам Саноат корхоналарини бошқариш тўғри йўлга қўйилмоқда. Бу борада маҳаллий ҳокимлик ва ундан кейинги бошқарув идоралари томонидан тегишли чоратadbирлар қўриб бориляпти.

Инсон ресурслари ишлаб чиқаришнинг асосий омили ҳисобланиб у бозорда мулкдорлар томонидан бошқа ресурслар билан ўзаро алмашинув ва бир-бирига боғлиқ бўлган тақдирда (ер, капитал, тадбиркорлик) тан олиниб ишлаб чиқаришнинг омиллари бозорида фойдаланилган тақдирда ресурс шаклини олади.

Инсон ресурслари - булар одамлардир, улар фақат моддий неъматлар яратиб қолмай, шу билан бирга уларни истеъмол ҳам қиладилар. Одамлар ўзларнинг моддий ва маънавий эҳтиёжлари жиҳатидан унчалик бир хил эмаслар. Бунга уларнинг жинси, ёши, соғлиғи, оилавий аҳволи, маълумот даражаси ва бошқа ижтимоий, психо-физиологик сифатлари сабаб бўлади. Шунинг учун бир киши иккинчисига ўхшамайди.

Миллий иқтисодиётда амалга оширилаётган ислохотлар рўй бераётган даврда ҳамма нарсаларни инсон эҳтиёжлари ва тақдири билан мувофиқлаштириш муҳимдир. Чунки олиб борилаётган ислохотларнинг ўзи ҳам инсон учун унинг манфаатлари учун амалга оширилмоқда.

Мамлакат ёки корхона миқёсида ҳар бир инсон ресурсидан самарали фойдаланиш асосидагина халқ фаровонлигига эришилади. Шу боис ушбу мавзу долзарб ҳисобланади.

Таҳлиллар натижаси кўрсатиб турибдики, Саноат корхоналарида инсон ресурсларидан фойдаланиш бир биридан мураккаб жараёнларни ўз ичига қамраб олган. Бундай корхоналарда инсон ресурсларини бошқариш энг аввало раҳбарнинг ёки тадбиркорнинг тажрибасига боғлиқ. Чунки инсон ресурслари бу инсонлар оммасидан иборат бўлган жамиятнинг таркибий

қисми. Шундай экан, уларни бошқаришда адолатли, эътиборли, меъёрий ҳужжатларга асосланган тартиблар бўйича раҳбарликни ташкил этиш мақсадга мувофиқдир.

Моддий ва табиий ресурсларни бошқариш билан бир қаторда инсон ресурсларини бошқариш ҳар қандай хусусий корхонани бошқаришнинг таркибий қисмидир. Бироқ ўзининг таърифларига кўра одамлар ташкилотлар фойдаланадиган ҳар қандай бошқа ресурслардан жиддий равишда фарқ қилади. Бинобарин, бошқаришнинг алоҳида усуллари талаб этади.

Биринчидан, инсон ресурслари интеллектга (ақл-идрокка) эга бўлиб, уларнинг ташқи муҳитга (бошқаришга) реакцияси механик тарзда бўлмайди. Уларнинг реакцияси ҳиссий-ўйланган, англаб етилган реакциядир. Демак, корхона билан ходим ўртасидаги ўзаро таъсир кўрсатиш жараёни икки томонламадир. Инсоннинг ақл-заковати қанчалик юксак бўлса, корхона билан ходим ўртасидаги ўзаро таъсир кўлами шунчалик кенг ва эътиборли бўлади. Агар малака ва тажриба етишмаса, юқоридаги фикримиз аксинча кўринишга ўтади. Шунинг учун Саноат корхоналари миқёсида инсон ресурсларини бошқаришда уларни малакасини ошириш ва тажрибали бўлиб боришига шарт-шароитлар яратиш ҳам муҳим аҳамиятга эгадир.

Иккинчидан, одамлар доимий равишда такомиллашиб ва ривожланиб боришга қодирдирлар. Инсон ўз ҳаётининг илк даврида юришни гаплашишни, ўқишни, ёзишни, компьютер билан муомала қилишни ўрганади. У ишга келар экан, касбий кўникмаларга эга бўлади. Улар инсоннинг бутун ҳаёти давомида такомиллашиб боради. Ҳозирги фан-техника тараққиёти даврида технология, шу билан бирга касбий кўникмалар бир неча йил мобайнида эскириб қолмоқда. Шунинг учун ҳам ходимларнинг доимий равишда такомиллашиб ва ривожланиб боришга қодирлиги ҳар қандай хусусий корхонанинг фаолияти самарадорлигини оширишда энг муҳим ва узоқ давом этадиган манба ҳисобланади.

Дарҳақиқат, инсон ресурсларини бошқарилишида уларнинг савиясини ошириб бориш ва замон талабларига мослаштириб бориш лозим. Бироқ, бу

жараёнлар ҳам муайян ҳаражатларни тақазо этади. Шунинг учун Саноат корхоналарининг молиявий жиҳатдан ликвидлиги юқори бўлганларигина бундай масалаларни ҳал этишни ўз вақтида амалга оширадилар.

Учинчидан, инсоннинг меҳнат ҳаёти ҳозирги жамиятда 30-50 йил давом этади, шунга кўра инсон билан корхона ёки ташкилотларнинг ўзаро муносабатлари ҳам узоқ давом этиш хусусиятига эгадир. Масалан, Францияда инсон ўрта ҳисобда бир корхона ёки ташкилотда 16 йил меҳнат қилади. Ўзбекистон шароитида эса бу кўрсаткич кичик рақамларда намоён бўлади. Чунки бизнинг жамиятимиз бозор муносабатларига эндигина ўтиб бормоқда. Бошқача айтганда, бу соҳада салкам 20 йиллик тажрибага эга бўлмоқдамиз. Ривожланган давлатлар эса бу соҳада яқин 300 йиллик тажрибага эгадир.

Тўртинчидан, моддий ва табиий ресурслардан фарқли ўлароқ одамлар кўп ҳолларда корхона ва ташкилотга онгли равишда, муайян мақсадларни ўз олдиларига қўйган ҳолда келадилар ва ташкилотдан ана шу мақсадларни амалга оширишда ёрдам беришни кутадилар. Ходимнинг хусусий корхона ва ташкилот билан ўзаро ҳамкорликда ишлашдан қаноат ҳосил қилиши бу ҳамкорликни давом эттиришнинг муҳим шарти ҳисобланади, ҳудди шунингдек хусусий корхона ва ташкилот ҳам бу ҳамкорликдан қаноат ҳосил қилади.

Ходимнинг хусусий корхона ёки умуман ташкилот билан ҳамкорликдан қаноат ҳосил қилиши инсон ресурсларининг охириги, лекин муҳим хусусиятларидан бири бўлиб, ҳар бир алоҳида олинган кишининг ўзига хослигидан далолат беради. Иккита бир хил темир бўлаги ёки бир киловатт электр энергиясидан фарқли ўлароқ иккита бутунлай бир хил одам бўлмайди. Шунга биноан хусусий корхона ёки умуман ташкилотдаги турли аъзоларнинг айна бир хил бошқарув усулига муносабати бутунлай бошқача бўлиши мумкин.

Юқорида санаб ўтилган ўзига хос хусусиятларга кўра инсон ресурсларини бошқариш фаолиятнинг алоҳида бир туридир, у махсус

вазифаларни бажаришни ва мазкур фаолият билан шуғулланадиган кишиларда алоҳида сифатларнинг бўлишини талаб қилади. Одамларни бошқариш механик эмас, балки ижодий ёндашувни тақозо этади, шунинг учун ҳам барча қарорларни қабул қилишда узоқ муддатли истиқболнинг ўзига ҳослиги ва уни ҳисобга олиш керак бўлади.

Наманган вилоятида фаолият олиб борган Саноат корхоналарида инсон ресурсларини бошқариш бўйича кўрилган чора-тадбирлар қуйидаги ҳолатларда аниқ намоён бўлди:

- инсон ресурслари таркибида касб ва малакага йўналтирилган жиддий ўзгаришлар амалга оширилди;
- Саноат корхоналарида инсон ресурсларини савиясини оширишга йўналтирилган услублар таъсири корхоналарнинг ички муҳитида кучайтирилди;
- инсон эркинликлари ва ҳуқуқларини муҳофаза қилиш механизми фаолияти ҳам янада фаолроқ ишга туширилди;
- ижтимоий муҳофаза масалалари доирасидаги чора-тадбирларни амалга оширишнинг янгича услублари кенг қўлланилди.

Саноат корхоналарида инсон ресурсларини бошқариш ва меҳнатга бўлган муносабат - мураккаб ижтимоий ҳодиса бўлиб, уч элемент бирлигидан ташкил топади. Улар:

- меҳнат муомаласи сабаблари ва йўналишлари;
- реал ёки ҳақиқий меҳнат муомаласи;
- ходимларнинг меҳнат фаолиятига оғзаки баҳо беришидан иборатдир.

Энг муҳими ўз-ўзини молиялаштириш шароитида ишлаётган корхоналар инсон ресурсларини бошқариш, ишчи кучи сарфлаётган харажатларни конкретлаштириш, унинг амал қилиши билан боғлиқ барча харажатларни ҳисобга олиш ва таҳлил қилиш масаласини кўяди. Персонални бошқаришдан инсон ресурсларини бошқаришга ўтиш, персоналга ресурс сифатида қараш қуйидагиларни кўзда тутати:

- барча ходимларга индивидуал ёндошув, бу ходим ва фирма манфаатларини бирлаштиришда амалга оширилади, агар уларнинг манфаатлари турлича бўлса, ходим ўз фаолиятига ташкилот манфаатларини боғлаш учун унга таъсир қилувчи рағбатлантириш ва мотивациялаш воситалари ҳаракатга келади;
- малакали ва юқори малакали персонал танқислиги муаммосини англаш, бу меҳнат бозорида билим, маҳорат, қобилият юзасидан рақобатли курашга олиб келади;
- персонал ҳақидаги берилган тушунчани капитал сифатида тасаввур қилишдан чекланиш, яъни иш берувчи бирон киши ходим ўзлаштириши учун молиявий маблағ, ташкилий вақт ёки бошқа харажатлар сарф қилиниши талаб қилинмайдиган тушунчалар чекланишидан иборат.

Юқоридаги фикрларимизни инобатга олиб амалий жиҳатдан қўллаша бўладиган таклифлар ишлаб чиқишга ёндашдик. Фикримизча, инсон ресурсларини бошқариш ва улардан самарали фойдаланиш учун қуйидагилар амалга оширилиши лозим:

- аҳолининг умумий маълумот олиш даражаси, шундан олий маълумотли шахсларнинг улуши ортиши керак;
- фаол бандлик сиёсати юритилган тақдирда ишсизларни қайта тайёрлаш ва ишга жойлаштириш, кишиларнинг давомий ишсизлик ҳолати муддатлари қисқариши лозим;
- бандликнинг “уйдан чиқмасдан” компьютер технологиялари ва тегишли алоқа воситаларига асосланган иш ўрнига эга бўлиш борасидаги улуши ортиши керак;
- маҳаллий хомашё ҳисобига янги саноат тармоқларини ташкил этиш ёки халқ истеъмоли буюмлари ишлаб чиқаришнинг хилма-хил тармоқларини ривожлантириш асосида янги иш жойларини ташкил қилиб, ортиқча меҳнат ёшидаги аҳолини иш билан таъминлаш муаммосини маълум даражада ҳал қилиш лозим.

Хулоса қилиб айтганда Саноат корхоналарида инсон ресурсларини бошқариш корхона раҳбарияти томонидан амалга оширилиб, уни такомиллаштириб бориш тенденция сини туттиш лозим. Чунки бугунги ўзгарувчан ва иқтисодиётни модернизациялаш жараёнларида бундай ресурсларнинг сифати жуда муҳим рол ўйнайди.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. Ўзбекистон Республикасида қабул қилинган меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар ва Республика Президентининг асарлари

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. - Т.: «Ўзбекистон», 1992.
2. Ўзбекистон Республикасининг «Корхоналар тўғрисида»ги Қонуни. -Т.: Адолат, 1992.
3. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. -Т.: Адолат, 1996.
4. Ўзбекистон Республикасининг Оила кодекси. -Т.: Адолат, 2008.
5. Ўзбекистон Республикасининг «Кадрларни тайёрлаш миллий дастури». –Т.: 1998.
6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони. Иқтисодиёт реал сектори корхоналарининг молиявий барқарорлигини янада ошириш чора-тадбирлари тўғрисида. 2008 йил 18 ноябрь, ПФ-4053-сон.
7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони. Иқтисодиётнинг реал сектори корхоналарини қўллаб-қувватлаш, уларни барқарор ишлашини таъминлаш ва экспорт салоҳиятини ошириш чора-тадбирлари дастури тўғрисида. 2008 йил 28 ноябрь, ПФ-4058-сон.
8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Қарори. Ишлаб чиқариш ва ижтимоий инфратузилмани янада ривожлантириш юзасидан қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида. 2009 йил 20 январь, ПҚ-1041-сон.
9. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармойиши. Иқтисодий ночор корхоналарни тижорат банкларига сотиш тартибини тасдиқлаш тўғрисида. 2008 йил 19 ноябрь, Ф-4010-сон.
10. Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар - тараққиёт омили. -Т.: Ўзбекистон, 1995.
11. Каримов И.А. Бизнинг мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этишдир. –Т.: «Ўзбекистон», 2005. -96 б.

12. Каримов И.А. Инсон манфаатлари устуворлигини таъминлаш – барча ислохот ва ўзгаришларимизнинг бош мақсадидир. // Ватанпарвар. 15 фев. 2008.
13. Каримов И.А. Юксак маънавият – енгилмас куч. –Т.: Маънавият, 2008.
14. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. –Т.: Ўзбекистон, 2009.
15. Каримов И.А. Мамлакатимизни модернизация қилиш ва кучли фуқаролик жамияти барпо этиш – устувор мақсадимиздир. – Президент Ислом Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. // Халқ сўзи, 2010 йил 28 январь.
16. Каримов И.А. Асосий вазифамиз - ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир. –Т.: Ўзбекистон, 2010.
17. Каримов И.А. Барча режа ва тустурларими ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. –Т.: Ўзбекистон, 2011.
18. Каримов И.А. Бизнинг йўлимиз – демократик ислохотларни чуқурлаштириш ва модернизация жараёнларини изчил давом эттириш йўлидир. –Т.: Ўзбекистон, 2011.
19. Каримов И.А. 2012 йил Ватанимиз тараққиётини янги босқичга кўтарадиган йил бўлади. –Т.: Ўзбекистон, 2012.
20. Каримов И.А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш оstonасида. –Т.: Ўзбекистон, 2012.

2. Илмий китоблар ва манбалар

21. Абдурахманов К.Х. Управление трудовым потенциалом региона. -Т.: Меҳнат, 1994.
22. Абдуғаниев А., Тўламетова З. Ўзбекистоннинг меҳнат салоҳияти. -Т.: Меҳнат, 1998.

23. Алиев М., Хамидуллин М. Принципы корпоративного управления и их внедрение в практику хозяйствования Узбекистанских предприятий // Экономический вестник Узбекистана.-2003.-№5.- С.23-27
24. Богатин Ю.В., Швандар в.А. Производство прибыли. –М.: ЮНИТИ, 1998.
25. Волгин А.П., Матирко В.П., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ. -М.: 1992.
26. Грузинов В.Я. Экономика предприятия и предпринимательство. –М.: Софит, 1994.
27. Егоршин А.П. Управление персоналом. Учебное пособие. -Новгород: НИМБ,1996.
28. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. -М.: Дело, 1993.
29. Krulis - Raida J. / Strategic human resource management in Europe after. 1992.
30. Мирзакузиев З. Законодательные основы корпоративного управления. // Бозор, пул ва кредит.-2004.-№3.-С.65-67
31. Набиев Э., Қаяумов А. Ўзбекистоннинг иқтисодий салоҳияти. -Т.: Меҳнат, 2000.
32. Нуриддинова А. Мотивация труда в системе управления промышленным предприятием (на примере НХК «Узбекнефтегаз»). // Автореферат диссер. на соискание ученой степени канд. экон. наук. –Т.: ТДТУ, 2004.
33. Рузиев Ж. АҚШда тадбиркорлик: ижтимоий-иқтисодий ва ҳуқуқий масалалар.
34. Сабиржанова Д., Туляганова Ш. Совершенствование корпоративного управления// Бозор, пул ва кредит.-2006.-№3.-С.62-64
35. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия Минск, Новое знание, 2001.
36. Саидов М.К. Менеджмент и экономика высшего образования. -Т.: Молия, 2001.

37. Слизингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. Учебное пособие -М.: Инфра-М.,1996.
38. Суюнов Д. Акциядорлик жамиятларида бошқарув тамойиллари. // Бозор, пул ва кредит.-2009.-№7.- 51б
39. Титов В.И. Экономика предприятия. Учебник. –М.: Эксмо, 2007. -416 с.
40. Филиппов А.Б. Работа с кадрами. -М.: Экономика, 1990.
41. Умаркулов Қ. Мулкчиликнинг турли шакллари шароитида енгил саноат корхоналарини ривожлантиришнинг иқтисодий механизми. // Фан номзодлиги илмий даражасини олиш учун ёзилган диссер. автореферати: -Т.: ТДТУ, 2002.
42. Хорнби У., Гэмми Б., Уолл С. Экономика для менеджеров: Учеб. пособие для вузов. Пер. с англ. под ред. А.М.Никитина. –М.: ЮНИТИ, 1999.
43. Хлынов В.И. Японские секреты управления персоналом. -М.: 1995.
44. Холмуминов Ш.Р. Моделирование сельского рынка труда. -Т.: Фан, 1996.
45. Царев Р.М., Шишков А.Д. Экономика промышленных предприятий. –М.: Транспорт, 1997.
46. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. -М.: ЮНИТИ, 2001.
47. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: Дарслик.
48. Шерматов Ф. Акциядорлик жамиятларида бошқарувни ташкил қилиш ва уни такомиллаштириш муаммолари. // Фан номзодлиги илмий даражасини олиш учун ёзилган диссер. автореферати: -Т.: ТДТУ, 2004.
49. Шмидт Герберт. Кадровое планирование на предприятии (опыт ФРГ). // «Человек и труд», 1993, №4.
50. Эгамбердиев Р. Қишлоқ жойларида саноат корхоналарини жойлаштиришнинг асосий йўналишлари (Наманган вилояти мисолида). // Фан номзодлиги илмий даражасини олиш учун ёзилган диссер. автореферати: -Т.: ЎзМУ, 2006

51. Ҳошимов А.А. Ҳиссадорлик жамиятларини бошқариш ва молиявий соғломлаштириш. // Ўзбекистон иқтисодий ахборотномаси.-2000.-№4. 4-8 б.
52. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг «Мамлакатимизни модернизация қилиш ва кучли фуқаролик жамияти барпо этиш – устувор мақсадимиздир» ҳамда «Асосий вазифамиз – Ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир» номли маърузаларини ўрганиш бўйича Ўқув-услубий мажмуа. – Т: Иқтисодиёт. - 2010. –340 бет.
53. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг «Мамлакатимизни модернизация қилиш ва кучли фуқаролик жамияти барпо этиш – устувор мақсадимиздир» ҳамда «Асосий вазифамиз – Ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир» номли маърузаларини ўрганиш бўйича Ўқув-услубий мажмуа. – Тошкент: Иқтисодиёт. - 2010. – 340 бет.
54. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг 2011 йилнинг асосий якунлари ва 2012 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг устувор йўналишларига бағишланган Ўзбекистон Республикаси вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги «2012 йил Ватанимиз тараққиётини янги босқичга кўтарадиган йил бўлади» мавзусидаги маърузасини ўрганиш бўйича ўқув қўлланма. –Т.: Ўқитувчи, НМИУ, 2012. -272 бет
55. Наманган вилояти статистика бошқармаси томонидан нашр этилган тегишли йиллардаги статистик тўпламлар.

Интернет сайтлари

56. www.stat.uz. - Ўзбекистон Республикаси Давлат Статистика қўмитасининг расмий сайти.

57. www.ceep.uz.- Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёт Вазирлиги ҳузуридаги Самарали иқтисодий сиёсат маркази расмий сайти.
58. www.bearingpoint.uz.- USAID Bearingpoint Uzbekistan Economic Reform.
59. www.internetindicators.com.- Иқтисодий индикаторлар интернет веб-сайти.
60. www.management.ru.- официальный сайт Российской компании «Консалтинговая группа МД».

ИЛОВАЛАР

Вилоятда саноат маҳсулотлари ишлаб чиқариш ҳажмлари тўғрисида маълумот

Кўрсаткичлар номи	Ўлчов бирлиги	2007 йил	2008 йил	2009 йил	2010 йил	2011 йил	2011 йилни 2010 йилга нис- бати
Саноат маҳсулотлари ишлаб чиқариш ҳажми (солиштирма нархларда)	млн.сўм	331584,3	434541,4	515699,6	698834,8	983677,1	116,1
Халқ истеъмоли моллари ишлаб чиқариш (амалдаги нархларда)	млн.сўм	184071,7	266502,8	329546,7	441874,7	651694,9	125,2
Пахта толаси	минг тонна	75,9	78,6	61,8	83,7	75,1	89,8
Пахта чигити	минг тонна	120,5	123,7	95,8	98,7	84,4	85,5
Пахта момиқ	тонна	309	816	259	546	1250,0	149,2
Ип газлама	млн.п.м.	5,8	2,9	5,8	12,8	12,0	93,6
Шойи газламалар	млн.п.м.	-	-	-	-	-	-
Нотўқима мато	млн.пог. м.	13,7	9,8	10,5	14,6	15,7	102,9
Трикотаж маҳсулотлари	млн дона	0,5	0,8	1,1	2,4	2,8	100,3
Тикувчилик буюмлари	млн сўм	2374,8	2357,7	2511,4	6125,0	11975,4	162,7
Чарм пойабзал	минг жуфт	132	116	280	412	490	120,4
Резинали пойабзаллар	минг жуфт	86	208	395	363	249	68,2
/азна ипак	тонн.	14	-	-	-	-	-
Табиий ипак	тонн.	26,6	-	24	50	18,5	37,0
Жун газлама	минг.п.м.	2	-	-	82	68	82,9
Жундан йигирилган ип	тонн.	-	-	-	-	-	-
Пахтадан йигирилган ип	тонна	9520,6	7523	11245	14420	10831	73,6
Тайёр пахта ипидан тўқилган газлама	минг.п.м.	5807	2934	5760	12799	11983	93,6

давоми

Кўрсаткичлар номи	Ўлчов бирлиги	2007 йил	2008 йил	2009 йил	2010 йил	2011 йил	2011 йилни 2010 йилга нисбати
Асосий озиқ-овқат маҳсулот турлари							
Тозаланган ўсимлик ёғи	минг тонна	16,3	17,2	12,2	12,0	11,6	97,0
Хайвон ёғи	тонна	3	0,2	9	438	642	114,8
Ёғ маҳсулотлари	тонна						
Тозаланмаган ўсимлик ёғи	минг тонна	18,5	19,7	13,9	13,0	12,4	95,4
Консерва маҳсулотлари	млн ш б	23,2	22,4	24,2	38,0	20,7	40,0
Гўшт ва гўшт маҳсулотлари	тонн.	5237	5121	5173	5789	6621	113,6
Колбаса маҳсулотлари	тонн.	130	104	231	257	230	91,3
Сут ва сут маҳсулотлари	минг тонна	20,3	21,8	21,3	23,4	27,2	115,3
Пишлоқ	тонна	10	11	11	16	26	173,3
Нон ва нон маҳсулотлари	минг тонна	37,9	52,1	52,5	42,0	55,2	124,2
Кандолат маҳсулотлари	тонн.	215	168	330	459	663	100,8
Макарон маҳсулотлари	минг тонна	2,1	2,0	3,5	2,8	2,6	90,4
Алкоголсиз ичимликлар	минг. дал	2828	4028	2751	2580	2766	107,2
Минерал сувлар	млн. дона	144,1	200,7	209,1	208,1	275,4	132,4
Ун ва дон маҳсулотлари	минг тонна	138,8	136,1	139,9	140,7	152,9	108,6
Курук мева ва сабзавот	минг тонна	3,3	2,1	1,4	1,8	1,0	53,7
Кадокланган болалар овқати	тонна	351	385	581	549	1193	2,2 м
Спиртли ичимликлар	минг дал.	-	9	10	8	6	150,0
Узум виноси	минг дал.	541	636	248	272	50,9	28,6
Арок	минг дал.	254	245	279	184	409	2,2 м

давоми

Кўрсаткичлар номи	Ўлчов бирлиги	2007 йил	2008 йил	2009 йил	2010 йил	2011 йил	2011 йилни 2010 йилга нисбати
Курилиш материаллари							
Юмшоқ том ёпғич ашёлари	млн кв м	7,4	4,5	7,7	10,3	10,1	97,4
Пишиқ ғишт	млн дона	24,3	22,9	32,5	52,2	85	144,8
Темир-бетон маҳсулотлари	минг.куб.м	24,4	2576,8	14,4	18,0	34,4	164,6
Маъданмас материаллар	минг.куб.м	137,1	423,6	223,6	155,7	145,0	93,1
Кум	минг.куб.м	55,2	168,2	64,3	21,8	42,1	2,1 м
Шағал	минг.куб.м	81,9	255,4	159,3	133,9	102,9	84,2
Изол	минг.кв.м.	77	12	500	502	749	149,2
Рубероид	минг.кв.м.	7248	4383	7222	8756	8569	97,9
Асфальт	тонна	8,3	8,3	64,3	69,9	70,3	103,4
Эшик блоклари	минг куб.м	15,0	1,1	4,3	5,2	4,6	85,2
Дераза блоклари	минг куб.м	37,1	1,3	3,3	3,0	2,4	60,0
Тракторларни бутловчи қисмлар	минг сўм	-	-	-	-	-	-
Кишлоқ хўжалик машиналари учун эхтиёт қисмлар	минг сўм	54302	71849,6	-	1838,0	-	-
Нооziқ-овқат маҳсулотлари							
Электротермик маҳсулотлар	минг сўм	104340	159237	-	-	-	-
Қолипда пайвандланган сурма қоққок.	минг дона	6	5,5	8,7	8,4	8,0	94,1
Қартон	тонна	3244	1981	2907	3187	2807	95,5
Хўжалик гугурти	минг ш я	-	-	21	16	20	114,3
Хўжалик совуни	минг тонна	1,9	1,2	1,6	6,9	16,9	148,9
Омухта ем	минг тонна	45,5	52,6	68,4	75,2	72,7	96,7
Қунжара	тонна	44138	47071	33020	32262	31411	97,7
Мебель (улгуржи нархларда)	минг сўм	762346	585362	1694159	1461347	1634530	111,9
Қимё саноати							
Техник ҚМҚ	тонна	256	249	1000,0	1240	1750	3,6 м