

**o‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIV VA o‘RTA MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI
TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

I. XOTAMOV, G. MADRAXIMOVA

**REAL SEKTOR KORXONALARIDA
ISHLAB CHIQRISHNI
TASHKIL ETISH**

*o‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi huzuridagi
Oliy va o‘rta maxsus, kasb-hunar ta‘limi yo‘nalishlari bo‘yicha o‘qub-uslubiy
birlashmalar faoliyatini Muvofiqlashtiruvchi kengash tomonidan Oliy o‘quv
yurtlarining 5230100 - Iqtisodiyot (tarmoqlar va sohalar bo‘yicha) ta‘lim yo‘nalishi
talabalari uchun o‘quv qo‘llanma sifatida tavsiya etilgan*

Toshkent – “Iqtisodiyot” – 2019

Uo‘K: 238 (156.64.72)

Xotamov I., Madraximova G. “Real sektor korxonalarida ishlab chiqarishni tashkil etish”. o‘quv qo‘llanma. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2019- yil. - 201 bet.

Ushbu o‘quv qo‘llanmada real sektor korxonalarida ishlab chiqarishni tashkil etish shakllari, real sektorni davlat tomonidan tartibga solishning mohiyati va vazifalari, boshqarub falsafasi, korxonada tejamkor ishlab chiqarishni yo‘lga qo‘yish, reinjining, benchmarking va raqobat razvedkasining tutgan o‘rni, korxonada strategik rejalashtirish kabi masalalarni o‘z ichiga olgan.

Mazkur o‘quv qo‘llanma oliy o‘quv yurtlarining 5230100 – Iqtisodiyot (tarmoqlar va sohalar bo‘yicha) ta’lim yo‘nalishi talabalari hamda Shu sohaga qiziquvchilar uchun mo‘ljallangan.

В учебном пособии рассмотрены основные моменты организации производства на предприятиях реального сектора, сущность и задачи государственного регулирования реального сектора, философия управления, организация бережливого производства на предприятиях, реинжиниринг, роль бенчмаркинга и конкурентной разведки, а также стратегическое планирование.

Учебное пособие предназначено для студентов бакалавриата по направлению 5230100 - «Экономика (по отраслям и сферам деятельности)».

The textbook examines the main points of the organization of production in the real sector, drying and the tasks of state regulation of the real sector, management philosophy, lean enterprise organization, reengineering, the role of benchmarking and competitive intelligence, and strategic planning.

The textbook is intended for undergraduate students in the direction 5230100 - "Economics (by industry and field of activity)".

Taqrizchilar:

Ergashev E.– Iqtisod fanlari nomzodi, dotsent, Toshkent moliya instituti, “Biznes va tadbirkorlik” kafedراسi mudiri.

Salimov B.– Iqtisod fanlari doktori, “Sanoat iqtisodiyoti” kafedراسi professori.

“Sanoat iqtisodiyoti” kafedراسining 2018- yil 17- apreldagi 33-sonli majlisida muhokama qilingan.

o‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirining 2019- yil 20- iyuldagi 564-sonli buyrug‘i, 3-ilovasiga muvofiq chop etishga tavsiya etilgan.

Uo‘K: 238 (156.64.72)

© Iqtisodiyot, 2019- yil

MUNDARIJA

	KIRISH.....	6
I-BOB.	“REAL SEKTOR KORXONALARIDA ISHLAB CHIQARISHNI TASHKIL ETISH” FANINING PREDMETI VA VAZIFALARI	
1.1.	Real sektor iqtisodiyoti tuShunchasi va uning mohiyati.....	8
1.2.	Real sektor iqtisodiyotini o‘rganishning ahamiyati, maqsadi va vazifalari.....	9
1.3.	Iqtisodiyotning real sektori tarkibiy tuzilishining mazmun-mohiyati.....	14
II-BOB.	REAL SEKTOR – MILLIY IQTISODIYOTNING ASOSIY BO‘G‘INI SIFATIDA	
2.1.	Milliy iqtisodiyot rivojlanishida korxonaning o‘rni va roli.....	20
2.2.	Real sektor korxonalarining belgilari, funksiyalari va vazifalari.	23
2.3.	Korxonada tuzilmasi va uni belgilovchi omillar.....	28
2.4.	Real sektorni davlat tomonidan tartibga solishning mohiyati va vazifalari.....	30
III-BOB.	KORXONADA ISHLAB CHIQARISH JARAYONINI TASHKIL ETISH	
3.1.	Ishlab chiqarish jarayoni tuShunchasi va mazmuni.....	38
3.2.	Ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish tamoyillari.....	39
3.3.	Korxonada ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish shakllari..	41
3.4.	Ishlab chiqarishni tarkibiy o‘zgartirish, modernizatsiya va diversifikatsiya qilishning xususiyatlari.....	41
IV-BOB.	KORXONADA BOSHQARUV FALSAFASI	
4.1.	Boshqaruv zamonaviy korxonalar faoliyatida obyektiv zaruriyat sifatida.....	47
4.2.	Bozor munosabatlari sharoitlarida korxonani boshqarishning tamoyillari, maqsad va vazifalari.....	48
4.3.	Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari va funksiyalari.....	50
4.4.	Korxonani boshqarishni takomillashtirishning asosiy yo‘nalishlari.....	52
4.5.	Korxonada xodimlarni boshqarish.....	54
V-BOB.	KORXONA RESURSLARINI SAMARALI BOSHQARISH (LEAN PRODUCTION)	
5.1.	Korxonada resurslarini samarali boshqarishning o‘ziga xos xususiyatlari.....	58
5.2.	Resurslarni samarali boshqarishning zamonaviy yechimlari tahlili.....	59
5.3.	“Lean Production” bosqichlari.....	62
5.4.	Tejamkorlik tizimini joriy etish iqtisodiy oqimlar harakati samaradorligini ta’minlashning ustuvor yo‘li.....	64

VI-BOB. KORXONADA XARAJATLARNI BOSHQARISH	
6.1. Xarajatlarning iqtisodiy mohiyati va turkumlanishi.....	70
6.2. Xarajatlarni boshqarishning mohiyati va zarurligi.....	73
6.3. Xarajatlarni boshqarishning ilg‘or xorij tajribalari.....	74
VII-BOB. KORXONA FAOLIYATIDA RISKLARNI BAHOLASH	
7.1. Sanoatda risk(tavakkalchilik) tuShunchasi, uni baholash va boshqarishning o‘ziga xos xususiyatlari.....	79
7.2. Risk turlari va uni boshqarish.....	81
7.3. Sanoat korxonalarida risk (tavakkalchilik)ni aniqlash usullari va uni kamaytirish masalalari.....	88
VIII-BOB. MAHSULOT SIFATI VA XAVFSIZLIGINI TA’MINLASH TIZIMI	
8.1. Mahsulot sifati va uni oshirishning ahamiyati.....	94
8.2. Mahsulotning sifati boshqarish va standartlash.....	95
8.3. Mahsulotning sifati rivojlantirish.....	99
8.4. Korxonalarda mahsulotning sifati nazorat qilish usullari.....	101
IX-BOB. KORXONA FAOLIYATINI SAMARALI TASHKIL ETISHDA REINJINIRING	
9.1. Korxonada biznes-jarayonlari reinjiningi.....	104
9.2. Biznes-jarayonlari reinjiningi dolzarbligi.....	106
X-BOB. KORXONA FAOLIYATINI INNOVATSION RIVOJLANTIRISH Yo‘LLARI	
10.1. Innovatsiyalarning iqtisodiy mohiyati va mazmuni.....	114
10.2. Innovatsion faoliyatni tashkil etish metodikasining asosiy tarkibiy qismlari.....	115
10.3. Ishlab chiqarishning texnologiklik va inovatsionlilik darajasi: o‘zaro aloqadorlikni baholash usuli.....	119
10.4. Sanoat tarmoqlarining rivojlantirish ko‘rsatkichlarini hisoblash metodikasi.....	123
XI-BOB. SANOATDA BENCHMARKING	
11.1. Benchmarking – mohiyati va vazifalari.....	129
11.2. Benchmarking jarayoni va turlari.....	131
11.3. Benchmarking – iqtisodiy tahlilning yangi usuli sifatida.....	133
XII-BOB. KORXONADA MARKETING FAOLIYATINI TASHKIL ETISH	
12.1. Korxonada marketing faoliyatining maqsadi va vazifalari.....	137
12.2. Korxonalar raqobatdoshligini oshirishda marketing strategiyasini ishlab chiqish asoslari.....	138
12.3. Ishlab chiqarish korxonalarida marketing faoliyatini tashkil qilish.....	142
XIII-BOB. RAQOBAT RAZVEDKASI (COMPETITIVE INTELLIGENCE)	
13.1. Korxonaning missiyasini aniqlash.....	150
13.2. Raqobat razvedkasining mohiyati va vazifalari.....	152

13.3.	Raqobat strategiyasining asosiy variantlari.....	153
13.4.	Strategiyaning asosiy variantlarida xavflar va ularni oldini olish.	159
XIV-BOB. KORXONADA TAKTIK VA STRATEGIK REJALASHTIRISH		
14.1.	Strategik rejalashtirishning mohiyati va vazifalari.....	163
14.2.	Strategik boshqarish uslubiyoti.....	165
14.3.	Strategik marketingni rejalashtirish.....	166
XV-BOB. KORXONA STRATEGIYASINI SHAKLLANTIRISH		
15.1.	Korxonaning strategik rejasini ishlab chiqish va uning mazmuni.....	174
15.2.	Korxonada bozor strategiyasining shakllanishi.....	181
15.3.	Biznes rejalashtirish – strategik rejalashtirishning quroli sifatida.....	185
	GLOSSARIY.....	191

KIRISH

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmonida bu beshta ustuvor yo‘nalishning birinchisi quyidagicha bayon etilgan: “Davlat va jamiyat qurilishini takomillashtirishga yo‘naltirilgan demokratik islohotlarni chuqurlashtirish va mamlakatni modernizatsiya qilishda parlamentning hamda siyosiy partiyalarning rolini yanada kuchaytirish, davlat boshqaruvi tizimini isloh qilish, davlat xizmatining tashkiliy - huquqiy asoslarini rivojlantirish, “Elektron hukumat” tizimini takomillashtirish, davlat xizmatlari sifati va samarasini oshirish, jamoatchilik nazorati mexanizmlarini amalga tatbiq etish, fuqarolik jamiyati institutlari hamda ommaviy axborot vositalari rolini kuchaytirish”. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni bilan O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha Harakatlar strategiyasini amalga oshirish bo‘yicha Milliy komissiya hamda Harakatlar strategiyasida nazarda tutilgan O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning ustuvor yo‘nalishlarini amalga oshirish bo‘yicha komissiyalar tuzilgan edi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Shu yil 14 fevraldagi Farmoyishi bilan Harakatlar strategiyasida nazarda tutilgan tadbirlarning ekspertlik va jamoatchilik muhokamasini samarali tashkil etish borasidagi say-harakatlarni birlashtirish, ularni mukammal amalga oshirish, fuqarolik jamiyati institutlarini, ekspertlar va olimlarni mamlakatimizni demokratlashtirish hamda modernizatsiya qilish jarayonlariga faol jalb etish maqsadida poytaxtimizda Taraqqiyot strategiyasi markazi tashkil etildi.

Mustaqil davlatchiligimiz tarixida ilgari hech qachon huquqiy bazani mustahkamlashda bunday jadallik yuz bermagan edi. Bu mamlakatimizda islohotlarni misli ko‘rilmagan darajada chuqurlashtirish jarayoni boshlanganidan dalolat beradi. Farmoyishda besh ustuvor yo‘nalish bo‘yicha qilingan ishlar qisqacha sanab o‘tildi. Jumladan, birinchi ustuvor yo‘nalish bo‘yicha o‘zgarishlar ham qayd etildi: “Xususan, davlat va

jamiyat qurilishi tizimini takomillashtirish sohasida zamonaviy talablar hamda ustuvor yoʻnalishlarni inobatga olgan holda 16 ta vazirlik, idora va boshqa tashkilotlarning tuzilmasi, vazifa va funksiyalari qayta koʻrib chiqildi, 20 ta davlat va xoʻjalik boshqaruvi organlari, boshqa tashkilotlar qayta tashkil etildi”.¹

Oʻzbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyev taʼkidlaganidek “2017- yilda iqtisodiyot sohasida zamon talablariga javob beradigan, yangicha maʼno-mazmundagi va samarali islohotlarni amalga oshirish yoʻlida birinchi qadamlarni qoʻydik. Iqtisodiyotimizni mutlaqo yangi asosda tashkil etish va yanada erkinlashtirish, uning huquqiy asoslarini takomillashtirish, ishlab chiqarishni modernizatsiya va diversifikatsiya qilish boʻyicha qator qonunlar, farmon va qarorlar, puxta oʻylangan dasturlar qabul qilindi va ular izchil amalga oshirilmoqda.

Mamlakatimizda qisqa muddatda 161 ta yirik sanoat obekti ishga tushirildi. Bu biz uchun kelgusi yilda qoʻshimcha 1,5 trillion soʻmlik mahsulot ishlab chiqarish imkonini beradi. Masalan, Toshkent issiqlik elektr stansiyasida bugʻ-gaz qurilmasi barpo etildi. Bu esa qoʻshimcha ravishda 2,5 milliard kilovatt elektr energiyasi ishlab chiqarish imkonini beradi. Shuningdek, Navoiy issiqlik elektr stansiyasida ikkinchi bugʻ-gaz qurilmasi, Qizilqum bagʻridagi Avminzo-Amantoy oltin konlari negizida gidrometallurgiya zavodi qurish boʻyicha ishlar davom etmoqda.²

Iqtisodiyotda boshqaruv tizimi tubdan yangilanib bormoqda, innovatsion gʻoyalarni qoʻllab-quvvatlash boʻyicha samarali mexanizmlar yoʻlga qoʻyilmoqda, Shuningdek, texnologik qoloqlikni bartaraf etish, resurs va energiyani tejaydigan texnologiyalar, muqobil energiya manbalarini tatbiq etishning ustuvor bazifa sifatida belgilanishi iqtisodiy taraqqiyotning asosiy omillari sifatida eʼtirof etilmoqda.

Shu jihatdan, “Real sektor korxonalarida ishlab chiqarishni tashkil etish” fanining dolzarbligi, oldiga qoʻyilgan maqsad va vazifalari bugungi kun talablaridan kelib chiqib shakllantirilgan.

¹ Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining “2017–2021- yillarda Oʻzbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yoʻnalishi boʻyicha Harakatlar strategiyasini kelgusida amalga oshirish chora-tadbirlari toʻgʻrisida”gi Farmoni. 2017- yil, 15- avgust.

² Oʻzbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi. // Xalq soʻzi. 2017- y., 23-dekabr.

I-BOB. “REAL SEKTOR KORXONALARIDA ISHLAB CHIQUARISHNI TASHKIL ETISH” FANINING PREDMETI VA VAZIFALARI

1.1. Real sektor iqtisodiyoti tushunchasi va uning mohiyati

Milliy iqtisodiyotni dunyo bozorida o‘z o‘rnini topishi, ya’ni ma’lum «darchani» egallashi uchun uning raqobatdoshlik darajasi doimiy ravishda o‘sib borishi lozim. Ushbu maqsadlarga erishish uchun milliy iqtisodiyotni barcha sohalarida texnik va texnologik yangilanish amalga oshirilishi kerak. Bu borada fan va texnika yutuqlari, ishlab chiqarishni boshqaruvining (menejment) yangi usullarini doimiy ravishda joriy etish orqaligina erishish mumkin. Iqtisodiy rivojlangan mamlakatlarda keyingi yillarda fan va texnika yutuqlarini va ishlab chiqarish boshqaruvini yangi usullarini joriy etish bilan birga inson kapitali rivojiga juda kata e’tibor berilmoqda. Informatsion texnologiya, robotlar, bio-, nanotexnologiyalarni ishlab chiqarish jarayoniga keng joriy etilishi munosabati bilan mehnat resurslarining kasbiy malakasini oshirish katta ahamiyat kasb etib, ularning sifati mamlakatni raqobatdoshligini va keyingi yillarda o‘shini ta’minlaydi.

Mamlakatni jahon hamdo‘stligidagi o‘rnini real sektorning rivojlanish darajasi va raqobatdoshligi belgilaydi.

Mamlakatimiz iqtisodiyotini mutanosib rivojlantirish, uning samarali tarkibiy tuzilmasiga ega bo‘lish orqali barqaror iqtisodiy o‘shish sur‘atlariga erishish vatanimiz taraqqiyoti va xalq farovonligini ta’minlashning muhim shartlaridan hisoblanadi. Ushbu maqsadga erishish uchun esa, eng avvalo, iqtisodiyotning real sektorini jadal rivojlantirish zarur.

Iqtisodiy adabiyotlarda iqtisodiyotning real sektoriga turlicha ta’rif beriladi va quyida biz ularning bir nechtasini ko‘rishimiz mumkin:

1. Iqtisodiyotning real sektori (inglizcha – Real sector of economy) – iqtisodiy va qonuniy belgilanmagan iqtisodiy atama hisoblanadi va ma’lum hududdagi faoliyati mahsulot ishlab chiqarishga yo‘naltirilgan kichik, o‘rta va yirik (industrial) korxonalarni birlashtiradigan iqtisodiyot sohasidir.

2. Iqtisodiyotning real sektori – bu iqtisodiyotning muhim sektori bo‘lib, to‘g‘ridan-to‘g‘ri mahsulot ishlab chiqarish, daromad olish va byudjet daromadlari tuShumini ta’minlaydi. Ishlab chiqarish, mahsulot ishlab chiqarish sohasi uning iqtisodiy atama sinonimlari hisoblanadi.

3. Iqtisodiyotning real sektori – xom ashyo va boshqa ishlab chiqarish omillari (ishchi kuchi, yer va kapital) yoki ishlab chiqarish jarayoni orqali tovar va xizmatlar ishlab chiqarish tuShuniladi. Bozor jamiyatning ishlab chiqarish va ishlab chiqarish omilini birlashtirishni anglatadi.

4. Iqtisodiyotning real sektori – bu iqtisodiyotda moddiy buyum mahsulotlarini ishlab chiqaruvchi, moddiy boylikni yaratuvchi va xizmat ko‘rsatish sohaslarini o‘z ichiga oladigan soha. Real sektorga moliya-kredit va birja faoliyati kirmaydi.

5. Iqtisodiyotning real sektori – korxonalar (nomoliyaviy korporatsiyalar), uy xo‘jaliklari va uy xo‘jaliklariga xizmat ko‘rsatuvchi institutlarni o‘z ichiga oladi. Fiskal (monetar) nuqtai nazardan qaraganda, uy xo‘jaliklari va uy xo‘jaliklariga xizmat ko‘rsatuvchi notijorat institutlar ma’lum bir holatlarda “boshqa ijtimoiy sektorlar” nomi ostidagi yagona subsektorlarga birlashadi.

Iqtisodiyotda real sektorni samarali faoliyat yuritishida moliyaviy sektor muhim o‘rin egallaydi.

Moliyaviy sektor – bu qarz olish va uni qaytarish bilan bog‘liq bo‘lgan amaliyotni ijro qiladigan vositalar va institutlar to‘plamidir.

Moliyaviy tizim mulk egaligini kapitaldan ajratish imkoniyatini beradi. Moliyaviy sektorga banklar, sug‘urta kompaniyalari, fond birjalari, moliyaviy investitsion kompaniyalar, lombardlar va boshqa moliyaviy institutlar kiritiladi.

1.2. Real sektor iqtisodiyotini o‘rganishning ahamiyati, maqsadi va vazifalari

Iqtisodiyot tarmoqlarini modernizatsiyalash va diversifikatsiyalash jarayonlarida mahalliy va xorijiy kredit institutlarining moliyaviy mablag‘laridan samarali foydalanish muhim ahamiyat kasb etadi. Bu, o‘z navbatida, muayyan qonuniyatlarga asoslanib iqtisodiyotga moliyaviy resurslarni yo‘naltirishga qaratilgan tadbirlarni amalga oshirishni talab etadi. Bunday tadbirlar oldindan bilish, bashoratlash kabi usullarini hamda

mazkur jarayonlarning jamiyat istiqbolida qanday natijaga olib kelishini avvaldan namoyon etadigan uslubiyotini o'z ichiga olgan yaxlit dastur sifatida o'rganishga doir vazifalarni kun tartibiga qo'yadi. Mazkur vazifalar ijrosini ta'minlash so'nggi yillarda respublikamizdagi real sektor korxonalarini moliyaviy manbalarini boshqarish va ushbu sohani rivojlantirish ustuvor yo'nalishlaridan biri bo'lib kelmoqda.

Bizga ma'lumki, iqtisodiyotning real sektori taraqqiyoti mamlakatning makroiqtisodiy barqarorligini ta'minlash, boshqaruv mexanizmlarining yechimlarini tanlash kabi imkoniyatlarni beradi. Bu esa, istiqbolda rejalashtirilgan maqsadlarga erishish uchun joriy holatdagi iqtisodiy jarayonlarga ta'sir etish yo'llarini belgilaydi.

Jahonda integratsiya va globallashuv jarayonlarining chuqurlashib borishi milliy iqtisodiyot oldiga bir qator yangi vazifalarni qo'ymoqda. Milliy iqtisodiyotning dunyo bozorida o'z o'rnini topishi, ya'ni ma'lum mavqeni egallashi uchun doimiy ravishda real sektor korxonalarini texnik va texnologik jihatdan zamonaviylashtirib borish lozim. Ushbu maqsadlarga erishish uchun milliy iqtisodiyotning barcha sohalarida texnik va texnologik yangilanishni amalga oshirish kerak. Bunga, ishlab chiqarishda boshqaruvning yangi usullarini hamda fan va texnika yutuqlarini doimiy ravishda joriy etish orqaligina erishish mumkin. Iqtisodiyotni barqaror rivojlanishi mamlakatda moddiy ishlab chiqarish sohalari uchun yaratilgan huquqiy-meyoriy sharoit bilan uzviy bog'liqdir. Ya'ni, mahalliy va xorijiy investitsion mablag'larni real sektorga jalb etish uchun investorlarga huquqiy kafolat berilishi va uning ijrosini davlat tomonidan kafolatlanishi lozim. 1-chizma davlat tomonidan iqtisodiyotning real sektorini qo'llab-quvvatlash borasidagi tadbirlarni yaqqol tasavvur qilish imkonini beradi.

O'zbekiston Respublikasi birinchi Prezidentining 2008- yil 18-noyabrdagi 4053-sonli Farmonida ko'zda tutilgan iqtisodiy nochor korxonalarini moliyaviy sog'lomlashtirish, modernizatsiyalash, texnik va texnologik jihatdan yangilash jarayoniga tijorat banklarining mablag'larini kengroq jalb qilishni yo'lga qo'yish tadbirlari muhim hisoblanadi.

Bundan tashqari, O'zbekiston Respublikasi birinchi Prezidentining 2014- yil 3- apreldagi "Iqtisodiyotning real sektoriga axborot-

kommunikatsiya texnologiyalarini joriy qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-2158-sonli qarorini amalga oshirish doirasida, 24 ta aksiyadorlik kompaniyalari, uyushmalar va yirik sanoat korxonalarida ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish bo‘yicha 53 ta loyihani amalga oshirish yakunlandi. Ushbu tadbirlar mamlakatimizdagi bankrot korxonalarini tarkibiy qayta tuzish hamda yangi xo‘jalik faoliyatini yo‘lga qo‘yish jarayonlarini sezilarli darajada tezlashtirdi.

Shuningdek, yuqorida qayd etilgan meyoriy hujjatlar orqali tijorat banklariga ham muayyan imkoniyatlar berilgan edi. Jumladan:

- bankrot korxonaga negizida ustav jamg‘armasi 100 foizgacha bo‘lgan yangi korxonaga tashkil etish;

- bankrot korxonaning tugatilishi munosabati bilan unga avval berilgan, qoplanmagan kreditini, Shu jumladan, Hukumat kafolati bilan berilgan kredit summasini bank kengashining qarori bilan hisobdan chiqarish;

- bankrot korxonaga uchun malakali boshqaruv kompaniyasini tuzish va jalb qilish;

- bankrot korxonani tugatish bahosida sotib olib, uning faoliyatini tiklab, qaytadan bozor bahosida sotish va h.k.

Tadbirkorlikni rivojlantirish va uni har tomonlama qo‘llab-quvvatlash - mamlakatimizda amalga oshirilayotgan izchil islohotlarning ustuvor yunalishlaridan biridir.

O‘zbekiston Jahon banki Guruhining tadbirkorlik muhitini yaxshilash bo‘yicha “Biznes yuritish-2018” (Doing Business 2018) reytingida uchinchi bor dunyoning yetakchi o‘nta davlati qatoridan o‘rin oldi. Joriy yilgi mavzusi “Ish o‘rinlarini yaratish uchun islohotlar qilish” bo‘lgan yangi hisobotda O‘zbekiston o‘tgan yilgi 87-o‘rindan 13 pog‘ona yuqorilab, 74-o‘rinni band etdi.

Reyting tuzuvchilari mamlakat reytingini yaxshilashga xizmat qiluvchi biznes sohasidagi beshta islohotni qayd etadi. Biznesni ro‘yxatga olish, qurilish uchun ruxsatnoma olish, minoritar investorlarni himoya qilish, soliqqa tortish va elektr ta‘minoti tizimiga ulanish sohalaridagi o‘zgarishlarni baholaydi.

O‘zbekistonda tadbirkorlik faoliyatini ro‘yxatga olish uchun yangi platforma ishga tushirilishi tufayli biznesni boshlash osonlashdi, bunda jarayonlar 4 tadan 3 taga kamaytirildi. Mazkur ko‘rsatkich bo‘yicha O‘zbekiston global reytingda 11-o‘rinni egallaydi.

15 yil muqaddam yangi biznesni ro‘yxatga olish 10 ta jarayon, 28 kun va aholi jon boshiga daromadning 14 foizini (u 2220 AQSH dollariga baholanadi) talab qilgan bo‘lsa, ayni paytda bu ko‘rsatkich 3 ta jarayon, 5 kun va aholi jon boshiga daromadning 3 foizini tashkil etmoqda.

Ayni paytda O‘zbekiston reytingda xalqaro savdo indikatori va qurilishga ruxsat olish mezonlarida ortda qolmoqda. Joriy yildagi ruxsat olishni yengillashtirishga yo‘naltirilgan islohotlarga qaramasdan, bu jarayon hamon 17 ta jarayon va 246 kunni talab qilmoqda.

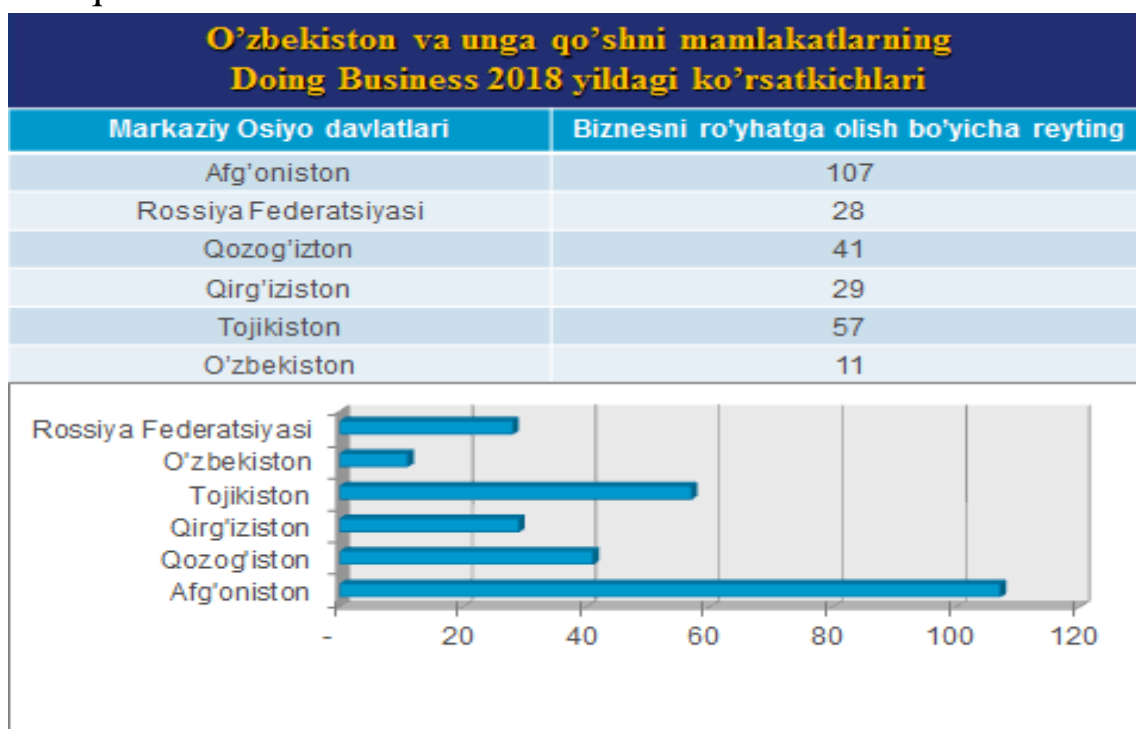
Yillar	2015	2016	2017	2018
Umumiy reyting	103	82	87	74
Biznesni boshlash(ro'yhatdan o'tish)			25	11
Qurilishga ruxsatnoma olish			147	135
Elektr tarmog'iga ulanish			83	27
Mol-mulkni ro'yhatga olish			75	73
Kredit olish			44	55
Minoritar investorlar huquqlari himoyasi			70	62
Soliq tizimi			138	78
Tashqi savdo			165	168
Shartnomalarning bajarilishi			38	39
To'lov qobiliyati darajasi			77	87

**1-rasm. o‘zbekistonning Doing Business
2018- yildagi ko‘rsatkichlari³**

Ta’kidlab o‘tish kerakki, so‘nggi yillarda biznesni tashkil etish tartib-taomillarini tubdan soddalashtirish bo‘yicha olib borilayotgan tizimli islohotlar natijasida bugun o‘zbekistonda odamlar o‘z biznesini ochish uchun Shveysariyadagidan 1,8 marta, Germaniyadagidan – 1,9 marta, Yaponiya va Rossiyadagidan – 2 marta, Isroildagidan – 2,2 marta, Gretsiya va Ispaniyadagidan – 2,3 marta, Hindistondagidan – 4,7 marta,

³ Jahon banki ma’lumotlari asosida tuzildi.

Xitoydagidan – 5,5 marta va Braziliyadagidan 14,5 marotaba kam vaqt sarflamoqda.



2-rasm. o'zbekiston va unga qo'shni mamlakatlarning Doing Business 2018- yildagi ko'rsatkichlari⁴

Reytingdagi yana bir muhim yaxshi ko'rsatkich elektr tarmog'iga ulanish yo'nalishi bo'yicha qayd etildi (83-o'rin, 29 pog'ona yuqori), bu elektr energiyasini yetkazib berish barqarorligining o'sishi va elektr energiyasiga bo'lgan tariflarni shakllantirishning ochiq-oshkoraligi bilan bog'liqdir. Zamonaviy korporativ boshqaruv usullarini joriy etish, aksiyadorlar huquqlari va rolini oshirish bo'yicha keng ko'lamli islohotlar "Minoritar investorlarni himoyalash" ko'rsatkichi bo'yicha mamlakatimiz reytingining sezilarli darajada yaxshilanishiga hissa qo'shdi (70-o'rin, 18 pog'onaga o'sish). Aksiyadorlik jamiyatlari to'g'risidagi axborotlarning oshkoralik darajasini oshirish va aksiyadorlik kapitaliga egalik qilish tizimini yanada takomillashtirish orqali minoritar investorlar huquqlarini kuchaytirishga qaratilgan yangi normalar va mexanizmlarning joriy etilishi ushbu yo'nalishdagi reytingning yaxshilanishiga xizmat qildi.

Davlat xizmatlari ko'rsatishning "yagona darcha" tamoyilining joriy etilishi tufayli davlat organlariga tadbirkorlik sub'yektlaridan boshqa davlat tashkilotlarida mavjud bo'lgan hujjatlar va axborotni, Shu jumladan,

⁴ Jahon banki ma'lumotlari asosida tuzildi.

soliq qarzdorligi yoki kommunal to'lovlar bo'yicha qarzlarning mavjud emasligi to'g'risidagi ma'lumotnomalarni, Shuningdek, ta'sis hujjatlarini, litsenziyalar va ruxsat beruvchi tUSDagi hujjatlar nusxalarini talab qilish man etildi.

o'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017- yil 5-oktabrdagi "Tadbirkorlik faoliyatining jadal rivojlanishini ta'minlashga, xususiyl mulkni har tomonlama himoya qilishga va ishbilarmonlik muhitini sifat jihatidan yaxshilashga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi farmoni kichik biznes va xususiyl tadbirkorlikka keng erkinlik berish, ularning faoliyatiga davlat organlarining aralaShuvini tubdan qisqartirish, huquqbuzarliklarning barvaqt oldi olinishini ta'minlash, ularning profilaktikasi samaradorligini oshirish va huquqbuzarliklarga yo'l qo'yilmaslik davlat siyosatining muhim ustuvor yo'nalishi va davlat organlarining birinchi darajali vazifasi etib belgilangani bu boradagi ishlar sifat jihatidan yangi bosqichga ko'tarilganidan dalolat beradi.

Mazkur farmon bilan tasdiqlangan Kompleks chora-tadbirlar dasturida Jahon bankining "Biznesni yuritish" hisobotida o'zbekiston reytingini kelgusida ham oshirib borish imkonini beruvchi biznes yuritish shart-sharoitlarni yanada soddalashtirish va arzonlashtirish, ruxsat berish tartiblaridan o'tish tizimini takomillashtirish va davlat xizmatlari ko'rsatishning ochiqligini oshirishga yo'naltirilgan muayyan chora-tadbirlar nazarda tutilgan.

1.3. Iqtisodiyotning real sektori tarkibiy tuzilishining mazmun-mohiyati

Iqtisodiyot va uning alohida tarmoqlari tarkibi mamlakat iqtisodiyotini rivojlanishining asosini tashkil etadi. Iqtisodiyot va uning alohida tarmoqlarida iqtisodiy vaziyatni aniq tasavvur qilish, uning kelajakdagi rivojlanish istiqbollarni hisobga olish muhim iqtisodiy-ijtimoiy aharniyatga ega. Real sektor iqtisodiyoti tarkibi – bu milliy iqtisodiyotdagi tovar va xizmatlar ko'rsatuvchi turli tarmoq va sohalar yig'indisidan iborat bo'lib, ular o'zaro aloqada va bog'liqlikda iqtisodiy faoliyatda bo'ladilar. Real sektor iqtisodiyoti ichki va tashqi

bozorga ne'matlar ishlab chiqaruvchi, zamon va bozor talabidagi o'zgarishlarga nisbatan moslanuvchan iqtisodiy sub'yektlar faoliyati yig'indisidan iboratdir. Ayni paytda iqtisodiyot sektorlarining investitsion jozibadorligi ko'plab omillarga bog'liq va u alohida xususiyatga ega. Iqtisodiyot sektorida yuzaga kelgan vaziyatni baholash birinchi galda hal qilinishi lozim bo'lgan muammolarni, nomutanosibliklarni aniqlaydi. Tarmoq tuzilishidagi nomutanosibliklar iqtisodiy o'sishga, aholi turmush darajasini yuksaltirishga to'sqinlik qilayotgan asosiy sabablardan biri bo'ladi. Shu sababli ham iqtisodiy islohotlarning dastlabki davridan boshlab o'zbekiston iqtisodiy mustaqilligining eng muhim sharti sifatida iqtisodiyot tarmoq tuzilishini tubdan o'zgartirish yo'li tanlab olindi, Chunki bu zarurat edi va buning uchun respublikamiz yetarli moddiy, ilmiy-texnikaviy va insoniy salohiyatga ega edi.

Iqtisodiyot tarkibini isloh etish - bu milliy iqtisodiyotni barqaror rivojlantirish uchun eng zarur bo'lgan resurslarni yetkazib beruvchi tarmoqlar majmuyidir. Ularga neft, neft mahsulotlari va boshqa energiya resurslari, tabiiy gaz, ko'mir ishlab chiqaruvchi sohalar, tog'-metallurgiya kompleksi, kimyo, mashinasozlik, samolyotsozlik va avtomobilsozlik sanoatlari kiradi.

Real sektordagi iqtisodiy vaziyatni baholash integrallashgan hisob-kitoblar asosida quyidagi 3ta yo'nalishni qamrab oladi:

- 1- rivojlanish istiqbollari;
- 2- faoliyat samaradorligi;
- 3- investitsion xatarlar.

Mazkur elementlarning har biri alohida indikatorlarni guruhlash yordamida tartibga solingan yaxlit ko'rsatkichlarni o'zida aks ettiradi.

1. Rivojlanish istiqbollari quyidagi ko'rsatkichlar asosida baholanadi:

- sektorning mamlakat iqtisodiyotida tutgan o'rni. Ushbu ko'rsatkich asosini mamlakatda amalga oshirilayotgan tarkibiy siyosatni hisobga olgan hoida sektorning YaIMdagi joriy va kelajakdagi ulushi va asosiy ishlab chiqarish fondlari qiymatining respublika bo'yicha asosiy ishlab chiqarish fondlarining jami balans qiymatidagi ulushi tashkil etadi;

- sektorning iqtisodiyotdagi o'zgarishlarga chidamliligi. Mazkur ko'rsatkich darajasi tarmoq ishlab chiqarish hajmining YaIMdagi o'sish

sur'atlari dinamikasi, ishlab chiqarilgan va sotilgan mahsulotlar dinamikasi asosida aniqlanadi;

- sektorning ijtimoiy ahamiyati. Mamlakatdagi jami ish bilan band bo'lgan aholiga nisbatan tarmoqda band bo'lganlarning ulushi, tarmoqdagi o'rtacha yillik ish haqining mamlakat bo'yicha o'rtacha yillik ish haqiga nisbati olinadi;

- sektor rivojlanishining moliyaviy resurslar bilan ta'minlanganlik darajasi. Tahlillar uchun shaxsiy va banklarning moliyaviy resurslari

hisobiga amalga oshiriladigan kapital qo'yimlarning salmog'i, sektorga kapital qo'yimlarning mamlakat iqtisodiyotiga qo'yilayotgan kapital qo'yimlarga nisbatan korrelyatsion dinamikasi ko'rsatkichlari olinadi;

- iqtisodiyot sektorining davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash darajasi. Mazkur ko'rsatkichni miqdoriy baholash uchun davlatning tarmoqqa kiritayotgan kapital qo'yimlar miqdorining yalpi kapital qo'yimlardagi ulushi olinadi.

2. Rentabellik darajasi quyidagi koeffitsiyentlar yordamida aniqlanadi.

- sektor aktivlarining rentabelligi - aktivlardan keladigan foyda darajasi haqida ma'lumot beradi;

- mahsulotlarni sotish rentabelligi - foydaning sotilgan mahsulotlar hajmiga nisbatan mosligini va uning iqtisodiyot sektoridagi tannarxini ko'rsatadi;

- joriy xarajatlar rentabelligi - mahsulotni ishlab chiqarish va sotishga ketgan xarajatlar nuqtayi nazaridan mazkur mahsulotga belgilanadigan eng maqbul narx, haqida ma'lumot beradi;

- sektorga joriy etilayotgan kapital qo'yimlarning rentabelligi - qo'shilgan qiymatning o'sishi va bir yil oldingil kapital qo'yimlarning bir biriga bog'liqligini ko'rsatadi.

3. Investitsion xatarlar darajasi quyidagi ko'rsatkichlarda o'z aksini topgan:

- to'lovga qobillik darajasi - Kuk koeffitsiyenti asosida baholanadi, bu koeffitsiyent bank kreditlari qay darajada shaxsiy mablag'lar hisobiga qoplanishini ko'rsatib beradi;

- ijtimoiy mavqeyi darajasi - sektordagi ish haqining mamlakatdagi yashash minimumiga nisbatan muvofiqligi tuShuniladi;

xususiy kapitalar rentabelligining o'rtacha tarmoq ko'rsatkichining variatsion koeffitsiyenti – moliyaviy (investitsion) xatar darajasi dinamikasining an'anaviy o'lchov darajasi hisoblanadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Rentabellik darajasi qanday koeffitsiyentlar yordamida aniqlanadi?

2. Real sektor iqtisodiyoti tuShunchasi nimani anglatadi?

3. Real sektordagi iqtisodiy vaziyatni baholash integrallashgan hisob-kitoblar asosida qanday yo'nalishni qamrab oladi?

4. Investitsion xatarlar darajasi qanday ko'rsatkichlarda aniqlanadi?

1-masala. Yil boshiga kichik korxonaning asosiy fondlari boshlang'ich qiymati 200 mln. so'mni tashkil etdi. Aprel oyida 1,9 mln. so'mlik, iyunda esa 1,5 mln. so'mlik, noyabrda 4,4 mln. so'mlik asosiy vositalarni ishga tushirish rejalashtirilgan. Mart va aprel oyida 1,1 va 1,7 mln. so'mlik asosiy vositalar ishdan chiqish ko'zda tutilgan.

Quyidagilarni aniqlash talab qilinadi:

1. Asosiy vositalarning o'rtacha yillik qiymati.
2. Asosiy vositalar yil oxiriga qiymati.
3. Asosiy vositalarning ishdan chiqish koeffitsiyenti.
4. Asosiy vositalarning yangilanish koeffitsiyenti.

2-masala. Tog'-kon korxonasi uzlukli yillik rejimda, haftasiga bir kun dam olib ishlaydi. Tozalash konlari bir kecha-kunduzda uch smenada ishlaydi, bir smena 6 soat davom etadi. Kombayn (asosiy tog' uskunasi) amaldagi o'rtacha ish vaqti hisobot yilida 4150 soatni tashkil etdi. Yil davomida kombaynning kapital ta'mirlashning meyoriy davomiyligi 22

kundan iborat.

Quyidagilarni aniqlash talab qilinadi:

1. Kombayn taqvimiy (kalendarli), rejimli va rejali ish vaqti fondini.

2. Taqvimiy, rejimli va rejali ishlash vaqti fondiga nisbatan kombaynning ekstensiv yuklanish koeffitsiyenti.

Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro‘yxati:

1. o‘zbekiston Respublikasining Qonuni “Tijorat siri to‘g‘risida”. Qonunchilik palatasi tomonidan 2014- yil 18- iyunda qabul qilingan, Senat tomonidan 2014- yil 28- avgustda ma’qullangan. 2014- yil 11- sentabr, o‘RQ-374-son. (o‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami, 2014 y., 37-son, 463-modda).

2. o‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi. // Xalq so‘zi. 2017- y., 23-dekabr.

3. o‘zbekiston Respublikasining Qonuni “Raqobat to‘g‘risida”. Qonunchilik palatasi tomonidan 2011- yil 14- noyabrda qabul qilingan, Senat tomonidan 2011- yil 5- dekabrda ma’qullangan. 2012- yil 6- yanvar, o‘RQ-319-son. (o‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami, 2012- y., 1-son, 5-modda; 2013- y., 41-son, 543-modda; 2014- y., 4-son, 45-modda; 2015- y., 33-son, 439-modda; 2017- y., 16-son, 265-modda, Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi, 05.01.2018 y., 03/18/456/0512-son; 03/18/459/0536-son)

4. o‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “o‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida» gi №PF-4947 sonli Farmoni. //Xalq so‘zi. 2017- yil 8- fevral.

5. o‘zbekiston Respublikasi Prezidentining "2017-2021- yillarda o‘zbekiston Respublikasini rivojlanishining beshta ustuvor yo‘nalishlari bo‘yicha Harakatlar strategiyasini kelgusida amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida"gi 2017- yil 15- avgustdagi №3-5024 sonli Qarori.

6. Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta’minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. o‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi qabul qilinganining 24 yilligiga

bag'ishlangan tantanali marosimdagi ma'ruza. 2016- yil 7- dekabr. – T.: o'zbekiston, 2017. – 48 b.

7. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. Mazkur kitobda o'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning 2016- yil 1- noyabrdan 24- noyabrga qadar Qoraqalpog'iston Respublikasi, viloyatlar va Toshkent shahri saylovchilari vakillari bilan o'tkazilgan saylovoldi uchraShuvlarida so'zlagan nutqlari o'rin olgan. – T.: o'zbekiston, 2017. – 488 b.

8. Mirziyoyev Sh. M.. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik - har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak . Tashkent : o'zbekiston, 2017- y.,104- b.

9. Xasanov R., X.Asatullayev, A.Suvonqulov, X.Xakimov. Real sektor iqtisodiyoti va uni prognozlash. o'quv qo'llanma.T.: Iqtisod-moliya, 2013- yil, - 192 bet.

10. www.webofscience.com - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.

11. www.searchescohost.com- Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.

12. www.lex.uz – Qonun hujjatlari milliy bazasi.

II-BOB. REAL SEKTOR – MILLIY IQTISODIYOTNING ASOSIY BO‘G‘INI SIFATIDA

2.1. Milliy iqtisodiyot rivojlanishida korxonaning o‘rni va roli

O‘zbekiston Respublikasining mustaqillikka erishishi milliy iqtisodiyotimizda miqdor va sifat o‘zgarishlariga sabab bo‘ldi. Bugungi kunda mamlakatimiz iqtisodiyoti jamiyatni demokratiyalashtirish, iqtisodiyot salohiyatlarini mustahkamlash va mamlakatni rivojlangan davlatlar qatoriga kiritishga yo‘naltirilgan, bozor munosabatlariga o‘tishning mamlakatimiz uchun maxsus ishlab chiqilgan modeli asosida rivojlanib bormoqda. Bu model iqtisodiyotni islohot qilishning beshta muhim tamoyiliga asoslangan hamda xo‘jalik faoliyati yurituvchi subyektlarning erkinligi, xususiy mulkchilik va tadbirkorlikni himoya qiluvchi zaruriy qonun hujjatlari bilan belgilab berilgan.

Iqtisodiyotning rivojlanishi uchun talab qilinuvchi ushbu vazifalarning amalga oshirilishida korxonalarga katta rol ajratilib, ular iqtisodiyotning asosiy ishlab chiqarish bo‘g‘ini bo‘lish bilan birga mahsulot ishlab chiqarish, aholiga xizmat ko‘rsatish tufayli iste’molchilarning talablarini ham qondiradilar.

Milliy iqtisodiyotni asosini korxonalar tashkil qiladi. Barcha inson uchun zarur bo‘lgan moddiy, ijtimoiy, ma‘naviy borliqlar korxonalarda yaratiladi. Korxonalar, tarmoqlar va sohalarni tarkibini, mazmunini, masshtabini, rivojlanish darajasini belgilaydi. Ulardan tarmoq va xududiy birlashmalar tashkil topadi, shahar, tuman, viloyatlar tuziladi. Ro‘yxatdan o‘tkazilgan yuridik shaxslar (dehqon va fermer xo‘jaliklaridan tashqari) soni 2017- yilning 1- yanvar holatiga ko‘ra 285,3 ming donani tashkil etganligini eslatib o‘tamiz, Shundan faoliyat yuritayotganlari – 268,4 mingta yoki ro‘yxatdan o‘tkazilgan yuridik shaxslar umumiy sonining 94,1 foizini tashkil qiladi.

2016- yil yakunlariga ko‘ra, 32,7 mingta korxonalar va tashkilotlar, Shu jumladan 31,7 mingta kichik biznes subyektlari yangidan ro‘yxatdan o‘tkazilgan. Yangidan tuzilgan korxonalar va tashkilotlarning asosiy qismi Toshkent shahri (respublikada barcha ro‘yxatdan o‘tkazilganlarning 23,7

foizi), Toshkent (9,1 foizi), Farg‘ona (8 foizi) va Samarqand (7,3 foizi) viloyatlari hissasiga to‘g‘ri keladi⁵.

Aksariyat adabiyotlarda korxonaning maqsadi to‘g‘risida so‘z yuritilganda, bu masalaga bir tomonlama qarashlarni kuzatamiz. YA’ni korxonaning maqsadi o‘z faoliyatidan foyda (daromad) olish deb ta’kidlanadi. Masalan: A.A.Sergeyev - “Korxonalar – foyda olish maqsadida mahsulot ishlab chiqarish, ish bajarish va xizmat qilish uchun barpo etilgan mustaqil faoliyat yurituvchi subyekt” deb ta’riflaydi va “shakllari ko‘pligiga qaramay korxonalar foyda olish maqsadi orqali bir xil tus oladi” deb takidlaydi¹.

Korxonaning maqsadi foyda olish yoki chayqovchilik emas, aksincha iste’mol uchun ishlab chiqarishdir. Bordiyu xalq ishlab chiqaruvchi unga xizmat qilinmayotganligini sezib qolsa, uning kelajagi uzoqqa bormaydi”² deb ta’kidlagan. Taniqli tadbirkor “Bin” firmasini boshligi L.P.Bin firmaning memorandumida, hamma ishchi va xizmatchilari bajarishi shart bo‘lgan, quyidagi tezisni yozdirib, unga rioya qilishni qattiq nazorat qilgan: “Iste’molchi – bizni shoximiz: Biz iste’molchidan bog‘liqmiz, iste’molchi bizdan emas. Hech kim, hech qachon o‘z iste’molchisi bilan tortishib, hech narsa yutmagan. Iste’molchi – bu bizga o‘z talabini keltiruvchilar. Bizni ishimiz ularni talabini o‘zimiz uchun, hamda ular uchun ham foyda keltirish orqali qondirishdan iborat”.

Sanoat korxonalari iqtisodiyotning barcha tarmoqlarini ilg‘or, zamonaviy texnika bilan qurollantiradi. Qishloq xo‘jaligi, qurilish, transport, aloqa va boshqa sohalarning texnik-iqtisodiy darajasi aynan sanoatning rivojlanish darajasiga bog‘liqdir. Sanoat tarmogining yanada rivojlanishi mamlakat iqtisodiyotining kuchayishida muhim omil hisoblanadi⁶.

Sanoat korxonalari ishlab chiqarish vositalari bilan bir qatorda xalq iste’moli buyumlarini ham ishlab chiqaradi va aholi turmush darajasining oshishiga xizmat qiladi.

⁵ <http://kun.uz>

¹ А.А.Сергеев Экономические основы бизнес-планирования. - М.: ООО “Издательство юнити-ДАНА”. 1999. 6 б.

² Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. - М.: Финансы и статистика, 1989.-С.18.

⁶ В.А.Абдукаримов va boshqalar, “Korxonalar iqtisodiyoti”.: darslik – 2-qayta ishlangan va to‘ldirilgan nashri. – T.: “Fan”, 2012 – 371-bet

Sanoat, xususan og'ir industriya iqtisodiyotda takror ishlab chiqarishning asosi hisoblanadi. U beto'xtov o'zi va xalq xo'jaligining boshqa tarmoqlari uchun ishlab chiqarish vositalarini takror ishlab chiqaradi. Og'ir industriya sanoatining barcha tarmoqlarini, qishloq xo'jaligini, aloqani, qurilishni, savdoni ilgor texnikalar bilan qurollantiradi. Sanoatning barcha xalq xo'jaligi tarmoqlarini texnik jihozlashi ijtimoiy mehnat unumdorligini oshirishga va ishlab chiqarish masshtabini kengaytirishga xizmat qiladi.

Sanoat qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishini qayta qurishning asosi hisoblanadi. U qishloq xo'jaligini yangi texnika vositalari bilan ta'minlash orqali sohadagi mehnatni sanoatlashtirilgan (industriyalashtirilgan) ko'rinishga olib keladi.

Sanoat qishloq xo'jaligi mahsulotlarini qayta ishlaydi va xalq iste'moli tovarlarining asosiy qismini ishlab chiqadi. Aholining iste'mol tovarlari bilan ta'minlanish darajasi ko'pincha sanoatning rivojlanishiga bog'liqdir.

Sanoatning rivojlanishi ishlab chiqarish kuchlarining oqilona joylashtirilishiga, mamlakat iqtisodiy hududlarining har tamonlama yuksalishiga, tabiiy boyliklardan maqsadli foydalanishga yordam beradi.

Professor E.X. Maxmudov ta'rifiga ko'ra korxonalar bu - yuridik shaxs maqomiga ega, mustaqil ravishda xo'jalik faoliyati yurituvchi subyekt bo'lib, o'ziga tegishli bo'lgan mol-mulkidan foydalanish asosida iste'molchilar (xaridorlar) talabini qondirish va daromad (foyda) olish maqsadida mahsulot (ish, xizmat) ishlab chiqaradi va sotadi yoki ayirboshlaydi⁷.

Professor B.A. Abdulkarimov boshchiligidagi mualliflar korxonaga quyidagicha ta'rif berish nazariy va amaliy nuqtai nazardan maqsadga muvofiq bo'ladi deb hisoblaydilar. Korxonalar – jamiyatning asosiy bo'g'ini hisoblanuvchi, aholining talabini qondirish va foyda olish yoki boshqa ijtimoiy funksiyalarni bajarish maqsadida, xususiylar resurslardan foydalanish asosida mahsulotlar ishlab chiqaradigan, ayirboshlaydigan, hamda boshqa ishlarni va xizmatlarni bajaradigan, faoliyati bo'yicha

⁷ Maxmudov E.X. Korxonalar iqtisodiyoti. O'quv qo'llanma. –T.: O'zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg'armasi nashriyoti, 2006, – 208 b.

qarorlar qabul qiladigan va unga javobgar, huquqiy shaxs maqomiga ega bo‘lgan, har xil masshtabdagi xo‘jalik yurituvchi subyektdir⁸.

2.2. Real sektor korxonalarining belgilari, funksiyalari va vazifalari

Zamonaviy korxonamustaqil xo‘jalik yurituvchi sub‘yekt bo‘lib, ularning ishlab chiqarish vositalari va boshqa mulklari rejali iqtisodiyot sharoitlaridagidek davlatning o‘zigagina tegishli bo‘lmaydi. Shu sababli korxonalar *mulkchilik shakliga* ko‘ra, davlat va nodavlat, *tarmoq belgilariga* ko‘ra, mashinasozlik, energetika, metallurgiya, neft va gaz sanoati, qurilish kompleksi, oziq-ovqat, yengil sanoat, savdo va hokazolar, *ishlab chiqarish miqyosi va xodimlar soniga* ko‘ra, yirik, mikrofirma va kichik, *faoliyat yuritish muddatiga* ko‘ra, uzluksiz, mavsumiy va uzlukli korxonalariga bo‘linadi.

Biroq ushbu belgilardan qat‘i nazar, deyarli har bir korxonamustaqil asosida faoliyat yuritadi. Nizomda korxonaning nomi, manzilgohi, yuqori turuvchi organi va bu organning nomi, Nizom jamg‘armasi, bank muassasalaridagi rekvizitlari, korxonamustaqil rahbariyatining lavozimlari, rahbar shaxslarning majburiyatlari, tuzilmaviy bo‘linmalar ro‘yxati, hisobot tartibi va hokazolar ko‘rsatilgan bo‘ladi.

Agar Nizomda korxonaning tashkiliy-huquqiy funksiyalari belgilangan bo‘lsa, uning ishlab chiqarish va iqtisodiy faoliyati tarkibiga asosiy va aylanma fontlar, pul mablag‘lari va boshqa aktivlar kiruvchi **Nizom jamg‘armasiga** tayanadi. Nizom jamg‘armasi qonunga asosan korxonamustaqil tashkil qilish jarayonida muassislar – davlat, huquqiy va jismoniy shaxslar tomonidan shakllantiriladi. Korxonamustaqil rivojlanishi va ishlab chiqarishning kengayib borishi, daromad hajmi va boshqa moliyaviy tuShumlarning ortishi natijasida Nizom jamg‘armasi ko‘paytirilishi mumkin. Umuman olganda, Nizom jamg‘armasi korxonamustaqil iqtisodiy barqarorligi va moliyaviy jihatdan baquvvatligini aks ettiradi.

Korxonamustaqil turli belgilariga ko‘ra tavsiflash mumkin:

⁸ B.A.Abdukarimov va boshqalar, “Korxonamustaqil iqtisodiyoti”: darslik – 2-qayta ishlangan va to‘ldirilgan nashri. – T.: “Fan”, 2012 – 371-bet

- *ishlab-chiqarish va texnika munosabatlarida korxonalar* – bu, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar hajmi va turlari, ularni tayyorlash texnologiyasiga miqdor va sifat jihatidan mos keluvchi mashinalar tizimi;

- *ijtimoiy munosabatlarda korxonalar* – bu, turli kategoriyadagi xodimlar o‘rtasida ularning huquq va majburiyatlari asosida yuzaga keluvchi munosabatlar ;

- *tashkiliy-huquqiy munosabatlarda korxonalar* huquqiy shaxs sifatida faoliyat yuritadi;

- *moliyaviy-iqtisodiy munosabatlarda korxonalar* – bu, tarmoqning mustaqil bo‘g‘ini bo‘lib, o‘z-o‘zini moliya bilan ta‘minlash, o‘z-o‘zini boshqarish, ya’ni bozor munosabatlari tamoyillarida faoliyat yuritadi.

Amaldagi qonunchilikka asosan korxonalar davlat ro‘yxatidan o‘tganidan keyingina huquqiy shaxs sifatida tan olinadi. Davlat ro‘yxatidan o‘tish uchun birinchi o‘rinda quyidagi hujjatlar ahamiyatga ega bo‘ladi: muassisning arizasi; korxonaning Nizomi; korxonani tashkil qilish haqida qaror yoki muassislarning shartnomasi; davlat bojini to‘laganlik haqida kvitansiya va boshqalar.

Korxonalar o‘ziga xos bo‘lgan ma’lum xususiyatlarga ega:

birinchidan, korxonalar o‘ziga tegishli va xo‘jalik boshqaruvidagi xususiy mulkka ega bo‘lib, ushbu mulk uning faoliyati moddiy-texnikaviy imkoniyatlarini, iqtisodiy mustaqilligi va ishonchliligini ta‘minlaydi;

ikkinchidan, korxonalar kreditorlar, jumladan, davlat bilan o‘zaro munosabatlardagi majburiyatlar yuzasidan o‘z mulki bilan javob berish xususiyatiga ega bo‘ladi;

uchinchidan, korxonalar xo‘jalik aylanmasida o‘z nomidan harakat qilishi mumkin, ya’ni qonunga asosan xo‘jalik faoliyati yurituvchi hamkorlar, mahsulot (ish, xizmat) iste’molchilari, xom ashyo va asbob-uskuna yetkazib beruvchilar hamda boshqa huquqiy va jismoniy shaxslar bilan shartnoma tuzish huquqiga ega;

to‘rtinchidan, korxonalar qonunchilikka asosan sudda da’vogar va javobgar sifatida qatnashish huquqiga ega;

beshinchidan, korxonalar mustaqil balans yoki smetaga ega bo‘lib, ishlab chiqarish va mahsulot savdosi xarajatlarini hisobga olib boradi hamda

davlat organlari tomonidan belgilangan tartibda o‘z vaqtida hisobotlarni taqdim etadi;

oltinchidan, korxonaga o‘z firma nomiga ega bo‘lib, unda korxonaning tashkiliy-huquqiy shakli o‘z aksini topadi.

Firma nomlari to‘g‘risidagi qonun hujjatlariga ko‘ra, firma nomi yuridik shaxs bo‘lgan tijorat tashkilotining individual nomi bo‘lib, unga doir mutlaq huquq yuridik shaxs davlat ro‘yxatidan o‘tkazilgan vaqtda yuzaga keladi⁹.

Yuridik shaxs to‘liq firma nomi bilan birga qisqartirilgan firma nomiga ham ega bo‘lishi mumkin. Yuridik shaxsning firma nomida uning tashkiliy-huquqiy shakli, ayrim hollarda yuridik shaxs faoliyatining xususiyati ko‘rsatilishi kerak.

Firma nomida ko‘rsatilishi lozim bo‘lmagan belgilarga quyidagilarni kiritish mumkin:

- davlatning rasmiy nomi, xalqaro, hukumatlararo yoki nodavlat notijorat tashkilotining qisqartirilgan yoki to‘liq nomi;

- tarixiy yoki O‘zbekiston Respublikasida mashhur bo‘lgan shaxsning to‘liq yoki qisqartirilgan ismi, belgilangan tartibda beriladigan ruxsatsiz;

- firma nomining egasi, uning faoliyat turi yoki u kelib chiqqan mamlakat xususidagi soxta yoki iste‘molchini chalg‘itishi mumkin bo‘lgan belgilar;

- jamiyat manfaatlariga, insonparvarlik va axloq prinsiplariga zid bo‘lgan belgilar;

- ilgari O‘zbekiston Respublikasida boshqa shaxs nomiga ro‘yxatdan o‘tkazilgan yoki ro‘yxatdan o‘tkazish so‘rab talabnoma berilgan, Shuningdek O‘zbekiston Respublikasining xalqaro shartnomalariga muvofiq ro‘yxatdan o‘tkazilmay muhofaza qilinadigan tovar belgilari (xizmat ko‘rsatish belgilari);

- belgilangan tartibda hammaga ma‘lum deb e‘tirof etilgan tovar belgilari (xizmat ko‘rsatish belgilari);

⁹ “Фирма номлари тўғрисида” Ўзбекистон Республикаси Қонуни // Халқ сўзи. – 2006. - 19 сентябр.

- belgilangan tartibda qonun hujjatlari bilan muhofaza qilinadigan tovarlar kelib chiqqan joylarning nomlari bilan adashtirib yuborish darajasida bir xil yoki ularga o‘xshash bo‘lgan belgilar.

Yuridik shaxs o‘z firma nomidan foydalanishda va boshqa yuridik shaxslarga ushbu firma nomidan foydalanish huquqini berishda mutlaq huquqqa ega.

ХУСУСИЙ КОРХОНА



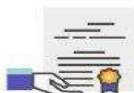
Ташкил этилади ва бошқарилади

Бир jismoniy шахs томонидан;



Низом жамғармаси:

минимал улчам мавжуд эмас;



Ташкил этиш хужжатлари:

Низом;



Ҳамкорларни жалб этиш:

мумкин эмас;



Солиққа тортиш:

солиқларни корхона тўлайди

ОИЛАВИЙ КОРХОНА



Иштирокчилар:

бир оила аъзолари;



Низом жамғармаси:

энг кам ойлик иш ҳақининг 10 бараваридан кам бўлмаган;



Ташкил этиш хужжатлари:

ташкил этиш шартномаси;



Ҳамкорларни жалб этиш:

фақат оила аъзолари низом жамғармасига ҳисса қўшиш билан;



Энг кам иштирокчи:

камида икки киши

МАСЪУЛИЯТИ ЧЕКЛАНГАН ЖАМИЯТ



Эгалари:

ҳар қандай jismoniy ва юридик шахs, шу жумладан хорижий фуқаролар. Бир jismoniy ёки юридик шахs томонидан ҳам ташкил этилиши мумкин;



Низом жамғармаси:

энг кам ойлик иш ҳақининг камида 40 баравари миқдорида;



Асос солиш хужжатлари:

шартнома ва низом;



Ҳамкорларни жалб этиш:

jamiyatning барча аъзолари розилиги шрти асосида низом жамғармасига улуш киритиш йўли билан;



Энг кўп иштирокчилар сони:

50 киши

АКЦИЯДОРЛИК ЖАМИЯТИ



Асосчилар ва иштирокчилар:

бир/бир неча. Хорижий акциядорлар бўлиши шарт, уларнинг низом жамғармасидаги улуши камида 15 фоиз бўлиши керак;



Низом жамғармаси:

акциялар нархи суммаси, МБ курси бўйича камида 400 минг АҚШ доллари. Бир донга акциянинг номинал қиймати кўпи билан 5 минг сўм;



Ташкилий хужжатлар:

Низом;



Маблағларни жалб этиш:

кўшимча акцияларни чиқариш;



Солиққа тортиш:

дивидендлар ва фонслар кўринишида акциядорларга уланадиган даромадларга солиқ

Chet el yuridik shaxsining firma nomiga bo'lgan mutlaq huquqi Shu yuridik shaxs ta'sis etilgan mamlakatning qonun hujjatlarida belgilangan hujjat bilan tasdiqlanadi.

Yuridik shaxs (litsenziar) o'z firma nomidan foydalanish uchun boshqa yuridik shaxsga (litsenziatga) ular o'rtasida tuzilgan litsenziya shartnomasi yoki kompleks tadbirkorlik litsenziyasi shartnomasi asosida ruxsat berishi mumkin.

Firma nomiga bo'lgan huquqning boshqa shaxsga o'tishiga faqat yuridik shaxs qo'shib yuborish, qo'shib olish, bo'lish va ajratib chiqarish yo'li bilan qayta tashkil etilgan yoki butun korxonaga mulkiy majmua sifatida sotilgan hollardagina yo'l qo'yiladi.

Korxonalar quyidagi hollarda firma nomidan foydalanishlari mumkin:

firma nomini rasmiy blankalarda, muhrlarda, shtamlarda va yuridik shaxsning faoliyati bilan bog'liq bo'lgan boshqa hujjatlarda aks ettirish orqali;

firma nomini tovarlarda, ularning idishi va o'rovida, reklamada, peshlavhalarda, bosma ma'lumotnomalarda, hisobvaraqlarda, bosma nashrlarda, tovarlarni O'zbekiston Respublikasida o'tkaziladigan ko'rgazmalar va yarmarkalarda namoyish etish vaqtida ishlatish orqali.

Firma nomidan tovar belgisining (xizmat ko'rsatish belgisining) elementi sifatida foydalanilishi mumkin.

Firma nomiga bo'lgan mutlaq huquqni undan noqonuniy foydalanishdan himoya qilish quyidagi usullar bilan amalga oshirilishi mumkin.:

- yuridik shaxsning ishchanlik obro'sini himoya qilish maqsadida sud qarori to'g'risida ommaviy axborot vositalarida e'lon qilish;
- noqonuniy foydalanilgan firma nomini kontrafakt tovarlar, yorliqlar, idishlar va o'rovlardan huquqbuzar hisobidan olib tashlash;
- noqonuniy foydalanilgan firma nomini kontrafakt tovarlar, yorliqlar, idishlar va o'rovlardan olib tashlash mumkin bo'lmagan taqdirda, ularni huquqbuzar hisobidan yo'q qilib tashlash;
- kontrafakt tovarlar, yorliqlar, idishlar va o'rovlarni firma nomiga bo'lgan huquqqa egalik qiluvchi yuridik shaxsga berish.

2.3. Korxonalar tuzilmasi va uni belgilovchi omillar

Har bir ishlab chiqarish korxonasi ishlab chiqarish bo'linmalari, boshqaruv organlari va korxonalar xodimlariga xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlardan iborat bo'ladi. Tuzilma (struktura) tushunchasini korxonaning tarkibi, tuzilishi sifatida ko'rib chiqish mumkin. Korxonalar qanchalik yirik bo'lsa, uning ishlab chiqarish tuzilmasi shunchalik murakkab bo'ladi.

Sanoat korxonalarining umumiy va ishlab chiqarish tuzilmalari mavjud.

Ishlab chiqarish bo'g'inlari, korxonalar boshqaruvi hamda xodimlarga xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlar, ularning miqdori, kattaligi va egallab turgan maydoni, xodimlarining soni va ishlab chiqarish imkoniyatlari *korxonaning umumiy tuzilmasini* ifodalaydi.

Ishlab chiqarish tuzilmasiga asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatish jarayonlari amalga oshiriluvchi sex va uchastkalar kiritiladi.

Ishlab chiqarish tuzilmasi korxonalar umumiy tuzilmasining bir qismidir. U sex, uchastka va xizmat ko'rsatuvchi xo'jaliklar shaklidagi ishlab chiqarish bo'linmalaridan iborat bo'ladi hamda ularning mahsulot ishlab chiqarish jarayonidagi o'zaro munosabatlarini, mehnat bilan band bo'lgan xodimlari soni, asbob-uskunalar qiymati, egallab turgan maydoni va hududiy joylashuvini aks ettiradi.

Asosiy sexlarda va ishlab chiqarish uchastkalarida ishlab chiqarish jarayonining asosiy – xom ashyo va yarim tayyor mahsulotlarni tayyor mahsulotga aylantirish bosqichi yoki mahsulot, yo uning bir qismini tayyorlashning bir qator bosqichlari amalga oshiriladi (muzlatkichlar sexi).

Yordamchi sexlar asosiy ishlab chiqarishni asbob-uskunalar va energiya bilan ta'minlaydi hamda uskunalarni ta'mirlash (ta'mirlash, uskunalar, model sexlari va boshqalar) vazifalarini bajaradi.

Xizmat ko'rsatuvchi sex va xo'jaliklar tarkibiga korxonaning infratuzilmasini (ombor va transport bo'linmalari, uy-joy-kommunal xo'jaligi, oshxona, sanatoriy va hokazo) tashkil qiluvchi bo'linmalar kiradi.

Sanoat korxonalarini ishlab chiqarish tuzilmasining uch xil turi mavjud: *texnologik, predmetli va aralash.*

Texnologik tuzilmali korxonalarda sexlar va ishlab chiqarish uchastkalari texnologik jihatdan bir xillik tamoyili asosida tashkil qilinadi (masalan, to‘qimachilik kombinatlarida yigiruv va to‘quv sexlari).

Predmetli tuzilmaga asoslangan korxonalarda har bir sex ma’lum bir mahsulot yoki uning bir qismini ishlab chiqaradi (masalan, avtomobil zavodida motor sexi, shassi sexi va hokazo).

Aralash (predmetli-texnologik) tuzilma tayyorlov sexlarini texnologik tamoyilda (temirchilik, cho‘yan quyish, po‘lat quyish va hokazo), ishlov berish va mahsulot chiqarish sexlarini esa predmetli tamoyil asosida tashkil etishni ko‘zda tutadi.

Sanoat korxonasining tuzilmasi quyidagi omillar ta’siri ostida shakllanadi:

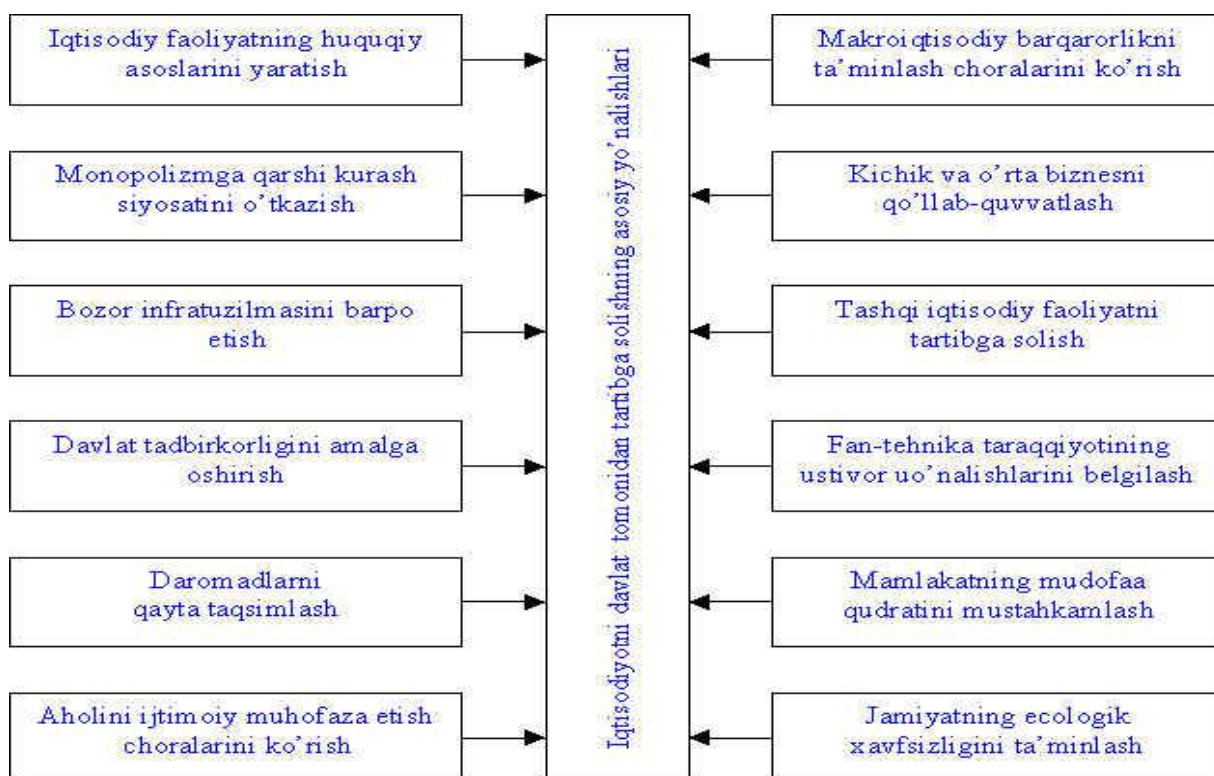
- texnika va texnologiyaning xususiyatlari;
- ishlab chiqarish hajmi;
- ishlab chiqarishni tashkil qilish shakllari (ixtisoslashtirish, kooperatsiya, kombinatsiya, koordinatsiya);
- ishlab chiqarilayotgan mahsulot va ko‘rsatilayotgan xizmatlarning murakkabligi va nomenklaturasi;
- ishlab chiqarishni avtomatlashtirish, mexanizatsiyalashtirish va robotlashtirish darajasi;
- mulk shakli;
- raqobat olib borish usullari hamda shakllari va hokazo.

Amaliyotda ishlab chiqarish tuzilmasini mukammallashtirishning asosiy yo‘nalishlari ishlab chiqilgan. Ular qatoriga korxonalar va sexlarni yiriklashtirish; alohida korxonalar integratsiyasi; korxonalar ichidagi barcha bo‘linmalar orasida mutanosiblikni ta’minlash; sexsiz strukturalarni kiritish mumkin.

Korxonaning raqobatbardoshligini oshirish, ya’ni boshqaruv sifatini ko‘tarish va ishlab chiqarish faoliyatidagi yakuniy natijalarning yuqoriligiga erishish korxonalar tuzilmasini mukammallashtirish samaradorligini baholovchi mezon bo‘lib xizmat qiladi.

2.4. Real sektorni davlat tomonidan tartibga solishning mohiyati va vazifalari

Davlatimizning bozor iqtisodiyotini tartibga solish bo'yicha rivojlangan mamlakatlarda hozirgacha to'plangan boy tajribalarni o'rganishi va ularni respublikamizning o'ziga xos xususiyatlarini e'tiborga olgan holda tadbiq etish maqsadga muvofiqligi bugungi kunda hech kimda Shubha tug'dirmaydi. Rejali iqtisodiyot tizimidan xalos bo'lgan o'zbekiston Respublikasida ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotini shakllantirish davlatning bosh vazifasi hisoblanadi. Milliy iqtisodiyotni tartibga solish va boshqarish zarurati muayyan vazifalarni bajaruvchi va muayyan vakolatlarga ega bo'lgan boshqarish organlari faoliyatini taqozo etadi. Mamlakat miqyosida iqtisodiyotni boshqarish respublika hukumati, ya'ni Vazirlar Mahkamasi tomonidan amalga oshiriladi. U o'z vakolatlari doirasida nafaqat iqtisodiy jarayonlarni, balki ijtimoiy jarayonlarni ham boshqaradi.



2.1-rasm. Iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solish yo'nalishlari.¹⁰

¹⁰ Muallif tomonidan tuzildi.

Bozor munosabatlari sharoitida baho (narx)lar iqtisodiyotni tartibga solishning muhim vositasi bo'lib xizmat qiladi. Bunda baho bozor pasangisi, regulyatori bo'lib, ikki asosiy vazifani bajaradi. Birinchidan, u resurslar, tovarlar va xizmatlar iste'molini cheklaydi va ikkinchidan, tovar ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) uchun rag'bat vazifasini o'taydi.

Davlat iqtisodiyotni tartibga solishning bozor mexanizmi to'liq bajara olmagan vazifalarni o'z zimmasiga oladi. Iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solishning asosiy maqsadi iqtisodiy muvozanatga erishish asosida tushkunlik va tanglikning oldini olish, ijtimoiy ishlab chiqarishning barqaror o'sishini ta'minlash, milliy iqtisodiyot ravnaqi uchun imkoniyatlar yaratish va aholini ijtimoiy muhofaza qilish choralari amalga oshirishdir.

Iqtisodiy taraqqiyotni belgilash tizimi quyidagi vazifa va masalalarni bajarishga qaratiladi:

- milliy iqtisodiyot va uning tarmoqlari hamda mintaqalarning yaqin va uzoq muddatdagi rivojlanishining asosiy ko'rsatkichlarini belgilash;
- ishlab chiqarishning moddiy-texnika bazasini rivojlantirish istiqbollari belgilash.

Iqtisodiy taraqqiyotni bashorat qilishdan ko'zlangan maqsad ishlab chiqarishni boshqarish va tartibga solishni ta'minlash, mavjud resurslardan samarali va oqilona foydalanish uchun zarur sharoitlarni yaratish va pirovard natijada iste'mol bozori talablarini to'laroq qondirishdan iborat bo'lib, bu vazifalarni bajarish ko'p jihatdan bashoratlash usullariga bog'liq.

Jahon amaliyotida bashoratlashning bir necha usullari mavjud bo'lib, ular asosan quyidagilardan iboratdir:

- dasturiy-maqsadli usul;
- indikativ (tavsiyaviy) usul;
- ishlab chiqarishni rivojlantirish uchun zarur sarmoyalarning o'sish istiqbollari belgilash usuli.

Iqtisodiy taraqqiyotni belgilashning eng nozik tomonlari, bu – bashoratlash ko'rsatkichlariga erishish uchun ishlab chiqarishni kafolatlangan moddiy va moliyaviy resurslar bilan ta'minlanganidir. Bu muammo to'liq hal etilmaganligi ishlab chiqilgan dastur va loyihalarning

ko‘p hollarda qisman bajarilib yoki umuman bajarilmay qolishiga sabab bo‘ladi.

Har qanday milliy davlat jamiyat taraqqiyoti bilan birga ravnaq topadi. Shuning uchun ham davlat va jamiyat qurilishi – yaxlit kechadigan jarayon. Mustaqillikning o‘tgan 26 yili, avvalo, davlat va jamiyat qurilishini tubdan isloh qilish orqali kechdi. Bu borada ham milliy an‘analarimizga tayanib, ham xalqaro tajribalarga suyangan holda ish tutdik. Boshqacha aytganda, istiqlol tarixiga birinchi galda davlat va jamiyat qurilishi nuqtai nazaridan qarab baho berishimiz zarur. Shu yilning 27- iyunida O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasi davlat mustaqilligining yigirma olti yillik bayramiga tayyorgarlik ko‘rish va uni o‘tkazish to‘g‘risida”gi Qarori qabul qilindi. Bu yilgi bayram “Fidoying bo‘lgaymiz seni, O‘zbekiston!” degan bosh g‘oyani o‘zida mujassam etgan tashkiliy-amaliy, ma‘naviy-ma‘rifiy tadbirlar hamda targ‘ibot-tashviqot ishlari dasturi asosida amalga oshirilmoqda. Qarorda ushbu Dasturni 2017 – 2021- yillarda O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha Harakatlar strategiyasi hamda “Xalq bilan muloqot va inson manfaatlari yili” Davlat dasturining ma‘no-mazmunidan kelib chiqqan holda tayyorlash belgilangan.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmonida bu beshta ustuvor yo‘nalishning birinchisi quyidagicha bayon etilgan: “Davlat va jamiyat qurilishini takomillashtirishga yo‘naltirilgan demokratik islohotlarni chuqurlashtirish va mamlakatni modernizatsiya qilishda parlamentning hamda siyosiy partiyalarning rolini yanada kuchaytirish, davlat boshqaruvi tizimini isloh qilish, davlat xizmatining tashkiliy – huquqiy asoslarini rivojlantirish, “Elektron hukumat” tizimini takomillashtirish, davlat xizmatlari sifati va samarasini oshirish, jamoatchilik nazorati mexanizmlarini amalda tatbiq etish, fuqarolik jamiyati institutlari hamda ommaviy axborot vositalari rolini kuchaytirish”. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017- yil 7-fevraldagi “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni bilan O‘zbekiston

Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha Harakatlar strategiyasini amalga oshirish bo‘yicha Milliy komissiya hamda Harakatlar strategiyasida nazarda tutilgan O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning ustuvor yo‘nalishlarini amalga oshirish bo‘yicha komissiyalar tuzilgan edi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Shu yil 14- fevraldagi Farmoyishi bilan Harakatlar strategiyasida nazarda tutilgan tadbirlarning ekspertlik va jamoatchilik muhokamasini samarali tashkil etish borasidagi say-harakatlarni birlashtirish, ularni mukammal amalga oshirish, fuqarolik jamiyati institutlarini, ekspertlar va olimlarni mamlakatimizni demokratlashtirish hamda modernizatsiya qilish jarayonlariga faol jalb etish maqsadida poytaxtimizda Taraqqiyot strategiyasi markazi tashkil etildi.

Mustaqil davlatchiligimiz tarixida ilgari hech qachon huquqiy bazani mustahkamlashda bunday jadallik yuz bermagan edi. Bu mamlakatimizda islohotlarni misli ko‘rilmagan darajada chuqurlashtirish jarayoni boshlanganidan dalolat beradi. Farmoyishda besh ustuvor yo‘nalish bo‘yicha qilingan ishlar qisqacha sanab o‘tildi. Jumladan, birinchi ustuvor yo‘nalish bo‘yicha o‘zgarishlar ham qayd etildi: “Xususan, davlat va jamiyat qurilishi tizimini takomillashtirish sohasida zamonaviy talablar hamda ustuvor yo‘nalishlarni inobatga olgan holda 16 ta vazirlik, idora va boshqa tashkilotlarning tuzilmasi, vazifa va funksiyalari qayta ko‘rib chiqildi, 20 ta davlat va xo‘jalik boshqaruvi organlari, boshqa tashkilotlar qayta tashkil etildi”.¹¹

¹¹ O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “2017–2021- yillarda O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha Harakatlar strategiyasini kelgusida amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni. 2017- yil 15- avgust.

2.1-jadval.

Makroiqtisodiy ko'rsatkichlar 2017- yil yanvar-sentabr¹²

	<i>Mlrd.so'm</i>	2016 yil yanvar-sentabrga nisbatan foiz hisobida
Yalpi ichki mahsulot	170 074,8	105,3
Iste'mol narxlari indeksi (2016 yilning dekabr oyiga nisbatan, foizda)	x	107,8
Sanoat mahsuloti	99 060,5	105,6
Istemol tovarlari	41 139,3	105,0
Qishloq, o'rmon va baliq xo'jaligi mahsulot (xizmat) lari	46 194,3	103,5
Asosiy kapitalga kiritilgan investitsiyalar	39 536,1	101,0
Qurilish ishlari	25 176,2	105,3
Yuk aylanmasi (mln. tn-km)	65 568,2	102,8
Yo'lovchi aylanmasi (mln. pass.-km)	83 288,5	104,9
Chakana savdo tovar aylanmasi	76 358,1	104,3
Xizmatlar, jami	77 250,8	106,9
Tashqi savdo aylanmasi, (mln.AQSH.doll)¹³	19 951,5	116,7
Eksport	10 359,6	125,6
Import	9 591,9	108,4
Saldo (+,-)	767,7	x

¹² O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi. O'zbekiston Respublikasining statistik axborotnomasi. 2017- yil

¹³ Davlat bojxona qo'mitasining aniqlashtirilgan ma'lumotlarini hisobga olgan holda

Dastlabki ma'lumotlarga ko'ra, 2017- yilning yanvar-sentabrida ishlab chiqarilgan yalpi ichki mahsulot (YAIM) hajmi joriy narxlarda 170 074,8 mlrd. so'mni tashkil etdi. YAIMning o'sish sur'ati o'tgan yilning mos davriga nisbatan 105,3 foizni tashkil etdi.

Iqtisodiyotning asosiy tarmoqlarida kuzatilgan o'sish sur'atlari YAIM o'sishida asosiy omil bo'lib xizmat qildi. Jumladan, qishloq, o'rmon va baliq xo'jaligi tarmog'ining o'sish sur'ati 103,5 foiz, (YAIM tarkibidagi ulushi – 16,9 foiz), sanoat – 104,1 foiz (25,0 foiz), qurilish – 105,3 foiz (7,4 foiz), savdo, yashash va ovqatlanish bo'yicha xizmatlar – 106,5 foiz (11,6 foiz), tashish va saqlash, axborot va aloqa – 107,3 foiz (13,1 foiz) va xizmat ko'rsatuvchi boshqa tarmoqlar – 106,0 foiz (26,0 foiz) ni tashkil qildi.

Dastlabki ma'lumotlar bo'ycha 2018- yilning yanvar-mart oylarida respublika korxonalarini tomonidan 44,5 trln.so'mlik sanoat mahsulotlari ishlab chiqarilgan bo'lib, o'tgan yilning tegishli davriga nisbatan o'sish sur'ati 111,8 foizni tashkil etdi. Jami sanoat ishlab chiqarish hajmi o'sishining asosiy omili bo'lib, ishlab chiqaradigan (qayta ishlash) sanoatida ishlab chiqarish hajmining 7,6 foizga (jami sanoat ishlab chiqarish hajmi o'sishiga qo'shgan hissasi 5,8 punkt), tog'-kon sanoati va ochiq konlarni ishlashning – 36,9 foizga (o'sishga qo'shgan hissasi 5,3 punkt), elektr, gaz, bug' bilan ta'minlash va havoni konditsiyalashning 5,2 foizga (o'sishga qo'shgan hissasi 0,4 punkt) va suv bilan ta'minlash, kanalizatsiya tizimi, chiqindilarni utilizatsiya qilishning – 32,9 foizga (o'sishga qo'shgan hissasi 0,3 punkt) o'sishi hisoblanadi.



2.2.-rasm. 2018- yil yanvar-mart oylarida asosiy iqtisodiy faoliyat turlari bo'yicha sanoat ishlab chiqarish tarkibi, foiz da¹⁴

Tog'-kon sanoati va ochiq konlarni ishlash korxonalari tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulotlar hajmi 7,6 trln.so'mni yoki jami ishlab chiqarilgan sanoat mahsulotlari hajmining 17,1 foizni tashkil etdi. Tog'-kon sanoatida ishlab chiqarilgan mahsulotlar turi bo'iyicha chaqiq tosh qazib olish hajmi o'tgan yilning tegishli davriga nisbatan 2,2 martaga, kaolin – 97,0 foiz ga, shag'al – 44,0 foizga, gaz kondensati – 19,4 foizga, ko'mir – 18,4 foizga va tabiiy gaz – 6,4 foizga oshganligini, Shu bilan birga neft qazib olish hajmining 10,3 foizga kamayganligini kuzatish mumkin.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Ishlab chiqarish jarayoni tuShunchasi deganda nimani tushinasiz?
2. Ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish tamoyillaririga tasnif bering?
3. Korxonada ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etishning qanday shakllarini bilasiz?
4. Zamonaviy ishlab chiqarish jarayoni xususiyatlari?
5. Davlat dasturlarining mohiyatini tuShuntirib bering?

¹⁴ O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari.

Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro‘yxati:

1. o‘zbekiston Respublikasining Qonuni “Raqobat to‘g‘risida”. Qonunchilik palatasi tomonidan 2011- yil 14- noyabrda qabul qilingan, Senat tomonidan 2011- yil 5- dekabrda ma’qullangan. 2012- yil 6- yanvar, o‘RQ-319-son. (o‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami, 2012- y., 1-son, 5-modda; 2013- y., 41-son, 543-modda; 2014- y., 4-son, 45-modda; 2015- y., 33-son, 439-modda; 2017- y., 16-son, 265-modda, Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi, 05.01.2018- y., 03/18/456/0512-son; 03/18/459/0536-son)

2. o‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “o‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida» gi №PF-4947 sonli Farmoni. //Xalq so‘zi. 2017- yil 8- fevral.

3. o‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015- yil 4- martdagi «2015-2019- yillarda ishlab chiqarishni tarkibiy o‘zgartirish, modernizatsiya va diversifikatsiya qilishni ta’minlash bo‘yicha chora-tadbirlar dasturi to‘g‘risida»gi Farmoni.

4. Sh. M.Mirziyoyev. Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak. Tashkent : o‘zbekiston, 2017- y.,104- b.

5. Abdulkarimov B.A. va boshqalar, “Korxonalar iqtisodiyoti”.: darslik – 2-qayta ishlangan va to‘ldirilgan nashri. – T.: “Fan”, 2012 – 371-bet

6. Maxmudov E.X. Korxonalar iqtisodiyoti. O‘quv qo‘llanma. –T.: O‘zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg‘armasi nashriyoti, 2006, – 208 bet.

7. Xasanov R., X.Asatullayev, A.Suvonqulov, X.Xakimov. Real sektor iqtisodiyoti va uni prognozlash. o‘quv qo‘llanma.T.: Iqtisod-moliya, 2013- yil, - 192- bet.

8. www.webofscience.com - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.

9. www.searches.scribd.com- Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.

10. www.lex.uz – Qonun hujjatlari milliy bazasi.

III-BOB. KORXONADA ISHLAB CHIQRISH JARAYONINI TASHKIL ETISH

3.1. Ishlab chiqarish jarayoni tuShunchasi va mazmuni

Bozor iqtisodiyoti ishlab chiqarish kuchlaridan g‘oyat unumli va samarali foydalanishni ta’minlash bilan Shunga mos Yuksak ishlab chiqarish munosabatlarini ham Yuzaga keltiradi. Iqtisodiy tashabbus va ishbilarmonlikni rivojlantiradi. Har bir kishining milliy boylikni oshirish mas’uliyatini kuchaytiradi, har bir kishini boy qilish orqali jamiyatni ham boyitib boradi.

o‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “o‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi farmonning maqsad-mohiyati ham mamlakat mintaqalarida ishlab chiqarish kuchlarini hududiy jihatdan to‘g‘ri va oqilona tashkil etish orqali milliy iqtisodiyot taraqqiyotini ta’minlashdan iborat.¹⁵

Ishlab chiqarish — bu jamiyat taraqqiyoti va mavjudligi uchun zarur bo‘lgan moddiy boyliklar yaratish jarayoni. Ishlab chiqarishning mazmuni mehnat faoliyati bilan aniqlanadi va uch holatda ko‘rinadi.

- ishning maqsadliligi;
- mehnat predmeti — inson faoliyatlni maqsadga qaratilishi;
- mehnat vositasi (mashina va qurilmalar, asbob va uskunalar)ning mavjudligidir.

Ilmiy texnika taraqqiyoti sharoitida ishlab chiqarishning bosh mazmuni uning avtomatlaShuvi hisoblanadi. Har qanday korxonada ishlab chiqarish uchastkalari va bo‘g‘inlardan tashkil topadi. YAni, sex, uchastka, xizmat qiluvchi bo‘lim, boshqaruv organi xodimlari hamda ular oilasi ehtiyojlarini taminlovchi tashkilotlar va hokazo.

Ishlab chiqarish bo‘limlari majmui, korxonani boshqarishni tashkil etilishi va xodimlarga xizmat qilish, ular soni, bog‘liqlik darajasi hamda ular orasidagi munosabatlar miqdori, xodimlar soni va mahsulot ishlab chiqarish quvvati barchasi korxonaning umumiy tuzilishini lashkil etadi.

¹⁵ O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining «O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida»gi farmoni. //Xalq so‘zi, 08.02.2017 y. №28 (6722).

Ishlab chiqarish jarayoni kompleks jarayon bo‘lib, bir-biri bilan chambarchas bog‘liq bo‘lgan texnologik va mehnat jarayonlarini o‘z ichiga oladi.¹⁶*Texnologik jarayon* – bu, mehnat buyumlari o‘zgarishi (shakli, tashqi ko‘rinishi, katta-kichikligi, agregatlik holati, tuzilishi va h.k.)ning natijasi bo‘lib, tabiiy jarayonlarni ham o‘z ichiga oladi. Bunday holda jonli mehnat ishtirok etmaydi (masalan, quritish - quyma, pokovkaning qurishi, materiallar yoki detallar moylangandan so‘ng atmosfera sharoitida qurishi), lekin bu jarayon ma‘lum darajada kishilar nazorati ostida olib boriladi.

Mehnat jarayoni – bu, jismoniy va aqliy energiyaning sarflanishi bo‘lib, iste‘mol qiymati yaratishga qaratilgandir.

3.2. Ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish tamoyillari

Real sektor korxonalarida ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil qilishda quyidagi tamoyillarga amal qilish lozim:

- ixtisoslashtirish;
- mutanosiblik;
- paralellik;
- bir tekis, ketma-ket yo‘nalish;
- uzluksizlik;
- bir me‘yorlik;
- avtomatlashganlik;

sinxronlash. Ishlab chiqarishni tashkil etishning quyidagi turlari mavjud:

- yakka tartibda;
- seriyalab;
- yalpi.

Yakka tartibda ishlab chiqarishda mahsulotlarni donalab ishlab chiqarilishi amalga oshiriladi. Bu turning afzallik tomonlari quyidagilar:

- ishlab chiqarilayotgan mahsulotning ko‘p nomenklaturaga ega ekanligi;
- ish joyining texnologik ixtisoslashtirish asosida tashkil etilishi;

¹⁶www.nuigalway.ie/.../unit_12_.p.1

- universal qurilmalardan foydalanish;
- qo‘l mehnatidan foydalanishning Yuqoriligi;
- ishlab chiqarish jarayoni davomining uzunligi;
- nazoratni avtomatlashtirishni maqsadga muvofiq emasligi;
- sifatni nazorat qilishda statistik usullardan foydalanish imkoniyati yo‘qligi;

- jonli mehnat sarfi Yuqoriligi va boshqalardan iborat.

Serialab ishlab chiqarishda bir turdagi mahsulotlar katta(yirik) partiyalarda ishlab chiqariladi.

Yalpi ishlab chiqarish o‘zining uzluksizligi va cheklangan mahsulotni ishlab chiqarishning davomiyligi bilan haraklerlanadi.

Ishlab chiqarish tuzilishiga bir qator omillar tasir etadi:

- tarmoq omili;
- konstruksiyaning soddaligi;
- sifatga qo‘yilgan talablar;
- ishlab chiqarish turi, ixtisoslaShuvi darajasi;
- qurilmalar tarkibi;
- ishlab chiqarish jarayonining harakteri;
- xizmat ko‘rsatishni tashkil etilishi va hokazo.

o‘z navbatida ishlab chiqarishning tuzilishi doimiy ravishda takomillashtirib borishni taqozo etadi.

Hozirgi kunda ishlab chiqarishning tuzilishining takomillashtirish yo‘nalishlari quyidagilar:

- korxonada voqealarni yiriklaShuvi;
- sexlar va ishlab chiqarish korxonalarining tashkil etishni ilg‘or tamoyilni qidirib topish;
- asosiy va qo‘shimcha sexlar orasidagi oplimal munosabatni saqlash;
- ishlab chiqarishni kombinatsiyalaShuvini rivojlantirish;
- korxonalarda sexsiz boshqaruv tuzilishini tashkil etish va boshqalar.

Korxonada bosh rejasi-sanoat korxonalarini loyihalashtirishning asosiy qismlaridan biri hisoblanib, korxonada hududini obodonlaShuvi, rejalashtirilishi, binolar, imorat va inshootlar joylaShuvi, transport kommunikatsiyasi, xo‘jalik va maishiy xizmat tizimini tashkil etilishi kabi ommaviy tadbirlarni o‘z ichiga oladi.

3.3. Korxonada ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish shakllari

Ishlab chiqarishni tashkil etishning eng ilgʻor shakllariga ixtisoslashtirish, kooperativlashtirish va kombinatsiyalash kiradi.

Ishlab chiqarishni ixtisoslashtirish – bu, ijtimoiy mehnat taqsimotining eng muhim shakllaridan biri hisoblanib, u ilmiy-texnik taraqqiyot va ishlab chiqarishning boshqaruv tizimi bilan uzviy bogʻliqdir. Korxonalararo va ular oʻrtasidagi mehnat taqsimotining asosini mehnat qurollarini ixtisoslashtirish tashkil etadi.

Korxonalarni, sexlarni ixtisoslashtirish ishlab chiqarishni kooperativlashtirishni va biron-bir mahsulot tayyorlash uchun birgalikda ish olib borishni taqozo qiladi. Zavod ichidagi kooperativlashtirish deganda sexlar va ish joylarining birgalashib mahsulot ishlab chiqarishini tashkil etish tushuniladi.

Kombinatsiyalashni quyidagicha taʼriflash mumkin: kombinatsiyalash sanoatning turli tarmoqlarining bir korxonaga qoʻshiluvdir. Bunda ushbu tarmoqlar xom ashyolarni ketma-ket ishlab beruvchi tarmoqlar (masalan, rudadan choʻyan quyish va choʻyanni poʻlatga aylantirish, soʻngra poʻlatdan turli tayyor buyumlar ishlab chiqarish boʻlishi mumkin) yoki biri ikkinchisiga nisbatan yordamchi rol oʻynovchi tarmoqlar boʻladilar (masalan, chiqindilarni yoki bir narsani ishlaganda chiqqan narsalarni ishga solish, mol joylash uchun kerakli narsalar ishlab chiqarish va hokazolar).¹⁷

Sanoat korxonalarining ish tajribasi shuni koʻrsatadiki, hozirgi sharoitda ishlab chiqarishni tashkil qilishning asosiy turlari donalab, seriyalab va ommaviy ishlab chiqarishdan iborat.

3.4. Ishlab chiqarishni tarkibiy oʻzgartirish, modernizatsiya va diversifikatsiya qilishning xususiyatlari

Prezidentimizning 2015- yil 4- martdagi «2015 — 2019- yillarda ishlab chiqarishni tarkibiy oʻzgartirish, modernizatsiya va diversifikatsiya qilishni taʼminlash boʻyicha chora-tadbirlar dasturi toʻgʻrisida»gi Farmoni mamlakatimizda amalga oshirilayotgan ishlab chiqarishni yangilash va

¹⁷www.nuigalway.ie/.../unit_12_.p.5.

innovatsiya texnologiyalarini joriy etish bo'yicha uzluksiz jarayonning mantiqiy davomi bo'ldi.

Dastur tarkibiy o'zgarishlarni izchil ta'minlash, ishlab chiqarishni modernizatsiya va diversifikatsiya qilish, barqaror iqtisodiy o'sish lokomotivlari bo'lishga qodir yuqori texnologiyali sanoat tarmoqlarini yanada rivojlantirish, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning energiya sarfi, moddiy va mehnat xarajatlarini kamaytirish bo'yicha mavjud zaxiralardan yanada to'liq foydalanish, Shuningdek, jahon bozorida talab barqaror bo'lgan raqobatbardosh tayyor tovarlar va yarim fabrikatlar ishlab chiqarishni kengaytirish, buning uchun xorijiy investitsiyalarni, jumladan, yetakchi xorijiy kompaniyalar bilan birgalikda qo'shma korxonalar tashkil etish orqali faol jalb qilish maqsadida qabul qilindi.

Xususan, ushbu Farmonga muvofiq, resurs tejaydigan bug'-gaz qurilmasi va quyosh energiyasidan foydalanish bo'yicha sinab ko'rilgan zamonaviy texnologiyalarni keng joriy etish asosida elektr energetika sohasida faoliyat ko'rsatayotgan ishlab chiqarish quvvatlarini izchil modernizatsiya qilish va yangilarini tashkil etish ko'zda tutilmoqda.

Neft-gaz va neft-kimyo sanoatida tabiiy gaz va gaz kondensatini chuqur qayta ishlash asosida yuqori qo'shimcha qiymatga ega mahsulot ishlab chiqarish hajmini oshirish va turini kengaytirish rejalashtirilmoqda. Kimyo sanoatida ishlab chiqarish va eksportni murakkab mineral o'g'itlar, polimerlar, sintetik kauchuk, metanol va keng turdagi maishiy-kimyo tovarlari ishlab chiqarish bo'yicha zamonaviy texnologiyalarni joriy etish orqali diversifikatsiya qilish ko'zda tutilgan.

Umuman, geologiya, yoqilg'i-energetika kompleksi, kimyo, neft-kimyo va metallurgiya sanoatida ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik yangilash bo'yicha 124 investitsiya loyihasi, Shuningdek, xorijiy sarmoyadorlarni jalb etgan holda 48 istiqbolli investitsiya loyihasini amalga oshirish rejalashtirilmoqda.

Masalan, «O'zbekneftgaz» milliy xolding kompaniyasi Buxoro neftni qayta ishlash zavodi quvvatlarini modernizatsiya va rekonstruksiya qilish, «Muborak gazni qayta ishlash zavodi» unitar korxonasida gaz-kimyo majmuasini barpo etish, Ustyurt gaz-kimyo majmuasi xom ashyo bazasida uglevodorodlar pirolizi ishlab chiqaradigan yangi zavod, O'zbekiston —

Xitoy gaz quvurining to'rtinchi tarmog'ini qurish, «O'zbekkimyomash» zavodining yirik va og'ir neft-gaz-kimyoski uskunalari ishlab chiqaradigan quvvatlarini kengaytirish (2-bosqich), plastik mahsulotlar ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish, geologiya-qidiruv ishlari uchun yuqori texnologiyali uskunalarni xarid qilish va boshqa loyihalarni amalga oshirish rejalashtirilayotir.

Kimyo sanoatida «Samarqandkimyo» aksiyadorlik jamiyatida murakkab mineral o'g'itlar (NPK) va kaliy sulfati, «Navoiy azot» aksiyadorlik jamiyatida polivinilxlorid va metanol, «Angren» maxsus industrial zonasida avtomobil va qishloq xo'jaligi texnikasi shinalari, konveyer lentalarini hamda boshqa mahsulotlar ishlab chiqarishni o'zlashtirish ko'zda tutilgan.

«O'zbekenergo» davlat aksiyadorlik kompaniyasi Dastur doirasida Navoiy issiqlik elektr stansiyasini 450 MVt quvvatga ega ikkinchi bug'gaz qurilmasini qurish orqali kengaytirish, Quyi-Bo'zsuv GESi kaskadi, Farhod GESi va «Toshkent GES» kaskadi unitar korxonasini modernizatsiya qilishni boshlaydi. «O'zbekko'mir» aksiyadorlik jamiyatida «Apartak» konini qurish hamda moliyaviy hisobga olish va hisobdorlik, xodimlar, tezkor hamda ishlab chiqarish-texnologik faoliyatni boshqarishni kompyuterlashtirish bo'yicha integratsiyalashtirilgan kompleks tizimni joriy etish ko'zda tutilmoqda.

Olmalik va Navoiy kon-metallurgiya kombinatlari ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik yangilash bo'yicha 41 loyihani amalga oshirishni rejalashtirmoqda. Sulfat kislota ishlab chiqarish zavodi qurish, Muruntov karyeriga ishlov berish (5-navbati), qo'shimcha ishlab chiqarish obyektlarini modernizatsiya qilish va texnik qayta jihozlash, Jizzax viloyatidagi sement zavodini kengaytirish, Sherobod tumanida sement zavodi qurish, mis simi ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish va boshqa loyihalar Shular jumlasidandir.

Shuni ta'kidlash kerakki, 2019- yilga kelib, elektr texnika uskunalari tayyorlash bo'yicha yuqori texnologiyali ishlab chiqarishlarni jadal rivojlantirish va o'zlashtirish, axborot-kommunikatsiya texnologiyalari uchun uskuna va ehtiyot qismlar, keng turdagi ekologik toza qurilish

materiallari ishlab chiqarish bo'yicha yangi korxonalar tashkil etish kutilmoqda.

2015-2019- yillarda amalga oshiriladigan qiymati 19 milliard 640 million dollarlik 711 yangi loyihaning sarmoyadorlari va moliyalashtirish manbalari belgilab olingan. Qiymati 21 milliard 169 million dollarlik 135 istiqbolli loyihaga esa xorijiy investitsiyalar va kreditlar jalb qilinadi.

Ushbu Dasturning hayotga tatbiq etilishi 2015 — 2019- yillarda yalpi ichki mahsulotni yiliga o'rtacha kamida 8 foiz, jumladan, sanoat mahsulotlari ishlab chiqarishni 9 foiz, Shu davr ichida ushbu ko'rsatkichni 1,5 barobar oshirish imkonini beradi. Mamlakatimiz yalpi ichki mahsulotida sanoat ulushi hozirgi 24 foizdan 2020- yilda 27 foizga yetadi. Mashinasozlik, neft-gaz, neft-kimyo, kimyo, to'qimachilik va oziq-ovqat kabi yuqori texnologiyali tarmoqlarni yanada jadal rivojlantirish, sanoatda ularning ulushini 2014- yildagi 62 foiz o'rniga 2020- yilda 67 foizga yetkazish kutilmoqda. Bu borada 100 ga yaqin yangi tovar guruhlari (qariyb 1000 xil mahsulot) ishlab chiqarish o'zlashtiriladi va 2020- yilga borib mamlakatimiz sanoatining yillik ishlab chiqarish hamda eksport salohiyati tegishli ravishda 18 trillion so'mga va 2 milliard dollarga oshiriladi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Korxonada ishlab chiqarish jarayonini tashkil etishning asosiy tamoyillari?
2. Ishlab chiqarish jarayoni shakllarini tavsiflash?
3. Potok ishlab chiqarish turining mohiyatini tushuntiring?
4. Ishlab chiqarish siklining bosqichlari nimadan iborat?

1-masala. Korxonada uch smenada ish yuritadi. May oyida birinchi smenada 5800 odam-kun, ikkinchi smenada 400 odam-kun, uchinchi smenada 3200 odam-kun ishlangan korxonadagi ish joylari soni 250 ta.

Quyidagilarni aniqlash talab qilinadi:

1. Smenalik koeffitsiyenti.
2. Uzlüksizlik koeffitsiyenti.

3. Ish joylaridan foydalanish koeffitsiyenti.

2-masala. 1-mashinasozlik zavodida asosiy ishlab chiqarish fondlarining o‘rtacha yillik qiymati 100 mln. so‘mga teng; yillik yalpi mahsulot ishlab chiqarish 220 mln. so‘mni, yillik foyda esa 6 mln. so‘mni tashkil etadi.

2-mashinasozlik zavodida esa sanab o‘tilgan ko‘rsatkichlar 80, 168 va 4 mln. so‘mni tashkil etadi.

Quyidagilarni aniqlash talab qilinadi:

1. Fond sig‘imi va fondga qaytish hamda asosiy fondlarning har 1 so‘miga to‘g‘ri keladigan daromadni aniqlang.

2. qaysi zavodda asosiy ishlab chiqarish fondlardan yaxshiroq foydalaniganligini aniqlang.

Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro‘yxati:

1. o‘zbekiston Respublikasining Qonuni “Raqobat to‘g‘risida”. Qonunchilik palatasi tomonidan 2011- yil 14- noyabrda qabul qilingan, Senat tomonidan 2011- yil 5- dekabrda ma‘qullangan. 2012- yil 6- yanvar, o‘RQ-319-son. (o‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami, 2012- y., 1-son, 5-modda; 2013- y., 41-son, 543-modda; 2014- y., 4-son, 45-modda; 2015- y., 33-son, 439-modda; 2017- y., 16-son, 265-modda, Qonun hujjatlari ma‘lumotlari milliy bazasi, 05.01.2018- y., 03/18/456/0512-son; 03/18/459/0536-son)

2. o‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “o‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida» gi №PF-4947 sonli Farmoni. //Xalq so‘zi. 2017- yil 8- fevral.

3. o‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015- yil 4- martdagi «2015-2019- yillarda ishlab chiqarishni tarkibiy o‘zgartirish, modernizatsiya va diversifikatsiya qilishni ta‘minlash bo‘yicha chora-tadbirlar dasturi to‘g‘risida»gi Farmoni.

4. Sh. M.Mirziyoyev. Tanqidiy tahlil, qat‘iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak . Tashkent : o‘zbekiston, 2017- y.,104- b.

5. Abdukarimov B.A. va boshqalar, “Korxonalar iqtisodiyoti”.: darslik – 2-qayta ishlangan va to‘ldirilgan nashri. – T.: “Fan”, 2012 – 371- bet.

6. Maxmudov E.X. Korxonalar iqtisodiyoti. O‘quv qo‘llanma. –T.: O‘zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg‘armasi nashriyoti, 2006, – 208- bet.

7. Xasanov R., X.Asatullayev, A.Suvonqulov, X.Xakimov. Real sektor iqtisodiyoti va uni prognozlash. o‘quv qo‘llanma.T.: Iqtisod-moliya, 2013- yil, - 192- bet.

8. www.webofscience.com - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.

9. www.searchescohost.com- Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.

10. www.lex.uz – Qonun hujjatlari milliy bazasi.

IV-BOB. KORXONADA BOSHQARUV FALSAFASI

4.1. Boshqaruv zamonaviy korxonalar faoliyatida obyektiv zaruriyat sifatida

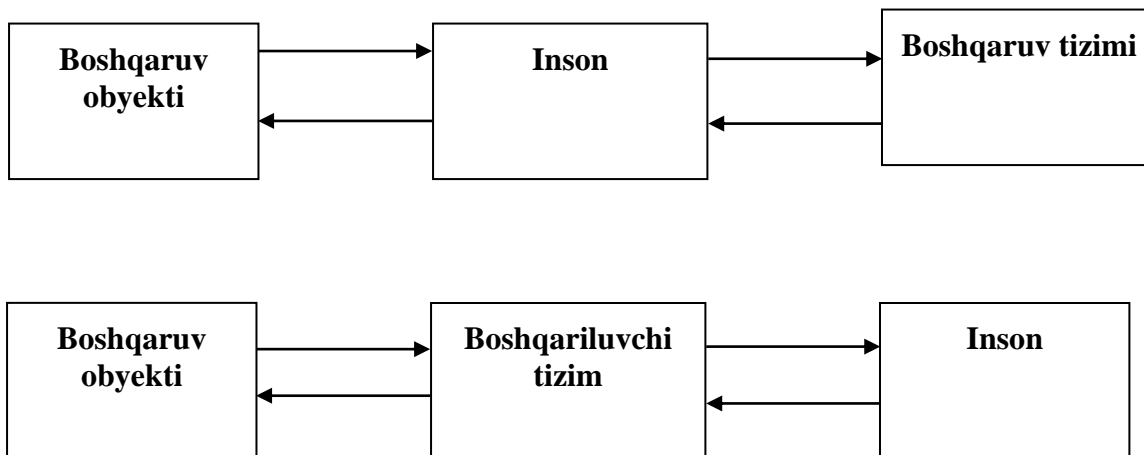
Boshqaruv jamiyat munosabatlarining muhim ko'rsatkichi sifatida jamiyat hayotining barcha jabhalariga tegishlidir. U insonning jamiyatdagi mohiyati, mehnati taqsimoti, kooperatsiya va muomala zarurati, iqtisodiy, ijtimoiy va siyosiy munosabatlardan kelib chiqadi. Boshqaruvsiz tabiatni o'zgartirish, mehnat qurollari va predmetlarini yagona ishlab chiqarish jarayonida birlashtirishga yo'naltirilgan faoliyat yuritishning iloji yo'q. Boshqacha qilib aytganda, boshqaruv ishlab chiqarishning barcha qatnashchilari va elementlari o'rtasida keliShuvni yo'lga qo'yib, yuzaga kelgan munosabatlarning mazmuni va me'yorini tartibga soladi hamda resurslardan foydalanishning samarali yo'llarini topishga o'z hissasini qo'shadi.

Boshqaruvning mohiyati va obyektiv zaruriyatini yanada osonroq va tezroq tuShunish uchun adabiyotda mashhur bo'lgan misol – orkestr va dirijerga murojaat qilish lozim. Orkestr va dirijerning o'zaro aloqasini ilg'ab olish uchun musiqiy qobiliyat talab qilinmaydi.

Boshqaruv tizimi deganda nimani tuShunish lozim? Agar jamiyatning butun iqtisodiy tizimini oladigan bo'lsak, uning tarkibiga kiruvchi ko'plab kichik tizimlarni – tarmoqlar, korxonalar, birlashmalar va hokazolarni ko'rishimiz mumkin. Ularning har birini ikki jihatidan: mustaqil faoliyat yuritish nuqtai nazaridan yoki butun birlikning tarkibiy qismi sifatida ko'rib chiqish mumkin. Masalan, korxonalar (firma) mustaqil boshqaruv tizimi yoki tarmoqning (ishlab chiqarishning) bo'linmasi, bo'g'ini sifatida faoliyat yuritishi mumkin. Bunga bog'liq bo'lgan holda boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi, uning vazifalari va funksiyalari shakllantiriladi

Amaliyotda Shu narsa isbot qilinganki, boshqaruvning juda ham yirik tashkiliy strukturasi bozor iqtisodiyotida maqsadga muvofiq bo'lmaydi. U kutilgan natijalarni bermaslikdan tashqari, boshqaruv qarorlarini bajarishda muammolarning yuzaga kelishiga, boshqaruvning yakuniy maqsadini oraliq vazifalar bilan almashib ketish xavfi kuchayishiga olib keladi.

o‘zaro aloqada va ma’lum jihatdan bir-biriga bo‘ysinuvchi bo‘lgan boshqaruv **obyektari** va **subyektlari** faoliyatning alohida ko‘rinishi sifatida boshqaruvning muhim elementlari hisoblanadi. Bu aloqani quyidagi tarzda chizma yordamida ko‘rsatish mumkin:



4.1.-chizma. Boshqaruv obyekti va subyektining o‘zaro aloqasi.

Korxonada boshqaruvning ta’siri **boshqaruv obyektiga** yo‘naltirilgan bo‘lib, ishlab chiqarish va xo‘jalik yuritish jarayonlari, ishlab chiqarish uskunalari ekspluatatsiya qilish, turli miqyosdagi mehnat kooperatsiyasi va hokazolar **boshqaruv obyekti** bo‘lishi mumkin. **Boshqaruv subyekti** esa qoidaga ko‘ra, **korxonah rahbari** yoki boshqaruv obyektarini maqsadli ravishda boshqarishni amalga oshiruvchi **xizmat rahbarlaridir**. Agar yuqorida keltirilgan misolga qaytadigan bo‘lsak, orkestr, bu – boshqaruv obyekti, dirijer esa, boshqaruv subyektidir.

4.2. Bozor munosabatlari sharoitlarida korxonani boshqarishning tamoyillari, maqsad va vazifalari

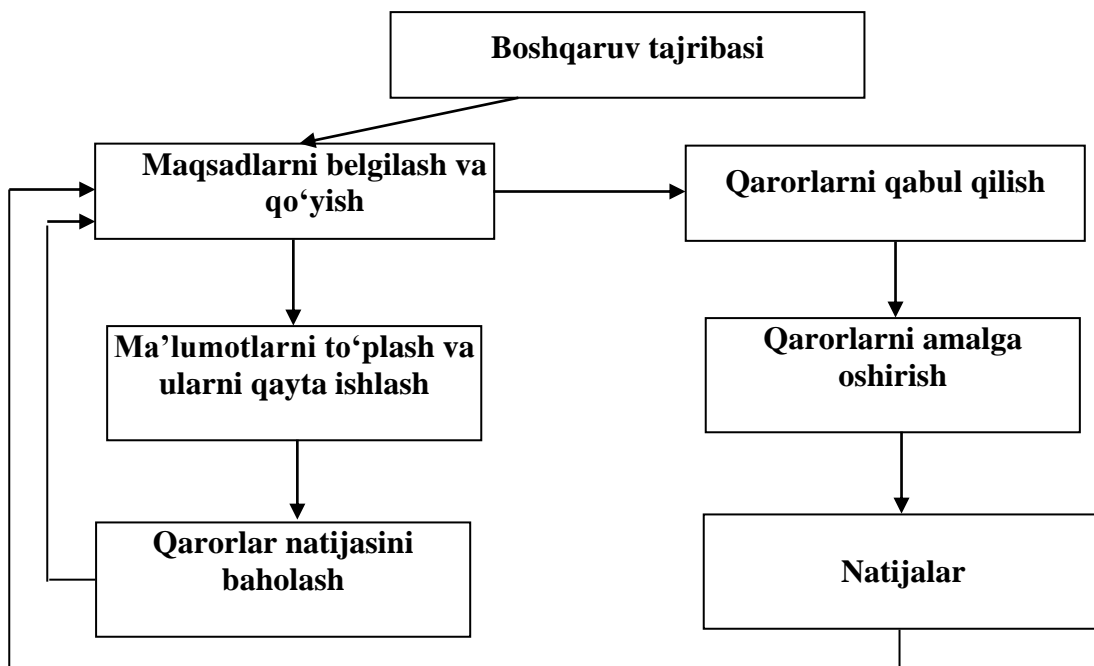
Korxonani boshqarishda samaradorlikka erishish uchun, avvalo, boshqaruvning maqsadlari, Shuningdek, vositalari va unga erishish usullarini aniq belgilab olish zarur. Shu bilan bir paytda boshqaruv maqsadlari tuShunarli bo‘lishdan tashqari, ular barcha bajaruvchilar tomonidan amalga oshirilishiga ham e’tibor berish lozim. To‘g‘ri qo‘yilgan maqsad korxonah rahbarining, Shuningdek, butun jamoa va har bir xodimning manfaatlarini ifodalaydi. Bunday natijaga maqsad korxonaning joriy va istiqboldagi rivojlanishi bo‘yicha vazifalar

majmuasining bir bo‘lagiga aylangan holda erishish mumkin. Bunday yondaShuv, ishlab chiqarish maqsadining ishlab chiqarishni boshqarish bilan moslaShuvini ta‘minlovchi eng qisqa yo‘lga olib keladi. Bunday moslaShuv esa, boshqaruvning ham tizim sifatida, ham alohida faoliyat turi sifatida maqsadga muvofiqligidan darak beradi.

Korxonani **boshqarishning maqsadlarini** quyidagi turlarga bo‘lib tasniflashimiz mumkin:

- amalga oshirish muddatiga ko‘ra – joriy va istiqbolli;
- ahamiyat darajasiga ko‘ra – asosiy (strategik) va ikkinchi darajali (taktik);
- boshqaruv obyektiga munosabatiga ko‘ra – xususiy va umumiy;
- natijaga erishish darajasiga ko‘ra – yakuniy va oraliq yoki bosqichli.

Boshqaruv jarayoni asosan davriy (siklik) harakterga ega bo‘ladi. U maqsad va vazifalarni belgilash bilan boshlanib, ularni bajarish, ya‘ni muayyan bir natijalarga erishish bilan tugallanadi. Natijalar to‘g‘risida (maqsadga erishish darajasi) olingan axborotlar asosida yangi vazifalar belgilanadi va boshqaruv sikli qaytadan boshlanadi. Bunday sikllarning soni bir nechta bo‘lib, ular birinchi o‘rinda boshqaruv obyektining o‘ziga xos xususiyatlari va boshqa ko‘rsatkichlar bilan ifodalanadi.



4.2.-chizma. Boshqaruv sikli

Boshqaruv qarori – boshqaruv faoliyati texnologiyasidagi muhim bo‘g‘indir. Boshqaruvning maqsad va vazifalarini amalga oshirish ko‘p jihatdan qarorlarning to‘g‘ri qabul qilinishiga bog‘liq bo‘ladi. Boshqaruv qarori bir tomondan asosan korxonaning rahbarlari tomonidan amalga oshiriluvchi mantiqiy-fikriy faoliyat bo‘lsa, ikkinchi tomondan, emotsional-psixologik xatti-harakatdir. U insonning boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonlarida to‘plagan tajribasi, bilimi va fikrlash doirasining chuqurligiga bog‘liq bo‘ladi.

4.3. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari va funksiyalari

Tashkiliy tuzilma deganda korxonada boshqaruvi funksiyalarini bajaruvchi turli xil bo‘lim, xizmat va bo‘linmalar tarkibi, o‘zaro munosabatlari va bir-biriga bo‘ysinishini tushunish lozim. Tashkiliy tuzilma boshqaruvning tizim va alohida faoliyat turi sifatidagi bir butunligini ifodalaydi. U boshqaruv organlarining ma‘lum bir tartibini, hokimiyat va bo‘ysinish aloqalarini, vertikal va gorizontal mehnat taqsimotining integratsiyalaShuvini etadi.

Boshqaruv elementlari va bo‘g‘inlari o‘rtasidagi aloqalarning shakli, tuzilmaviy bo‘linmalarining moslashuvchanligi va bir-biriga bo‘yinuvchanligiga ko‘ra, boshqaruvning quyidagi tashkiliy tuzilmalari mavjud:

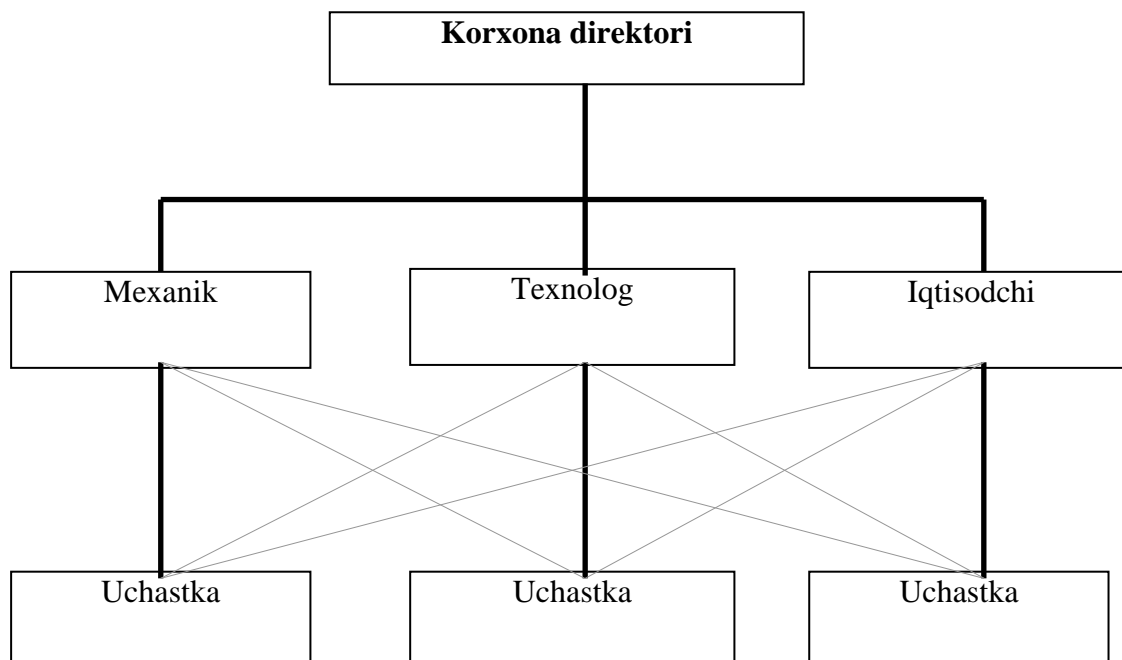
- chiziqli;
- funksional;
- aralash (chiziqli-funksional);
- matritsali.

Chiziqli tuzilma boshqaruv tuzilmasining eng ko‘p tarqalgan turi bo‘lib, unga ko‘ra boshqaruvning har bir bo‘g‘ini o‘zidan yuqori turuvchi faqat bitta boshqarmaga ega bo‘ladi va barcha masalalar bitta aloqa kanali orqali hal etiladi. Bunday tuzilmada boshqaruv bo‘g‘inlari tizimi to‘laligicha ishlab chiqarish bo‘g‘inlari tizimi bilan mos tushadi. Har bir ishlab chiqarish jamoasi tepasida rahbar turadi va korxonada xodimlari unga bevosita bo‘ysinadilar. Barcha boshqaruv funksiyalari rahbar qo‘lida mujassamlanadi.

Boshqaruvning funksional tuzilmasi uchun boshqaruv va obyekt funksiyalari bo'yicha boshqaruv yacheykalari yaratish tavsiflidir. Bu yacheykalar bajarilishi shart bo'lgan qarorlarni boshqaruvning quyi pog'onasiga yoki bevosita ishlab chiqarish bo'g'inlariga yetkazib beradi. Demak, boshqaruv funksiyalar bo'yicha taqsimlanadi va funksional bo'g'inlar tomonidan amalga oshiriladi, ular tomonidan tayyorlanuvchi boshqaruv qarorlari esa bajaruvchilarga kesishuvchan aloqa kanallari bo'yicha yetkaziladi. Boshqaruvning funksional tuzilmasiga misol qilib bosh mutaxassislarining, ya'ni bosh iqtisodchi, bosh mexanik, bosh texnolog, bosh metallurg, bosh konstruktor xizmatlari (bo'limlari, guruhlar), Shuningdek, korxonada bosh buxgalteriyasini ko'rsatish mumkin.

Boshqaruvning funksional tuzilmasi amalda chiziqli tuzilma bilan kesishib o'tadi. Bunday sintez chiziqli yoki funksional tuzilmaga qaraganda **boshqaruvning chiziqli-funksional tuzilmasini** samaraliroq bo'lishi va keng tarqalishiga sabab bo'ladi. Bu holda boshqaruv ham chiziqli, ham funksional rahbarlar tomonidan amalga oshiriladi.

Boshqaruvning funksional strukturasi quyidagi chizma orqali aks ettirish mumkin:



4.3.-chizma. Boshqaruvning funksional tuzilmasi

Boshqaruvning matritsali tuzilmalari turli xil bo‘lib, ularning barchasi bitta tamoyilda - ishlab chiqarishni vertikal va gorizontol boshqarishda boshqaruv funksiyalarini tashkiliy tuzilmalar o‘rtasida qayta taqsimlash asosida yaratilgan. Bu tuzilmalar ilmiy tadqiqot institutlari, konstruktorlik byurolari, texnologik byurolar, Shuningdek, ilmiy-tadqiqot va konstruktorlik izlanishlari olib boriluvchi yirik korxonalarda keng qo‘llaniladi.

4.4. Korxonani boshqarishni takomillashtirishning asosiy yo‘nalishlari

Ishlab chiqarishni boshqarish tizimini takomillashtirib borish mulkchilik shakli, faoliyat natijasi va yuzaga kelgan tashkiliy tuzilmaning qandayligidan qat’i nazar, har bir korxonaga uchun muhim vazifa hisoblanadi. Ushbu vazifani muvaffaqiyatli hal qilish korxonalariga, birinchi o‘rinda, boshqaruv tizimining samaradorligini oshirishga, ikkinchidan, xarajatlarni kamaytirish va ishlab chiqarish faoliyatining iqtisodiy ko‘rsatkichlarini yaxshilashga imkon yaratadi.

Bugungi kunda boshqaruv tizimini mukammallashtirish sohasida quyidagi tendensiyalar yuzaga kelmoqda: boshqaruv faoliyatining maqsadli tavsifini kuchaytirish; boshqaruvning moslashtirilgan tuzilmalarini yaratish va boshqaruv apparatining faoliyatini yaxshilash, jumladan, ortiqcha boshqaruv bo‘g‘inlarini qisqartirish hisobiga; ishlab chiqarishni boshqarishda jamoalar rolining o‘sishi va ularning yuqori natijalarga erishishga yo‘naltirilganligi; mehnat faoliyati ijtimoiy sharoitlarining yaxshilanishi. Bu tendensiyalarga asosan korxonalarining boshqaruv organlari tuzilmalarini takomillashtirish yo‘nalishlari ham aniqlanib, ularga avvalo sifat ko‘rsatkichlariga quyidagilarni kiritish mumkin:

Optimallik – tuzilma bo‘linmalari o‘rtasida eng kam boshqaruv bo‘g‘inlariga ega bo‘lgan holda o‘zaro aloqalarni ratsional tarzda o‘rnatishdir. Shu sababli ko‘p bo‘g‘inlilikni qisqartirish boshqaruv tizimini takomillashtirish oldiga qo‘yiluvchi asosiy talablardan biri hisoblanadi.

Tezkorlik (operativlik) – barcha funksional bo‘linmalarining, zarur hollarda ishlab chiqarish bo‘linmalarining, boshqaruv qarorlari o‘z vaqtida

va sifatli bajarilishini ta'minlash uchun o'zaro aloqalar aniqlik bilan olib borilishi.

Ishonchlilik – axborotlarni o'z vaqtida olish va boshqaruv qarorlarini bajaruvchilarga va bajarish joylariga o'z vaqtida yetkazishni ta'minlaydi. Ishonchlilik va tezkorlik joriy va istiqboldagi boshqaruv tizimining samaradorligida muhim turtki hisoblanadi.

Tejamkorlik – bu, asosan boshqaruv tizimida maksimal samaraga erishgan holda boshqaruv apparati va uning xarajatlarini kamaytirishga, ya'ni ishlab chiqarish samaradorligining o'sishiga erishishdir.

Aytib o'tish kerakki, korxonalar jamoasi va ishlab chiqarishni boshqarishni takomillashtirish sohasida barcha uchun bir xil yo'l mavjud emas.

Mazkur vazifa muayyan sharoit, holat va imkoniyatlardan kelib chiqqan holda yuzaga keladi va hal qilinadi. Biroq bunda ham o'zgarimas bir qoida mavjud bo'lib, unga ko'ra, har bir o'zgartirish, yaxshilanish va shakl o'zgartirishlar avvaldan o'ylab chiqilishi hamda ilmiy jihatdan asoslab berilishi zarur. Masalan, hozirgi paytda korxonalarni boshqarishni takomillashtirishning muhim yo'nalishlaridan biri sifatida avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimini (ABT) yaratish va amaliyotga kiritish hamda ish vaqt yo'qotilishining oldini olish, uskunalarning bekor turib qolishini qisqartirish, mehnat va moddiy resurslardan oqilona foydalanishga ko'maklashuvchi kompyuter texnikasidan foydalanishni ko'rsatish mumkin.

Zamonaviy texnika vositalari va yangi usullardan tashqari korxonalarni boshqarishda ishlab chiqarish jamoalarida zarur bo'lgan **ijtimoiy-psixologik muhitni** shakllantirish ham katta ahamiyatga ega. Amaliyot ko'rsatadiki, ijtimoiy-psixologik muhit boshqaruvning natijalari va amaliyligini yo'qqa chiqarishi yoki aksincha kuchaytirishi mumkin.

Psixologik muhit nodir va qaytarilmas holatdir. Ikkita bir xil jamoa bo'lmagani kabi, bir-biriga mos keluvchi psixologik muhitning ham mavjud bo'lishi mumkin emas: jamoadagi har bir shaxs jamoani boyitadi va bir vaqtda o'zi ham boyib, unga nodirlik va qaytarilmaslikni baxsh etadi. Psixologik muhit orqali zarur bo'lgan ishlab chiqarish ruhiyati

shakllanadi va boshqaruvning maqsadli funksiyalari muvaffaqiyatli amalga oshiriladi.

4.5. Korxonada xodimlarni boshqarish

Iqtisodiyotni boshqarish ishlab chiqarishni boshqarishigina emas, balki kishilar, ular munosabatlari, Shu jumladan, ijtimoiy munosabatlarini xam boshqarish demakdir. Keng ma'noda iqtisodiy munosabatlar xam ijtimoiy munosabatlarni bildiradi, Chunki ular kishilar o'rtasidagi munosabatlarni bildiradi. Ijtimoiy munosabatlarning ikkinchi darajasi - ishchilar, dexkonlar va ziyolilar o'rtasidagi, millatlararo va millatlar ichidagi munosabat, shahar va kishlok o'rtasidagi munosabat, akliy va jismoniy mehnat bilan Shugullanuvchilar o'rtasidagi munosabatlardir. Ijtimoiy munosabatlarning turtinchi darajasi – mehnat jamoalari o'rtasidagi va jamoa a'zolari munosabatlaridir. Ijtimoiy munosabatlarning bu uch darajasi bir-biri bilan chambarchas bog'liq. Ijtimoiy boshqaruvning har bir darajasining obykti – inson. Ijtimoiy munosabatlarni boshqarish - insonni, kishilarni boshqarishdan iboratdir. o'z navbatida, ijtimoiy munosabatlar mohiyatini aks ettiruvchi insonni boshqaruv bu munosabatlarni boshqarishni bildiradi.

Korxonada faoliyatida asosiy urinni ishlab chiqarish jamoasi egallaydi. Korxonada faoliyati samaradorligi kadrlar tanlashga, ular topshirilgan vazifaga kay darajada unumli mehnat qilishlariga bog'liqdir. Kishilarni boshqarish quyidagilarni ko'zda tutadi:

- har bir insonning ijtimoiy axamiyati, ishlab chiqarishdagi urni, vazifalari, xukuk va majburiyatlarini belgilash. Kishi tomonidan egallaShuvchi urin jamoa xal etuvchi masalalar, kishining tayyorgarlik darajasi qobiliyat va kizikishlariga bog'liq bo'ladi. Bu urin turli xukuk, texnika-texnologik meyor va vakolatlar bilan belgilanadi;

- har bir inson o'z ijtimoiy urni, vazifasi, majburiyat a xukqo'larini bilishi. Bunga ilm olish, tarbiya, mutoala orqali erishiladi;

- har bir inson o'z ijtimoiy vazifasini bajarish, bunga eng avvalo moddiy va ma'naviy rag'batlantirish tizimi, uning umumiy va kasbiy tayyorgarligi, intizomlilik va javobgarlik darajasi bilan erishiladi. Kishi

ma'lum bir jamoa a'zosi bo'lgani sababli uning egallaydigan ijtimoiy urni ko'p jihatdan jamoaga bog'liq bo'ladi.

Jamoaning ijtimoiy rivojlanishiga inson hayoti bilan bog'liq xal kilinishi lozim bo'lgan masalalar majmui, iqtisodiy va ijtimoiy masalalar to'plami sifatida qaraladi.

Bozor munosabatlari sharoitida korxonalar iqtisodiy va ijtimoiy masalalarni xal etishda ancha erkinliklarga ega bo'ldilar. Korxonalar jamoasi o'z mablagi bilan o'zi mustaqil ravishda foydalanish xukukiga ega, jamoaning har bir a'zosi uning va u okali butun jamiyatning iqtisodiy, ijtimoiy ma'naviy masalalarni xal qilishda faol katnashish uchun kengrok imkoniyatlarga ega bo'ladi. Korxonalar jamoasi texnikaviy iqtisodiy ko'rsatkichlar bilan bir katorada o'z ijtimoiy muammolarini echishga xam harakat kiladi. bu asosan korxonani ijtimoiy iqtisodiy rivojlantirish bo'yicha ikki guruhga bo'linuvchi tadbirlar vositasida amalga oshiriladi.

Birinchi guruh tadbirlar jamoa ijtimoiy tarkibini kayta tashkil etishga qaratilgan. Fan texnika yutuklarini ishlab chiqarishga joriy qilish bilan uning samaradorligi ortadi, ishlovchilar malakasi, madaniyatiga bo'lgan talab ortadi, yangi kasblar vujudga kelib, eskilari yukolib boradi.

Fan texnika tarakkiyoti, mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish ko'pchilikni oldin Shugullangan ishidan bushatadi. Kachon, kancha ishchi ishdan bushashi, ularning kanchasini kayta tayyorlash, kaerga ishga joylashni oldindan ko'ra bilish zarur.

Bozor munosabatlariga o'tish Shuningdek, ishlovchilar ijtimoiy tabakalanuviga o'zgartirish kiritadi. Bozor iqtisodiyoti uchun tadbirkor, mehnat ijodiy yondaShuvchi, bilimlarini qo'llay oluvchi, menejment, marketing, va biznesni biluvchi kishilar kerak. Ijtimoiy rivojlanish tadbirlari ichida kadrlarni barqarorlashtirish va ularning kunimsizligini tugatish bo'yicha tadbirlar aloxida urin egallaydi.

Ikkinchi guruhga kiruvchi tadbirlar ishchilar moddiy farovonligini oshirish(ish xakini tartibga solish, moddiy rag'batlantirish tizimini takomillashtirish), madaniy-maishiy hayot sharoitini yaxshilashga (yashash sharoiti, madaniy maishiy xizmat ko'rsatish, umumiy ovkatlanish, dam olishni tashkil etish va x.k.) qaratilgandir.

Ijtimoiy rivojlanish bo'yicha tadbirlar iqtisodiy jihatdan asoslangan va texnikaviy-iqtisodiy tadbirlar bilan uzviy bog'liq bo'lishi kerak. Boshqa tomondan texnik iqtisodiy tadbirlar ijtmoiy tadbirlarni amalga oshirish uchun asos bo'lib xizmat kiladi va mehnat jamoasi a'zolari ehtiyojlari va manfaatlarini har tomonlama kondirishga qaratilgan bo'lishi kerak. Shunday qilib, mexment jamoasining ijtimoiy rivojlanishi korxonada umumiy biznes-rejasining tarkibiy qismidan iboratdir.

Moddiy rag'bat – mehnat faoliyatini rag'batlantiruvchi muhim kuch bo'lishi bilan birga u yagona kuch emas. Ishlovchilar uchun faqat moddiy emas, ma'naviy rag'batlantirish ham muhim.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. “Boshqaruv” va ishlab chiqarishni boshqarish tushunchalarining mohiyatini ochib bering?
2. Korxonada boshqaruv organlarining asosiy vazifalarini sanab bering?
3. Korxonada ishlab chiqarishni boshqarishning har xil tuzilmalarini tavsiflab bering?
4. Boshqaruv organlarining korxonadagi asosiy funksiyalarini ko'rsatib bering?

1-masala. Sexning ish maromi yiliga 256 kun, kuniga ikki smenada, bir smenaning o'rtacha davomiyligi – 8 soat. Stanoklarni rejali ta'mirlashga sarflangan vaqt – 2foiz. Sexda 40 ta stanok o'rnatilgan va ishlaydi. Mahsulot birligini tayyorlash uchun 30 daqiqa kerak. Yillik mahsulot tayyorlash dasturi 80 ming donadan iborat.

Quyidagilarni aniqlash talab qilinadi: sex quvvati va asbob-uskunlarning bandlik koeffitsiyenti qancha?

2-masala. To'qimachilik sexida yil boshida 400 ta stanok o'rnatilgan. Aprel oyida yana 6 ta yangi stanok o'rnatilishi, 1-avgustda esa 10 tasi ishdan chiqishi ko'zda tutilgan. Har bir stanok 1 soatda 4 m gazlama ishlab chiqarish quvvatiga ega. Sexning ish maromi: yilda 250 kun, kuniga 2 smena, har smenaning o'rtacha davomiyligi – 8 soat. Ishchilar tomonidan belgilangan meyor (norma)larni bajarishning rejali

foizi – 107. Yiliga gazlamalar ishlab chiqarish dasturi 7000 m.

Quyidagilarni aniqlash talab qilinadi: to‘qimachilik sexining ishlab chiqarish quvvati va undan foydalanish foizi qanday?

Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro‘yxati:

1. o‘zbekiston Respublikasining Qonuni “Raqobat to‘g‘risida”. Qonunchilik palatasi tomonidan 2011- yil 14- noyabrda qabul qilingan, Senat tomonidan 2011- yil 5- dekabrda ma’qullangan. 2012- yil 6- yanvar, o‘RQ-319-son. (o‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami, 2012- y., 1-son, 5-modda; 2013 y., 41-son, 543-modda; 2014- y., 4-son, 45-modda; 2015- y., 33-son, 439-modda; 2017- y., 16-son, 265-modda, Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi, 05.01.2018- y., 03/18/456/0512-son; 03/18/459/0536-son)

2. o‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “o‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida» gi №PF-4947 sonli Farmoni. //Xalq so‘zi. 2017- yil 8- fevral.

3. Sh. M.Mirziyoyev. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik - har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak . Tashkent : o‘zbekiston, 2017 y.,104 b.

4. Abdukarimov B.A. va boshqalar, “Korxonalar iqtisodiyoti”.: darslik – 2-qayta ishlangan va to‘ldirilgan nashri. – T.: “Fan”, 2012 – 371- bet.

5. Maxmudov E.X. Korxonalar iqtisodiyoti. O‘quv qo‘llanma. –T.: O‘zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg‘armasi nashriyoti, 2006, – 208- bet.

6. Xasanov R., X.Asatullayev, A.Suvonqulov, X.Xakimov. Real sektor iqtisodiyoti va uni prognozlash. o‘quv qo‘llanma.T.: Iqtisod-moliya, 2013 yil, - 192- bet.

7. www.webofscience.com - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.

8. www.searches.scribd.com- Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.

9. www.lex.uz – Qonun hujjatlari milliy bazasi.

V-BOB. KORXONA RESURSLARINI SAMARALI BOSHQARISH (LEAN PRODUCTION)

5.1. Korxonalar resurslarini samarali boshqarishning o‘ziga xos xususiyatlari

Korxonalar boshqaruvida zamonaviy konsepsiyalarni joriy etish o‘ta dolzarb ahamiyat kasb etib bormoqda. Shu o‘rinda Prezidentimiz SH.Mirziyoyev 2017- yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma‘ruzasida ham bu borada to‘xtalib, “...zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish, ya’ni yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarishni ta’minlash bo‘yicha tizimli chora-tadbirlarni amalga oshirishdir”-deb ta’kilab o‘tgan edi .¹⁸

Shu bilan bir qatorda tarkibiy o‘zgartirishlarni chuqurlashtirish, milliy iqtisodiyotning etakchi tarmoqlarini modernizatsiya va diversifikatsiya qilish hisobiga uning raqobatbardoshligini oshirishning zarurligi 2017-2021- yillarda o‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha Harakatlar strategiyasida ham belgilab olindi.¹⁹ Ushbu ustuvor vazifalarning ijrosi har bir korxonalar oldiga yangicha boshqaruv konsepsiyalarini joriy etishni taqozo etadi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida faqatgina kam xarajat qilgan holda yuqori daromad olish imkoniyatiga ega samarali korxonalariga raqobatga bardosh bera oladilar. Korxonalar xarajatlari ikkita omil: tashqi va ichki omillarga bog‘liq.²⁰

Tashqi omillarga korxonalar o‘z ta’sirini ko‘rsata olmaydi, ya’ni ular natijasida yuzaga keluvchi xarajatlarni kamaytira olmaydi. Ichki omillar natijasida yuzaga keluvchi xarajatlarga esa korxonalar o‘z ta’sirini o‘tkazishi, ya’ni uni kamaytirishi mumkin. Korxonalar resurslarini boshqarish aynan korxonalar uchun ichki omil hisoblanadi va Shu sababdan, resurslarni

¹⁸ SH.M.Mirziyoyev – Mamlakatimizni 2016- yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017- yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma‘ruzasi, Toshkent: O‘zbekiston, 2017 y., 14 yanvar.

¹⁹ http://www.lex.uz/pages/getpage.aspx?lact_id=3107036#3109143

²⁰ T.Jo‘raev, D.Tojiboeva – Iqtisodiyot nazariyasi 1-qism, Toshkent-2014, 28-b.

samarali boshqarishni tashkil qilish korxonada ixtiyorida bo‘ladi. Shu jihatdan qaraganda korxonada raqobatbardoshligini oshirishda resurslarni samarali boshqarish dolzarb ahamiyat kasb etadi.

5.2. Resurslarni samarali boshqarishning zamonaviy yechimlari tahlili

Korxonada resurslarini boshqarishning ko‘plab metodlari mavjud bo‘lib, “Lean Production” (Tejamkor ishlab chiqarish) konsepsiyasining mohiyatini tahlil qilish va unda belgilangan tamoyillarni korxonalarda qo‘llash imkoniyatlari bo‘yicha takliflar ishlab chiqarish asosiy maqsad qilib olingan.

Resurslarni samarali boshqarish xo‘jalik subyektlarining asosiy vazifalaridan biridir. Iqtisodiyotning bosh masalasi, ya‘ni resurslarning cheklanganligi sharoitida cheksiz ehtiyojlarni to‘laroq qondirish har bir davlat, korxonada va uy xo‘jaliklari oldiga ham resurslardan samarali foydalanishni zarur qilib qo‘yadi.

“Lean Production” atamasi ilk bor Jon Krafchik tomonidan kiritilgan bo‘lib, tejamkorlik bilan ishlab chiqarish ma‘nosini anglatadi.²¹ o‘zbekistonlik olimlar orasida mazkur mavzuda ilmiy izlanishlar olib borgan olimlar mavjud emas va bu atama iqtisodiy adabiyotlar uchun yangi atama hisoblanadi.

Ushbu atamaning paydo bo‘lishi va rivoji avtomobilsozlikka borib taqaladi. Yaponiyaning Tayota kompaniyasi AQSH kompaniyalarining avtomobilsozlikdagi tajribalarini o‘rgangan holda uni takomillashtirdi va natijada TPS (Toyota Production Systems – Tayota ishlab chiqarish tizimi) ni yaratdi. Keyinchalik AQSHning avtomobilsozlik kompaniyalari Tayota kompaniyasining tajribalarini amaliyotga tatbiq eta boshladi. Ba‘zi adabiyotlarda “Lean Production” atamasi TPS (Toyota Production Systems), ya‘ni “Toyota ishlab chiqarish tizimi” deb ham ataladi. Keyinchalik J. Layker,²² AQSH sanoat korxonalarining tajribalarini tahlil qilish asosida tejamkor ishlab chiqarishni bosqichlarga ajratdi (bu haqda

²¹ John F. Krafchik – Triumph of the Lean Production System, Massachusetts Institute of technology, Sloan Management Review, Vol. 30, Num. 1. Fall 1988.

²² Jeffrey K. Liker – Becoming Lean: Experiences of U.S. Manufacturers, 1977.

batafsil to‘xtalamiz). Tejamkor ishlab chiqarishga doir ilmiy ishlarda Tayiti Ononing ilmiy qarashlari alohida e‘tiborga loyiq bo‘lib, takror ishlab chiqarish mobaynida yuzaga keladigan yo‘qotishlarni bartaraf etish orqali tejamkor ishlab chiqarishga erishish mumkinligini ta’kidlaydi. Uning qarashlari keyinchalik L. Jeffri ²³ hamda Jeyms Vumak va Daneel Jonslar tomonidan takomillashtirildi. ²⁴

Resurslarni samarali boshqarish bo‘yicha amaliyotda muvaffaqiyatli qo‘llanib kelayotgan: TQM (Total Quality Management – Umumiy Sifat Boshqaruvi), JUST-IN-TIME (o‘z vaqtida), RP (Resource Planning – resurslarni rejalashtirish), eRP (Enterprise Resource Planning – korxonalar resurslarini rejalashtirish), CSRP (Customer Synchronized Resource Planning – resurslarni mijozlar bilan sinxron rejalashtirish), CR (Continuous Replenishment – uzluksiz to‘ldirib borish) kabi ko‘plab logistik konsepsiyalar mavjud. Shu kabi zamonaviy konsepsiyalardan yana biri – “Lean Production” (Tejamkor ishlab chiqarish) konsepsiyasidir.

“Lean Production” (ba’zi adabiyotlarda “Lean Manufacturing”) konsepsiyasida asosiy e‘tibor takror ishlab chiqarish jarayonidagi barcha turdagi yo‘qotishlarni doimiy ravishda bartaraf etishga qaratilgan.

Mahsulot yaratilishining har bir bosqichida uning oxirgi iste‘molchi uchun qiymatini baholash – konsepsiyaning asosiy belgisi sifatida ajratib ko‘rsatiladi. Konsepsiyaga muvofiq korxonaning faoliyati iste‘molchilar uchun qiymat qo‘shuvchi ya’ni mahsulotning tannarxini oshiruvchi operatsiya va jarayonlardan tashkil topgan. Shu bois resurs talab qiluvchi, lekin qiymat qo‘shmaydigan har qanday harakat yoki bosqichni bartaraf etish konsepsiyaning asosiy vazifasi qilib olingan. Yuqorida ta’kidlaganimizdek konsepsiya takror ishlab chiqarish davomida yuzaga keladigan barcha yo‘qotishlarni bartaraf etishni nazarda tutadi. Xo‘sh takror ishlab chiqarish jarayonidagi yo‘qotishlar nima?

Tayiti Ono quyidagi 7 xil yo‘qotishlarni ajratib ko‘rsatadi.

1. Ortiqcha ishlab chiqarish natijasidagi yo‘qotishlar;

²³ Jeffrey K. Liker – The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer, 2004.

²⁴ James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos – The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry Paperback – March 13, 2007.

2. Kutish natijasida vaqtning yo‘qotilishi;
3. Keraksiz taShuvlar natijasidagi yo‘qotish;
4. Ishlov berish bosqichlarining ortiqchaligi natijasidagi yo‘qotishlar;
5. Ortiqcha zaxiralar tufayli yo‘qotishlar;
6. Keraksiz ko‘chishlar natijasidagi yo‘qotishlar;
7. Nuqsonli mahsulot ishlab chiqarish natijasidagi yo‘qotishlar. Tayiti

Ononing fikricha asosiy yo‘qotish bu ortiqcha ishlab chiqarish natijasidagi yo‘qotishlar bo‘lib qolgan yo‘qotishlar uning natijasida kelib chiqadigan yo‘qotishlardir. Djefri Layker o‘zining “Dao Tayota” kitobida yana bir yo‘qotish;

8. Xodimlarning amalga oshirilmay qolgan badiiy salohiyatlari natijasidagi yo‘qotish turini qo‘shgan.

Nima?	Cheklovlar nazariyasi	Tejamkor ishlab chiqarish
Mo‘ljal	Tarmoqli kengligida o‘shish	Zararlarni yo‘qotish.
Fokus	Faqat cheklovga qaratilgan (u cheklov bo‘lishni to‘xtatmaguniga qadar)	Ishlab chiqarish jarayonida yo‘qotishlarni bartaraf etishga katta e‘tibor qaratiladi
Natijalar	Ishlab chiqarish quvvatlarining ortishi	Ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish
Zaxiralar	Cheklash imkoniyatlarini maksimal darajada oshirish uchun etarli zaxiralarni saqlab turing	Qimmatbaho qog‘ozlarni butunlay tark etishga intiling.
Balanslash liniyasi	Cheklovning tarmoqli kengligidan maksimal darajada foydalanish uchun muvozanat yarating	Zararlarni bartaraf etish uchun balansni yaratish (ortiqcha imkoniyatlar).
Stimulatsiya	Cheklash tempni o‘rnatadi (Drum-Buffer-Rope)	Mijoz tempni o‘rnatadi (o‘lchov vaqti)

5.1 -rasm. Cheklovlar nazariyasi va tejamkor ishlab chiqarishning mazmuni²⁵

²⁵ Jeffrey K. Liker – The Toyota Way: 14 Management Principles from the World’s Greatest Manufacturer, 2004.

Bulardan tashqari adabiyotlarda yana ikki xil: “muri” (yap. befahm) – ishchilarni, xodimlarni yoki ishlab chiqarish quvvatini ortiqcha yuklash va mura (yap. ola-chipor, har xil) – operatsiyalarni notekis bajarilishi masalan, talabning o‘zgarishiga qarab uzuq-yuluq ish grafigini tashkil etish kabi yo‘qotish turlari ajratib ko‘rsatiladi.

Yana boshqa xorijiy adabiyotlarda yo‘qotishlarning boshqa turlari: uskunalarning buzilishi, texnik xizmat ko‘rsatilishi, qisqa to‘xtalishlar natijasidagi yo‘qotishlar singari jami 16 ta yo‘qotish turi ham keltirib o‘tiladi .

5.3. “Lean Production” bosqichlari

“Lean Production” mohiyatan beshta bosqichni o‘z ichiga oladi .

1. Muayyan mahsulotning qiymatini aniqlash;
2. Ushbu tovar qiymati yaratilishi bosqichlarini aniqlash;
3. Mahsulot qiymati yaratilishi bosqichlarining uzluksizligini ta‘minlash;
4. Iste‘molchini mahsulotga intilishiga undash (sifatga asosiy e‘tibor qaratish orqali);
5. Mukammallikka intilish.

Ushbu bosqichlarning har biri mahsulotning qiymati bilan bog‘liq. Shu boisdan ham yuqorida ta‘kidlaganimizdek mazkur konsepsiyaning mohiyati iste‘molchi uchun qiymat qo‘shuvchi operatsiyalarnigina bajarish qolganlaridan esa voz kechish va Shu orqali resurslardan samarali foydalanish ya‘ni ulardan tejab foydalanishdan iboratdir.

“Lean Production” konsepsiya bir qator elementlardan tashkil topgan bo‘lib, ular quyidagilardan iborat:

- ✓ Yagona buyum oqimi;
- ✓ Kanban;
- ✓ TPM (Total Productive Maintenance – uskunalariga umumiy g‘amxo‘rlik);
- ✓ 5S tizimi;
- ✓ SMED (Single Minute exchange of Dies – stanoklarni tezkor sozlash);

- ✓ Kaydzen;
- ✓ Poka-yoke (xatolardan himoyalash).

Mazkur elementlar alohida metodlar ham hisoblanadi, hattoki ba'zilar (masalan, kaydzen) mustaqil holda ishlab chiqarish konsepsiyasi maqomiga ham da'vogarlik qiladi. Ularning barchasi resurslardan tejab foydalanish va ishlab chiqarishning uzluksizligini ta'minlashga xizmat qiluvchi elementlar hisoblanadi.

Yagona buyum oqimi – bu tejamkor ishlab chiqarishning fundamental metodologiyasi hisoblanadi. Ushbu metodologiya ommaviy ishlab chiqarishni inkor etib, talabdan kelib chiqqan holda kichik partiyalarda ishlab chiqarishni nazarda tutadi. Bu zaxiralarni kamaytirishga va bu o'z navbatida xarajatlarni pasaytirishga olib keladi.

Kanban – ishlab chiqarishni va ta'minotni tashkil etish tizimi. Uning tarali, kartochkali va dasturiy (elektron) turlari mavjud. Mazkur metodologiya

axborot oqimini tezlashtirish va ta'minotni o'z vaqtida ta'minash orqali jarayonni optimallashtirishga xizmat qiladi.

TPM (ingl. Total Productive Maintenance) – texnik uskunalarning samaradorligini oshirishga asoslangan menejment metodologiyasi bo'lib, uskunalariga barcha ishchilar birdek g'amxo'rlik qilishi kerak degan g'oyani singdirishni nazarda tutadi .

5S tizimi – ish joyini tizimlashtirish va oqilona tashkil etish bo'lib, quyidagi beshta qoidaning bosh harflaridan olingan:

1. Saralash (yap. Seiri, ingl. Sort) — buyumlarni kerakli va keraksizligiga qarab ajratish.
2. Tartib (yap. Seiton, ingl. Set In Order) — zarur buyumlardan foydalanishning osonlashtirish maqsadida ularni tez va oson topishga mo'ljallab saqlashni tashkil etish.
3. Tozalik (yap. Seiso, ingl. SHine) — ish joyini doimo toza va ozoda saqlashni tashkil etish.
4. Standartlash (yap. Seikesu, ingl. Standardize) — dastlabki uchta qoidani bajarish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratish, ya'ni har bir jarayon va amalning o'z standarti mavjud bo'lib, Shu standartlardan chetga chiqmaslikni ta'minlash.

5. Takomillashtirish (yap. Sitsuke, ingl. Sustain) — ushbu soʻzning toʻgʻridan-toʻgʻri tarjimasi tarbiyalash boʻlib, xodimlarni malakasini doimiy oshirib borish hamda muntazam tekshiruvlar va uchraShuvlarni amalga oshirish orqali yuksalishga erishishni nazarda tutadi.

SMED (Single Minute exchange of Dies) – uskunalarni sozlashning tezkor usulini joriy etishni nazarda tutadi. Amaliyotda uskunalarni ichki va tashqi sozlash usuli mavjud. Ichki sozlashda uskunalarni toʻliq oʻchirib, tashqi sozlashda esa uskunalarni oʻchirmasdan sozlash mumkin. Shu sababli SMED ichki solash usullarini tashqiga almashtirishga asosiy urgʻu beradi .

Kaydzen – tejamkor ishlab chiqarishning asosiy metodologiyasi boʻlib, bosqichma-bosqich takomillashib borish va jarayonlarning uzluksizligini taʼminlaydi

Poka-yoke – tejamkor ishlab chiqarishning alifbosi hisoblanadi va yuzaga kelishi mumkin boʻlgan xatolardan himoyalaniishni nazarda tutadi (sim kartaning kesilgan burchagi bunga eng sodda misol boʻlishi mumkin). Ish joylarida vujudga kelishi mumkin boʻlgan xatoliklarni aniqlash va undan himoyalaniishning muhandislik yechimlarini topish (masalan, detallar notoʻgʻri oʻrnatilganda signal beruvchi chiroqlarni joriy etish) ham sifatning oshishi va vaqt hamda resurslarning tejaliishiga olib keladi.

Korxonada xususiyatidan kelib chiqqan holda ushbu “Lean Production” konsepsiyasi elementlarini baʼzilarini yoki hammasini korxonada faoliyatiga joriy etish mumkin. (Masalan, SMED yoki yagona buyum oqimi metodologiyalari barcha korxonalar uchun ham zarur boʻlmasligi mumkin).

5.4. Tejamkorlik tizimini joriy etish iqtisodiy oqimlar harakati samaradorligini taʼminlashning ustuvor yoʻli

Tejamkorlik doiraviy aylanishlar oqimida iqtisodiy resurslar, pul mablagʻlari va tovar (xizmat) lar harakati samaradorligini taʼminlashda bir xil ijobiy ahamiyatga ega.

Iqtisodiy resurslar doiraviy aylanishiga tejamkorlik tizimini joriy qilish ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish orqali uning

raqobatbardoshligini oshirishga olib kelsa, pul mablag‘larining tejab-tergab sarflanishi iqtisodiyotning turli subyektlar uchun har xal natijalarga olib keladi. Jumladan, uy xo‘jaliklari tomonidan pul daromadlaridan tejamkorlik bilan foydalanilsa, ularning tovarlar va xizmatlardan oladigan nafliligi maksimallasib boradi. Korxonalarda pul mablag‘laridan tejamkorlik bilan foydalanish esa bir tomondan barcha moliyaviy resurslar, Shu jumladan investitsion mablag‘lari, boshqa tomondan ular iqtisodiy faoliyatining umumiy samaradorligi oshishiga olib keladi. Umuman iqtisodiyotda pul mablag‘laridan oqilona, tejamli tarzda, o‘z maqsadi bo‘yicha foydalanish ular aylanish tezligini oshirish orqali iqtisodiy resurslarni taqsimlash, ulardan foydalanish va butun iqtisodiy faoliyati samaradorligi o‘shishini ta‘minlaydi.

Barcha turdagi tovarlar (investitsion va iste‘mol tovarlari) va xizmatlardan tejamli hamda unumli tarzda foydalanish ham ishlab chiqarish samaradorligi va aholi turmush farovonligini oshirish nuqtai nazaridan muhim ahamiyatli yo‘nalish hisoblanadi.

Shu sababli Prezidentimiz I.A. Karimov “Qat’iy tejamkorlik tizimini joriy etish, ishlab chiqarish xarajatlari va mahsulot tannarxini kamaytirishni rag‘batlantirish hisobidan korxonalarining raqobatdoshligini oshirish”ga muhim ustuvor yo‘nalish sifatida qaraydi.

Shu maqsadda iqtisodiyotning etakchi tarmoq va sohalarida xo‘jalik yurituvchi subyektlar mahsulotlari tannarxini kamida 20 foizga tushirishga qaratilgan chora tadbirlar ishlab chiqilgan. Bunda tannarxni pasaytirishning asosiy yo‘nalishlari sifatida quydagilarga alohida e‘tibor qaratilishi ko‘zda tutiladi:

- import qilinadigan resurslar narxlarini qayta ko‘rib chiqish va pasaytirish;

- materiallar sarfi me‘yorlarini pasaytirish. Bu pirovard natijalar qiymatida oraliq mahsulot ulushining pasayib borishi natijasida kutilgan qiymatning o‘shishiga olib keladi;

- mahalliy hom ashyo va materiallardan foydalanish darajasini oshirish. Bu lokalizatsiya darajasini kuchaytirish orqali tannarxni pasaytirishga imkon beradi;

- mahsulotlar ishlab chiqarish texnologiyasini takomillashtirish. Mazkur omil iqtisodiy resurslar unumdorligini oshirish orqali tannarxning pasayishiga olib keladi;

- foydalanilmayotgan ishlab chiqarish quvvatlarini konservatsiya qilish. Bu foydalanishda bo‘lmagan quvvatlarga qilinayotgan xarajatlarni kamaytirib, ularni boshqa unumli maqsadlarda ishlatish imkonin beradi;

- ma‘muriy boshqaruv xodimlari sonini qisqartirish. Bu omil korxonalarda ishlovchilar sonini optimallashtirishga olib keladi.

Umuman olganda tejamkorlik multiplikator samarasini ifodalaydi. Agar uy xo‘jaliklarining doiraviy aylanishlar oqimidan jamg‘armalarini oshirib borishi investitsiyalarning o‘shishi bilan birga bormasa bu YaIM ning sezilarli kamayishiga olib kelishi mumkin. Ularning shaxsiy daromadida iste‘mol sarflarini cheklashga qaratilgan hatti harakati natijasida tejalgan mablag‘ kelgusi davrda investitsion maqsadlarda ishlatilmasa iqtisodiy o‘shishga qarshi ta‘sir ko‘rsatish kuchiga ega bo‘ladi. Ishlab chiqaruvchilarning investitsion faolligining pasayishi ham uy xo‘jaliklari omili daromadlari kamayishiga va pirovard natijada ular tamonidan YaIM ning iste‘mol tovarlardan iborat qismining kamroq sotib olinishi orqali iqtisodiy o‘shishga to‘siq bo‘lishi mumkin. Bunda muqobilidan birini tanlash muammosi yuzaga keladi: joriy iste‘molni nisbatan cheklash orqali kelgusida iqtisodiy o‘shiga erishib borish yohud iste‘moldagi cheklanishlardan voz kechib, uzoq muddatli iqtisodiy o‘shish sharoitlarini yomonlashtirish.

Shunga asoslanib tejamli ishlab chiqarish konsepsiyasiga asoslanadigan beshta muhim prinsiplarni ajratib ko‘rsatish mumkin.

1. Zaxiralarni eng kam darajaga keltirish. Zaxiralarni qisqartirish nafaqat ularga xizmat ko‘rsatish va saqlashga ketadigan xarajatlarni kamaytiradi, balki ishlab chiqarish siklini qisqartiradi, aylanma vositalar aylanishini tezlashtiradi va sifatsiz mahsulot chiqarishni kamaytiradi.

2. Har bir davrda iste‘molchiga kerakli bo‘lgan tovar (xizmat) larni eng qisqa muddatlarda ishlab chiqarish. Buning uchun ishlab chiqarish kam partiyalarda yetkazib berishga yo‘naltirilgan bo‘lishi zarurki, Shundagina ishlab chiqarish va texnologiyalarni har bir davrda iste‘molchi “buyurtmasiga” moslashtirib o‘zgartirish imkoniyatiga ega bo‘linadi.

3. Tovar (xizmat) qadr qiymatiga hech qanday ta'sir ko'rsatmaydigan unumsiz mehnat sarflarini maksimal darajada qisqartirish. Masalan, uskunalarni o'rnatish, xom ashyolarni tayyorlash juda muhim ish hisoblansada, ular pirovard natijalar qiymatini umuman ko'paytirmaydi. Shu sababli bunday operatsiyalarga ketadigan vaqt eng minimum darajaga keltirilishi zarur.

4. Mahsulot sifatini to'xtovsiz yaxshilab borishga intilish. Bu qismni yuqorida qayd qilingan prinsiplar bilan o'zaro to'qnash keladi: kam partiyalarda ishlab chiqarish va zaxiralarni kamaytirish, sifatsiz mahsulot miqdorini tez qisqartirish imkonini beradi, ishlab chiqarishning bir me'yorlilik va tanlangan texnologik operatsiyalar esa chiqarilayotgan mahsulot xususiyatining barqarorligini kafolatlaydi.

5. Takror ishlab chiqarishning barcha jarayonlarini doimiy takomillashtirib borish. Bu vaqt omilini qisqartirish orqali, resurslar sarfini kamaytirish imkonini beradi. Albatta, bular tejamli ishlab chiqarishni tavsiflaydigan barcha belgilar emas. Shu bilan birga boshqa belgilar yuqorida qayd qilingan beshta asosiy prinsipdan kelib chiqadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Resurslarni samarali boshqarishning zamonaviy yyechimlari tahlili
2. "Lean Production" (Tejamkor ishlab chiqarish) konsepsiyasining mohiyati nimalardan iborat?
3. Yagona buyum oqimi deganda nimani tushinasiz?
4. Tejamkorlik tizimini joriy etish deganda nimani tushinasiz?

1-masala. Sexning umumiy maydoni 832 m^2 . Bir dona mahsulotni yig'ish uchun kerak bo'lgan maydon – 104 m^2 . Bir dona mahsulot yig'ish vaqti – 48 soat. Sexning ish maromi – yilda 248 kun, har biri 8 soatlik 2 smenada ishlaydi. Ishlab chiqarish dasturi yiliga – 640 dona mahsulot.

Quyidagilarni aniqlash talab qilinadi: sex quvvati va ishlab chiqarish quvvatidan foydalanish koeffitsiyenti.

2-masala. Korxonaning asosiy fondlarining tuzilishi.

Aktiv (faol) va passiv (nafaol) qismdan iborat asosiy fondlar korxonada ishlab chiqarish salohiyatini belgilovchi muhim tashkiliy omildir. quyidagi jadvalda ayrim yillarda shakllangan korxonada asosiy fondlari strukturasi

(tuzilishi) ta'riflovchi ma'lumotlar (raqamlar shartli) keltirilgan (yakuniy nisbatan foiz da)

	2005	2010	2015	2017
Asosiy ishlab chiqarish fondlari jami	100	100	100	100
Shu jumladan:				
Binolar	29,0	29,7	27,6	27,1
qurilmalar	24,0	21,2	19,0	20,0
Uzatuvchi uskunalar	8,0	8,8	10,6	8,0
Mashinalar va asbob-uskunalar	34,0	34,8	39,9	39,8
Transport vositalari	4,0	4,4	2,2	4,1
Boshqa asosiy fondlar	-	1,1	0,8	0,1

Quyidagilarni aniqlash talab qilinadi:

1. Korxonaning asosiy ishlab chiqarish fondlarining faol va sust (aktiv va passiv) qismlarining solishtirma og'irligini aniqlang.

2. Ularning solishtirma og'irligi yillar bo'yicha qanday o'zgariganligini tahlil qiling.

3. O'ylab ko'ring, korxonaning asosiy fondlarni tuzilishining o'zgarishiga qaysi omillar ta'sir ko'rsatgan bo'lishi mumkin?

4. Ushbu o'zgarishlar mamlakatda yaratilayotgan millik daromadning kattaligiga ta'sir ko'rsata oladimi?

Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro'yxati:

1. o'zbekiston Respublikasining Qonuni "Texnik jihatdan tartibga solish to'g'risida". Qonunchilik palatasi tomonidan 2008- yil 11- noyabrda qabul qilingan, Senat tomonidan 2009- yil 27- martda ma'qullangan. 2009- yil 23- aprel, o'RQ-213-son. (o'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 2009- y., 17-son, 211-modda; 2016- y., 17-son, 173-modda, 52-son, 597-modda; 2017- y., 24-son, 487-modda, 37-son, 978-modda)

2. o'zbekiston Respublikasi Prezidentining "o'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida» gi №PF-4947 sonli Farmoni. //Xalq so'zi. 2017- yil 8- fevral.

3. Sh. M.Mirziyoyev. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak . Tashkent : o‘zbekiston, 2017- y.,104- b.

4. John F. Krafcik – Triumph of the Lean Production System, Massachusetts Institute of technology, Sloan Management Review, Vol. 30, Num. 1. Fall 1988.

5. Jeffrey K. Liker – Becoming Lean: Experiences of U.S. Manufacturers, 1977.

6. James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos – The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry Paperback – March 13, 2007.

7. www.webofscience.com - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.

8. www.searchscohost.com- Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.

9. www.lex.uz – Qonun hujjatlari milliy bazasi.

VI-BOB. KORXONADA XARAJATLARNI BOSHQARISH

6.1. Xarajatlarning iqtisodiy mohiyati va turkumlanishi

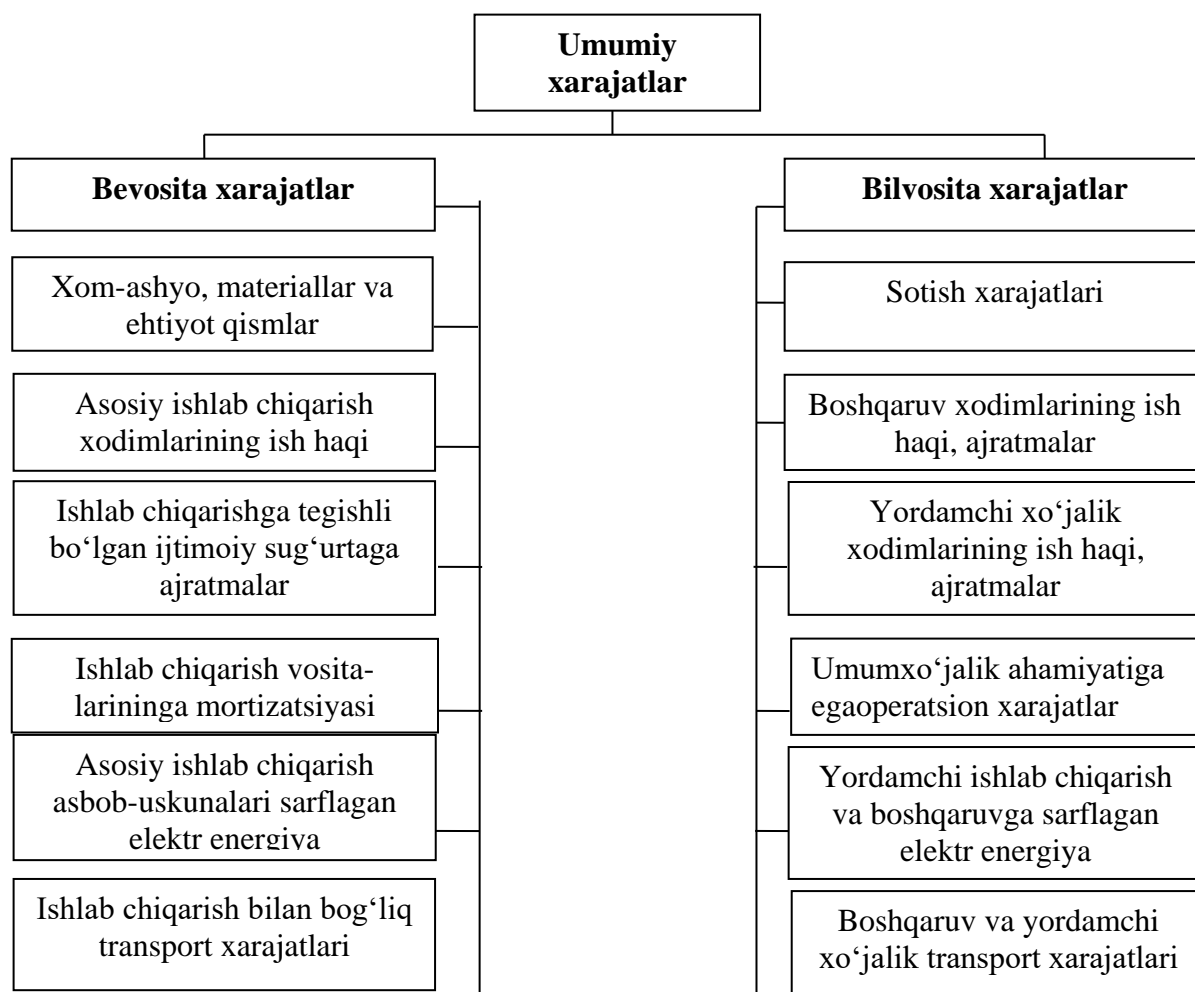
Mamlakatimizda makroiqtisodiy barqarorlik hamda raqobatbardoshlikni ta'minlashga qaratilgan islohotlarning izchil amalga oshirilishi - iqtisodiy o'sishning Yuqori sur'atlarini ta'minlashga zamin bo'lib xizmat qilmoqda. Sanoatda ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirish va mahsulot tannarxini pasaytirishga qaratilgan islohotlar Shular jumlasidandir. Bozor iqtisodiyoti sharoitida har bir xo'jalik subyekti faoliyatida resurslarni oqilona boshqarish asosida ishlab chiqarishni rivojlantirish dolzarb masalalardan hisoblanadi.

Xarajatlar – bu mahsulot (ish, xizmat)larni ishlab chiqarish, realizatsiya qilish jarayonida vujudga keladigan, Shuningdek, tashkilotning faoliyat Yuritishi va maqsadga erishishi uchun foydalaniladigan sarflardir.

Mahsulotning tannarxi uni ishlab chiqarish xarajatlaridan tarkib topadi. Tashkilotning kelajakdagi foydasi uning xarajatlariga bevosita bog'liq. Foyda (zarar) daromadlar va xarajatlarni bir-biri bilan solishtirish natijasida aniqlanadi, ya'ni:

Daromadlar –xarajatlar = foyda (zarar)

Korxonalarda xarajatlar turlari va moddalarining Yuzaga kelishi ularning asosiy, moliyaviy va investitsiya faoliyatidan kelib chiqadi. Ishlab chiqarish korxonalarining xarajatlari asosan xomashyo, materiallar, yoqilg'i va mehnatga haq to'lash xarajatlari kabilardan iborat bo'ladi.

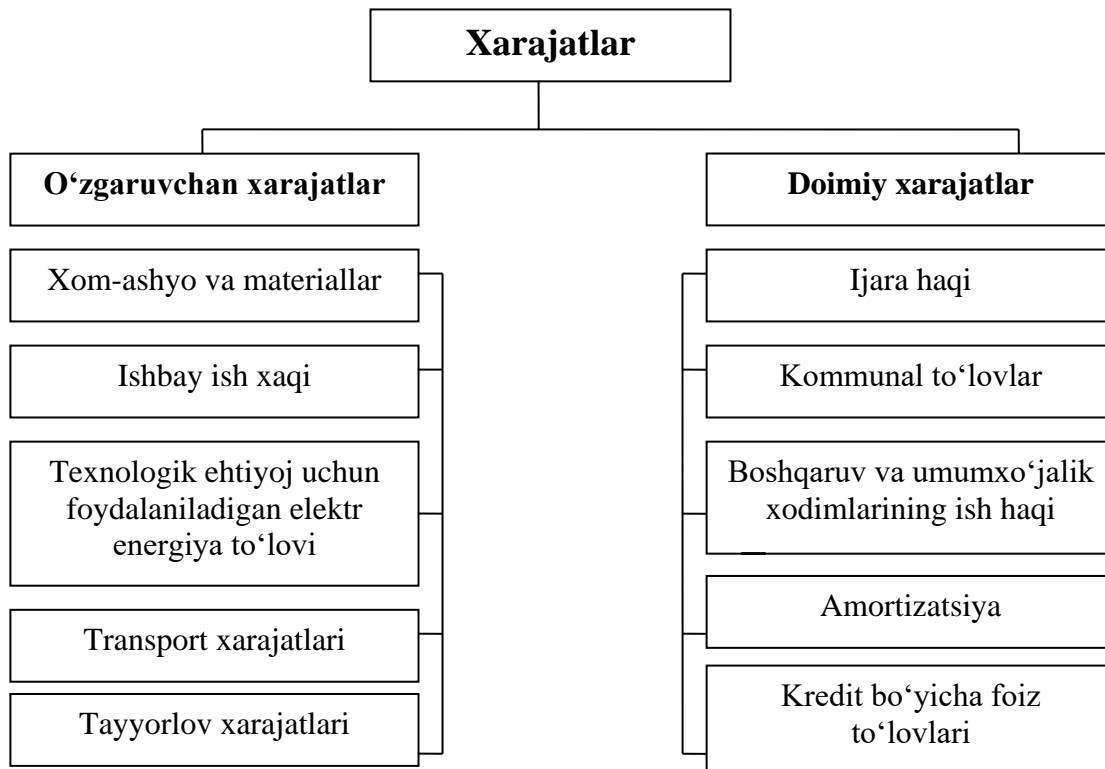


6.1-rasm. Xarajatlar mahsulot tannarxiga kiritilishiga ko‘ra turlari.

Bevosita xarajatlar korxonalariga mahsulotlarni ishlab chiqarish bilan to‘g‘ridan-to‘g‘ri bog‘liq bo‘lib, ishlab chiqariladigan mahsulot (ish va xizmat)larning asosini tashkil etadi.

Ishlab chiqarish hajmiga bog‘liqligiga qarab xarajatlar o‘zgaruvchan va doimiy xarajatlarga ajratiladi (6.2-rasm).

o‘zgaruvchan xarajatlarning miqdori bevosita ishlab chiqarish (xizmat ko‘rsatish) hajmiga bog‘liq bo‘ladi (6.3-rasm). Ishlab chiqarish hajmining o‘sishi xarajatlarning o‘sishiga sabab bo‘ladi. Ushbu xarajatlar ishlab chiqarilgan bir birlik mahsulotga nisbatan o‘zgarmasdir.

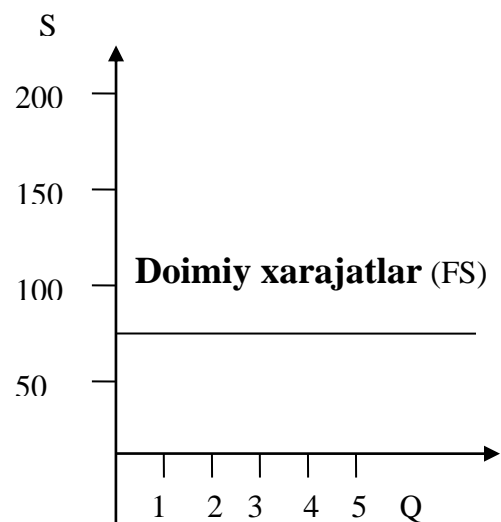
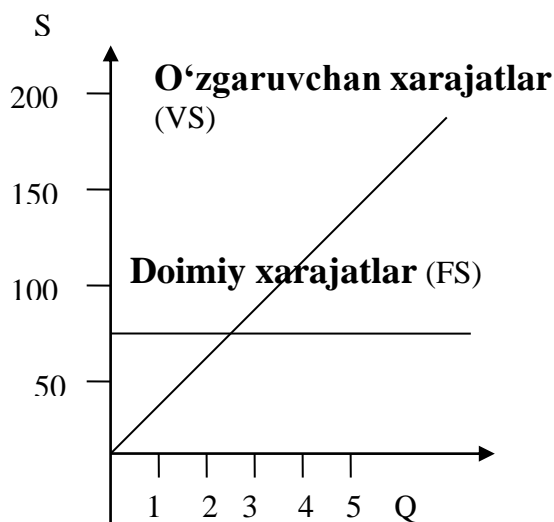


6.2-rasm. o'zgaruvchan va doimiy xarajatlar.

Doimiy xarajatlar ishlab chiqarish hajmiga bevosita boqliq emas (6.4-rasm). Ushbu xarajatlar ishlab chiqarish hajmiga nisbatan o'zgarmas, lekin ishlab chiqarilgan bir birlik mahsulotga nisbatan o'zgaruvchandir. Ishlab chiqarish hajmining o'sishi bir birlik mahsulotga to'g'ri keladigan doimiy xarajatlarning ulushining pasayishiga sabab bo'ladi.

(6.3-rasm)

(6.4-rasm)



Bu erda :

S – xarajatlar;

FS – doimiy xarajatlar;

Q – ishlab chiqarish hajmi;

VS – o‘zgaruvchan xarajatlar.

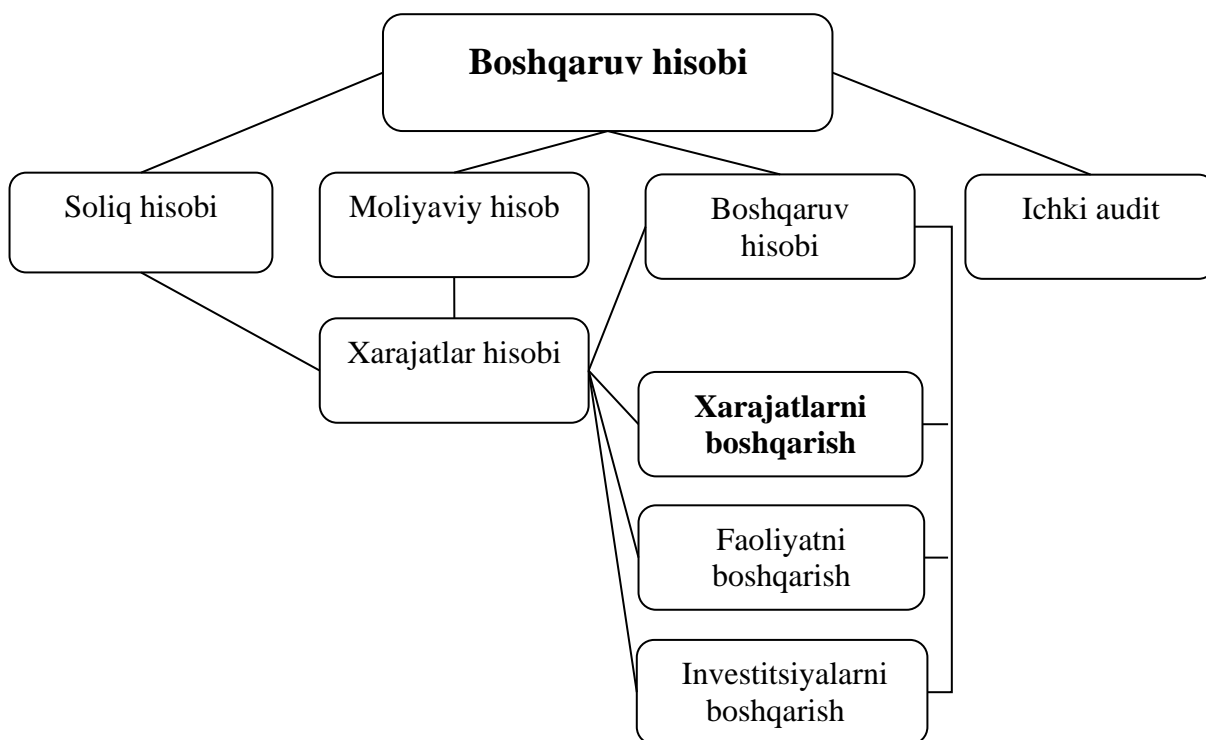
Rejalashtirilishiga qarab xarajatlarni qisqa va uzoq muddatli xarajatlarga ajratish mumkin. Qisqa muddatli xarajatlar korxonaning taktik maqsadlarini amalga oshirishga imkon beradi.

6.2. Xarajatlarni boshqarishning mohiyati va zarurligi

Foydani maksimallashtirish har qanday korxonaning asosiy maqsadidir. Bu borada foydani oshirishning ikkita manbai mavjud: savdo hajmini maksimallashtirish xamda xarajatlarni minimallashtirish. Foydani maksimallashtirishda har qanday menejerdan nafaqat savdo hajmini oshirish balki xarajatlarni optimallashtirish talab etiladi. Xarajatlarni optimallashtirishning asosiy manbai – mahsulot (ish, xizmat)larni Yuqori sifatni ta’minlagan xolda, ishlab chiqarishga sarf etilayotgan xarajatlarni optimal darajagacha kamaytirishdir. Bunda xarajatlarning samaradorligi, ya’ni bir birlik mahsulotga qilingan xarajatdan olinayotgan foyda darajasini baholash alohida muhim ahamiyat kasb etadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda xarajatlar va ularni boshqarish alohida o‘rin tutadi.

Xarajatlarni boshqarish – bu iste’molchilarga arzonroq mahsulot va xizmatlar taqdim etish maqsadida umumxo‘jalik yoki ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirish jarayonidir. Menejment ushbu jarayondan sarflarni minimal darajada saqlab qolish va kelajakdagi xarajatlarni boshqarish maqsadida, o‘z ishlab chiqarish jarayonini tahlil etish va optimizatsiya qilish uchun foydalanadi.²⁶

²⁶<http://www.myaccountingcourse.com/accounting-dictionary/cost-management>



6.5-rasm. Boshqaruv hisobining tarkibiy qismlari.

Xarajatlarni boshqarish – bu biznesning byudjetini rejalashtirish va nazorat qilish jarayonidir. Xarajatlarni boshqarish – boshqaruv hisobining shakllaridan biri bo‘lib, xarajatlarni byudjetdan oshib ketish ehtimolini kamaytirish maqsadida, biznesga kelajakdagi xarajatlarni prognoz qilish imkonini beradi.²⁷

Xarajatlarni boshqarish – boshqaruv faoliyatining sohasi sifatida, korxonadan yuqori iqtisodiy natijaga erishish vositasi hisoblanadi.

6.3. Xarajatlarni boshqarishning ilg‘or xorij tajribalari

Xo‘jalik subyektlarida moddiy, moliyaviy va mehnat resurslaridan oqilona foydalanish, ularning yuqori unumdorligini ta‘minlashda xarajatlarni boshqarish usullarini takomillashtirish hamda samarali boshqaruvusullarini joriy etish muhim o‘rin tutadi.

Korxonalarda xarajatlarni boshqarishning turli xil usullari qo‘llaniladi. Ma‘lum bir usulni qo‘llash shartlari birinchi navbatda, boshqarish

²⁷<http://whatis.techtarget.com/definition/cost-management>

maqsadlari va ularni qo'llash uchun sharoitlar mavjudligi bilan belgilanadi.

Xarajatlarni boshqarishning quyidagi asosiy metodlari mavjud:

- "Standard-costing";
- "Direct-costing";
- "Absorption-costing";
- "Activity based costing" (ABC metodi);
- "Target-costing";
- "Kaizen-costing".

"Standart-costing".

Mahsulot tannarxini kalkulyasiya qilishning "Standart-costing" usuli rivojlangan g'arb mamlakatlari, MDH davlatlarida keng tarqalgan. Mamlakatimizdagi yirik korxonalarining xarajatlarni nazorat qilish tizimi asosan ushbu metodga asoslangan.

"Standart-costing" metodi xarajatlarni boshqarishning an'anaviy va eng qadimiy metodi hisoblanib, korxonalar tomonidan ilk bor XX asrning 30-yillarida qo'llanilgan.

"Standart-costing" – bu xarajatlar hisobi, mahsulot tannarxining kalkulyasiya qilishning me'yoriy xarajatlarga tayangan usulidir. "Standard"-bir birlik mahsulot ishlab chiqarish uchun zarur sarflar, "costing"-ushbu sarflarning puldagi ifodasi. Ushbu usulda haqiqiy kilingan xarajatlar me'riy xarajatlar bilan taqqoslanadi, normativ va haqiqiy xarajatlar o'rtasidagi farq og'ishish deb ataladi. Xarajatlarni samarali boshqarishning muhim vositalaridan biri og'ishishlar tahlili deb Yuritiladi.

"Standart-costing" tizimida tannarxni kalkulyasiya qilish maxsus me'yorlar hamda me'yoriy hujjatlarga asoslanadi. Ushbu usulda barcha bevosita va bilvosita xarajatlar mahsulot tannarxiga kiritiladi.

"Standart-cost" tizimining afzalliklaridan biri bu – uning vaqt bo'yicha tejamkorligi hisoblanadi. Normativ bazaning mavjudligi umumiy xarajatlar summasini topishni ancha engillashtiradi. Ushbu usulni qo'llashning asosiy kamchiliklaridan biri – bu bozordagi talab va taklif asosida resurslarning bahosi o'zgarishi natijasida o'rnatilgan me'yorlarni ham tez-tez o'zgarib turishidir.

"Direct-costing".

“Direct-costing” – bevosita xarajatlarning hisobi ma’nosini anglatuvchi, amerikalik iqtisodchi D.Harris tomonidan 1936-yilda fanga kiritilgan. Ushbu metodning mohiyati xarajatlarni doimiy va o‘zgaruvchaga ajratishdan iborat. Ayrim iqtisodchilarning fikricha ushbu metodni Variable Costing – o‘zgaruvchan xarajatlarning, yoki Marginal Costing – tannarxni kalkulyasiya qilishning marjinal metodi deb atash maqsadga muvofiq²⁸.

“Standart-costing” usulidan farqli o‘laroq, “Direct-costing” usulida tannarx tarkibiga faqat o‘zgaruvchan, ishlab chiqarish hajmiga bog‘liq bo‘lgan bevosita xarajatlarning kiritiladi. Bevosita ishlab chiqarish hajmiga bog‘liq bo‘lmagan doimiy umumxo‘jalik xarajatlari tannarx tarkibiga kiritilmaydi va mahsulot turlari bo‘yicha taqsimlanmaydi. Bunday xarajatlarning bevosita korxonaning moliyaviy natijalariga olib boriladi.

“Direct-costing” usulida boshqaruv qarorini qabul qilish bevosita sotish natijalariga asoslanadi.

Direkt-kosting:

- qaror qabul qilish uchun foydali axborot bilan ta’minlaydi;
- xarajatlarni o‘zgaruvchan va doimiy xarajatlarga ajratish orqali, ishlab chiqarish yoki xom-ashyo va materiallarni xarid qilishga doir qarorlar qabul qilish uchun, mahsulot turlarini aniqlash uchun axborot olish imkonini beradi.

- foydani zaxiralar o‘zgarishi ta’siridan holi qiladi.

“Direct-costing” usulidan foydalanilganda foyda mahsulotning sotish hajmiga bog‘liq bo‘ladi.

“Direct-costing” metodi moliyaviy natijalarni (foyda va zararlarni) alohida faoliyat turlari bo‘yicha aniqlashga imkon beradi.

“Direct-costing” usulining kamchiligi xarajatlarni doimiy va o‘zgaruvchaga ajratishning qiyinligidadir. Ma’lum vaqt oralig‘ida xarajatlarni u yoki bu guruhga ajratishdagi muammolar xarajatlarni aniq hisobga olishni murakkablashtiradi.

“Absorption – costing”.

²⁸Савчук В. // Финансовый Директор. 16.09.2005.

“Absorption – costing” – umumiy xarajatlar metodiga asosan, mahsulot tannarxi barcha ishlab chiqarish xarajatlarini sotilgan va ombordagi qoldiq mahsulotlar o‘rtasida taqsimlash orqali aniqlanadi. “Absorption costing” usuli asosida xarajatlarni boshqarish mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun sarflangan barcha xarajatlar to‘g‘risida ma’lumotlar olish imkonini yaratadi.

Tannarxni aniqlashda bevosita moddiy va mehnat xarajatlari, umumishlabchiqarish xarajatlari va davr xarajatlari hisobga olinadi. Davr xarajatlari mahsulot turlariga ajratilmasdan to‘laligicha sotilgan mahsulot tannarxiga kiritiladi.

“Absorption costing” usulining muhim afzalliklari mahsulot tannarxiga kiradigan barcha xarajatlarni mahsulot turlari bo‘yicha taqsimlanishi, xarajatlarni bevosita va bilvosita turlarga ajratilishi kabilardir.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Xarajatlarni boshqarish deganda nimani tuShunasiz?
2. “Standart-costing” mezoni haqida nimalarni bilasiz?
3. “Absorption – costing” mezoni haqida nimalarni bilasiz?
4. “Direst-costing” mezoni haqida nimalarni bilasiz?

1-masala. Korxonada tomonidan ishlab chiqarilgan buyumning so‘g‘irligi 40 kg. Dastur bo‘yicha mahsulot ishlab chiqarish hajmi – 3000 dona material ishlatishning amaldagi koeffitsiyenti – 0,75. Texnologik jarayonlarning takomillaShuvi natijasida korxonada materialdan foydalanish koeffitsiyentini 0,81 gacha ko‘tarib, uning qiymatini 1 kg uchun 350 dan 200 so‘mgacha pasaytirishni mo‘jallayapti.

Quyidagilarni aniqlash talab qilinadi:

1. Har dona mahsulotga moddiy xarajatning amaldagi va mo‘ljallangan normasini aniqlang.

2. Ishlab chiqarilishi mo‘ljallanayotgan mahsulot tayyorlashda qancha material tejash mumkin.

2-masala. Rejalashtirilayotgan davrda zavodda avtomobillar uchun mo‘ljallangan akkumulyatorlardan 17 ming dona, tormoz kolodkaridan 600 ming dona ishlab chiqariladi. Rejalashtirilayotgan yilda bir akkumulyatorning tannarxi joriy yildagi 17,2 ming so‘mga nisbatan 15,8

ming so‘mni, tormoz kolodkalarining tannarxi esa tegishli ravishda 8,8 va 10,2 ming so‘mni tashkil etadi.

Quyidagilarni aniqlash talab qilinadi:

1. Rejadagi tejamkorlik qanday bo‘lgan?
2. Rejalashtirilayotgan yilda mahsulot tannarxi necha foizga pasayadi?

3-masala. Korxonada ulgurji narxlarda 6620 ming so‘m hajmida mahsulot ishlab chiqardi. Ishlab chiqarish tannarxi 6040 ming so‘m bo‘ldi. Korxonaning tovar mahsulotining 1 so‘miga xarajati bashorat bo‘yicha 92,3 tiyinni tashkil etadi.

Quyidagilarni aniqlash talab qilinadi:

1. Korxonaning tovar mahsulotining 1 so‘miga qilingan amaldagi xarajatlari qancha?
2. Tovar ishlab chiqarishda tejamkorlik qanday?

Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro‘yxati:

1. o‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “o‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida» gi №PF-4947 sonli Farmoni. //Xalq so‘zi. 2017- yil 8- fevral.

2. Sh. M.Mirziyoyev. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak . Tashkent : o‘zbekiston, 2017- y.,104- b.

3. Abdulkarimov B.A. va boshqalar, “Korxonada iqtisodiyoti”.: darslik – 2-qayta ishlangan va to‘ldirilgan nashri. – T.: “Fan”, 2012 – 371- bet.

4. Maxmudov E.X. Korxonada iqtisodiyoti. O‘quv qo‘llanma. –T.: O‘zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg‘armasi nashriyoti, 2006, – 208 bet.

5. Xasanov R., X.Asatullayev, A.Suvonqulov, X.Xakimov. Real sektor iqtisodiyoti va uni prognozlash. o‘quv qo‘llanma.T.: Iqtisod-moliya, 2013- yil, - 192 bet.

6. www.webofscience.com - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.

7. www.searchescohost.com- Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.

www.lex.uz – Qonun hujjatlari milliy bazasi.

VII-BOB. KORXONA FAOLIYATIDA RISKLARNI BAHOLASH

7.1. Sanoatda risk(tavakkalchilik) tuShunchasi, uni baholash va boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari

Bugungi kunda sanoat korxonalarini faoliyatini esa risk(tavakkalchilik)siz tasavvur etish qiyin. Aynan, raqobat muhitining kuchayishi sanoat korxonalarini riskka asoslangan holda faoliyat yuritishiga sabab bo'ladi.

Undan tashqari tavakkalchilik bu-bir biriga mos kelmaydigan, ba'zida hatto qarama-qarshi real holatlar yig'indisidan iborat murakkab jarayondir. Tavakkalchilik tuShunchasi rus tilidagi «Risk» so'ziga ekvivalent sifatida olindi. Endi «Risk» toifasidagi tuShunchaga nisbatan mavjud ba'zi-bir yondaShuvlarni qarab chiqamiz.

“Risk” termini grekcha “ridsikon”, “ridsa” -so'zlarida tik qoya, qoyatosh-mazmunini anglatsa, italyancha «risiko»-so'zida-xavfli, xavf-xatar, “risicare”-so'zida qoyalarga chap bermoq-mazmunini anglatadi. Fransuzcha «risdoe»-tahlika, xavf-xatar, qo'rqinch, (tik qoyadan aylanib o'tishda go'yoki tavakkal qilish) mazmunini anglatadi²⁹.

Tavakkalchilikning mohiyati to'g'risidagi xilma-xil fikrlar, ko'p hollarda bu hodisaning serqirraligi amalda mavjud xo'jalik faoliyati qonuniyatlarida uni to'liq tan olinmasligi, real iqtisodiy amaliyotida va boshqaruv faoliyatida etarlicha qo'llanilmasligi bilan sharhlanadi. Vebster lug'atida «risk»-zarar yoki ziyon kurish imkoniyati, xavf-xatari deyilsa, Ojegov lug'atida «risk» so'ziga «xavf-xatar holati imkoniyati» yoki muvafaqiyatli harakat» deb tarif beriladi.

Shunisi diqqatga sazovorki, maxsus lug'atlarda (falsafa, harbiy, iqtisodiy va x.z) - «risk» tuShunchasi umuman uchramaydi. Ensiklopedik lug'atning oxirgi nashrlarida, besh tomli falsafiy ensiklopediya va falsafiy ensiklopedik lug'atida, hamda «Ilmiy-texnik taraqqiyot» lugati va boshqalarda xam uchramaydi. Tahlillar adabiyotlarda «risk» to'g'risidagi tuShunchaga omadsizlik yoki xavf-xatarga (xavf-xatar holati) imkoniyat

²⁹ Балабанов И.Т. «Риск и менеджмент» М.:«Финансы и статистика», 1996 г.

degan tarif keng tarqalganini ko'rsatadi. Iqtisodiy adabiyotlarda ham Shu hol ko'rinadi.

«Moliyaviy menejment» kitobida unga quyidagicha tarif beriladi:

-«Risk»-tavakkalchilik-bu bashorat qilinayotgan variantlarga nisbatan daromad ololmaslik yoki zararlarini paydo bo'lish ehtimoligidir³⁰.

«Zamonaviy biznesda tavakkalchilik» kitobida: tavakkalchilik deganda ma'lum bir ishlab chiqarish va moliyaviy faoliyatni amalga oshirish natijasida qo'shimcha xarajatlarni paydo bo'lishi yoki daromadning olinmasligi, hamda tashkilot tomonidan o'z resurslarini yo'qotish ehtimoliyagini anglash tuShuniladi» - deb tarif beriladi.

Yuqorida keltirilgan barcha tariflardan: «tavakkalchilikni xavf-xatar, zarar ko'rish holati» - degan xususiy xislatini ajratib ko'rsatish mumkin buladi. Lekin keltirilgan tariflar tavakkalchilikning barcha mazmuni, mohiyatini to'liq ifodalay olmaydi.

«Tavakkalchilik»ning tarifini to'liq belgilash uchun, oldin «tavakkalchilik vaziyati» tuShunchasiga tarif berishimiz kerak, Chunki u bevosita «tavakkalchilik» - termini mazmuni bilan uzviy bog'liq.

Biz rus lug'atida qabul qilingan gap «Risk»-so'zini «tavakkalchilik» deb tarjima qildik. Bu terminga yana ekvivalent o'zbek tilida «qaltislik» va «risk»ni o'zini ishlatish kerak degan fikrlar bor. Chunki «Tavakkalchilik» so'zi «Risk»ni to'la mazmunini o'zbek tilida ifodalay olmaydi. Kelajak o'zbek tilida qaysi suo'zni tanlashni ko'rsatib berar. «Vaziyat» tuShunchasi u yoki bu faoliyat uchun imkoniyat yaratuvchi turli holat va shart-sharoitlar jamlamasining birikuvi deb tarif berish mumkin. Bunday holda vaziyat mazkur faoliyatini amalga oshirish uchun imkoniyat yaratish yoki unga to'sqinlik qilishi mumkin.

Tavakkalchilikni kuchayishi – bu mohiyatan tadbirkorlik erkinligining aksi bo'lib, bu uchun o'ziga xos to'lov hamdir. Bozor munosabatlari sharoitida yashab qolish uchun, texnikaviy yangilanish va dadillik, jo'shqin harakatga tayaniladi, bu esa o'z navbatida tavakkalchilikni kuchaytiradi. Demak, bundan tadbirkor tavakkalchilikdan

³⁰www.ziyouz.com

qochmasligi, balki uning darajasini baholay bilishi va tavakkalchilikni pasaytirish maqsadida uni boshqara bilishi lozimligi kelib chiqadi.

Tadbirkorlikning bosh xislati: «Tavakkalchilikdan qochmaslik, balki, uni oldindan ko‘ra bilishda va uning eng past darajagacha pasaytira olishda» namoyon bo‘ladi, deyiladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitda muvaffaqiyatli faoliyat Yuritish uchun korxonalar boshqaruvchilari samarali boshqaruv uslublarini bilishlari, tavakkalchilik chegaralarini aniqlay olishlari, mavjud variantlardan eng maqbulini tanlay olishlari kerak. Bu esa uning ishbilarmonlik qobiliyati bilan belgilanadi va har bir boshqaruvchidan ma‘lum darajada bilim va malaka talab qiladi. Hozirgi kunda sanoat tarmog‘ida xususiylashtirish jarayoni nihoyasiga yetkazilib, minglab xususiy tadbirkorlik subyektlari, ya‘ni sanoat korxonalar va boshqa biznes tuzilmalari vujudga kelmoqda. Biznes va tadbirkorlik faoliyati esa muqarrar ravishda tavakkalchilik (risk) elementlari bilan bog‘liq faoliyatdir.

Tavakkalchilik – kelgusidagi vaziyat noaniq bo‘lgan sharoitda pirovard natija yaxshi bo‘lishiga umid bog‘lab, mol-mulk yoki foydadan mahrum bo‘lish (to‘liq yoki qisman) xavfini o‘z bo‘yniga olib qilinadigan tadbirkorlik faoliyatidir.

7.2. Risk turlari va uni boshqarish

Tadbirkorlik subyekti faoliyati bilan bog‘liq tavakkalchilik turlarini mohiyati va kelib chiqish xususiyatlariga ko‘ra quyidagicha turkumlash mumkin (7.1-jadval):

7.1-jadval

Sanoat ishlab chiqarishi faoliyati bilan bog‘liq tavakkalchilik turlari

Tavakkalchilik turlari	Tarkibi
Tabiiy jarayonlar bilan bog‘liq tavakkalchilik	- favqulodda yuz beradigan tabiiy ofatlar (yer qimirlashi, yong‘in, suv toshqini, jala, do‘l, dovul, qurg‘oqchilik va boshqa) xavfi; - tabiiy-iqlimiy sharoitlar, ob-havoning keskin o‘zgarishi bilan bog‘liq xavf-xatarlar va boshqalar.

Ishlab chiqarishga oid tavakkalchilik	<ul style="list-style-type: none"> - ishlab chiqarish jarayonining izdan chiqishi yoki to'xtab qolishi xavfi; - moddiy resurslar ta'minotidagi uzilishlar xavfi; - texnologik asbob-uskunalarning jismoniy va ma'naviy eskirishi, ishdan chiqishi va buzilishi xavfi; - bino-inshootlarning emirilishi, cho'kishi va qulashi bilan bog'liq xavflar; - sifatsiz xom ashyo oqibatida yaroqsiz mahsulot ishlab chiqarish xavfi; - mehnat xavfsizligiga rioya etmaslik oqibatida xodimlarning jarohat olishi xavfi va boshqalar.
Mahsulotlarni saqlash va tashishga oid tavakkalchilik	<ul style="list-style-type: none"> - transport vositalarida Yuklarni tashish chog'ida ro'y berishi mumkin bo'lgan yo'qotishlar va nobudgarchiliklar; - mahsulotlarni saqlash jarayonida Yuz berishi mumkin tabiiy me'yordagi va undan Yuqori bo'lgan buzilishlar va nobudgarchiliklar xavfi; - tovar-moddiy qiymatliklarni o'g'irlash va talon-taroj qilish oqibatida ko'rilishi mumkin bo'lgan zararlar.
Tijorat faoliyatiga oid tavakkalchilik	<ul style="list-style-type: none"> - bozor konyukturasidagi o'zgarishlar xavfi; - iste'molchilar talabining tushib ketishi xavfi; - bozorda taklif hajmining keskin oshib ketishi xavfi; - mahsulotning sotilmay qolishi xavfi; - raqobat kurashiga bardosh berolmaslik xavfi; - mahsulot bahosining keskin pasayishi xavfi va boshqalar.
Moliyaviy faoliyatga oid tavakkalchilik	<ul style="list-style-type: none"> - pulning qadsizlanishi va inflyasiya xavfi; - valyuta hisob raqamidagi mablag'larning salbiy farqlanishi xavfi; - investitsion sarflarning o'zini qoplamasligi xavfi; - pul oqimlari va aylanma mablag'larning etishmasligi xavfi; - debitor va kreditor qarzlarning ko'payib ketishi xavfi; - noto'lovlar xavfi; - qimmatli qog'ozlar qiymatining tushib ketishi xavfi; - qarzga olingan mablag'larni qaytarolmaslik xavfi va boshqalar.
Siyosiy, iqtisodiy va ijtimoiy harakterdagi tavakkalchilik	<ul style="list-style-type: none"> - milliy mojarolar, harbiy to'qnashuvlar, g'alayonlar, terrorizm xavfi; - ish tashlashlar, korrupsiya va jinoyatchilik xavfi; - kutilmaganda soliq, bojxona va boshqa me'yoriy qonunchilik hujjatlarining o'zgarishi; - iqtisodiy beqarorlik va o'sish sur'atlarining pasayishi; - eksport va import tartibini murakkablashtirish xavfi.

1. Tabiiy jarayonlar bilan bog'liq tavakkalchilik;

2. Ishlab chiqarish faoliyatiga oid tavakkalchilik;

3. Mahsulotlarni tashish va saqlash jarayoni bilan bog‘liq tavakkalchilik;

4. Tijorat faoliyatiga oid tavakkalchilik;

5. Moliyaviy faoliyatga oid tavakkalchilik;

6. Siyosiy, iqtisodiy va ijtimoiy harakterdagi tavakkalchilik.

Tavakkalchilikni tug‘diradigan xavf turlari xilma-xil bo‘lib, ularning ba‘zi birlari korxonaning o‘z faoliyatini natijasida yuzaga kelsa, ikkinchi birlari unga bog‘liq bo‘lmagan tashqi omillar ta‘sirida yuzaga keladi.

Tashqi omillarga bog‘liq bo‘lmagan tavakkalchilik ko‘pincha quyidagi sabablarga ko‘ra vujudga kelishi mumkin:

- boshqaruv xodimlarining ishlab chiqarish, tijorat, moliyaviy va boshqa sohalarda noto‘g‘ri qarorlar qabul qilishi;

- xodimlarni tanlash va joy-joyiga qo‘yishdagi xatoliklar;

- xodimlarning o‘z xizmat vazifasiga mas‘uliyatsizlik bilan yondoshuvi;

- korxonani rivojlantirish strategiyasi va biznes rejasini noto‘g‘ri shakllantirish;

- o‘zini qoplamaydigan va aniq hisob-kitoblar qilinmagan loyihalarga qo‘l urish;

- daromadlar va xarajatlarni doimiy nazorat ostiga olmaslik;

- biznesdagi tashqi sheriklarni tanlashga mas‘uliyatsiz yondoshuv;

- buxgalteriya hisobi va hisobot shakllarini aniq yuritmaslik;

- bozor konyukturasini, raqobat muhitini, talab va taklif nisbatini, iste‘molchilar hatti-harakatini va boshqa omillarni doimiy kuzatib bormaslik.

Bunday tavakkalchilik turlarini korxonada boshqaruvchilari doimiy ravishda kuzatib borishlari va ular natijasida yuzaga keladigan zararlarni pasaytirish tadbirlarini belgilab borishlari mumkin.

Tashqi omillar natijasida yuzaga keladigan tavakkalchilik turlari korxonada boshqaruvchilari yoki xodimlarining hatti-harakatlariga bog‘liq bo‘lmay, ko‘pincha tabiiy (favqulodda) shart-sharoitlar ta‘sirida yuzaga keladi.

Har qanday qishloq xo‘jaligi korxonasi tavakkalchilik bilan bog‘liq faoliyat olib borar ekan, doimiy ravishda tavakkalchilik turlarini aniqlaydi, ma’qul bo‘lgan tavakkalchilik chegarasini belgilaydi hamda uning keskin oqibatlaridan o‘zini himoyalash yo‘llarini qidiradi.

Tavakkalchilikdagi xavf darajasini aniqlash, uni oldini olish yo‘llarini izlab topish va uning oqibatida yuz berishi mumkin bo‘lgan zararlarni pasaytirish bo‘yicha chora-tadbirlarni amalga oshirishga oid faoliyatni tavakkalchilikni boshqarish tizimi deb ataladi.

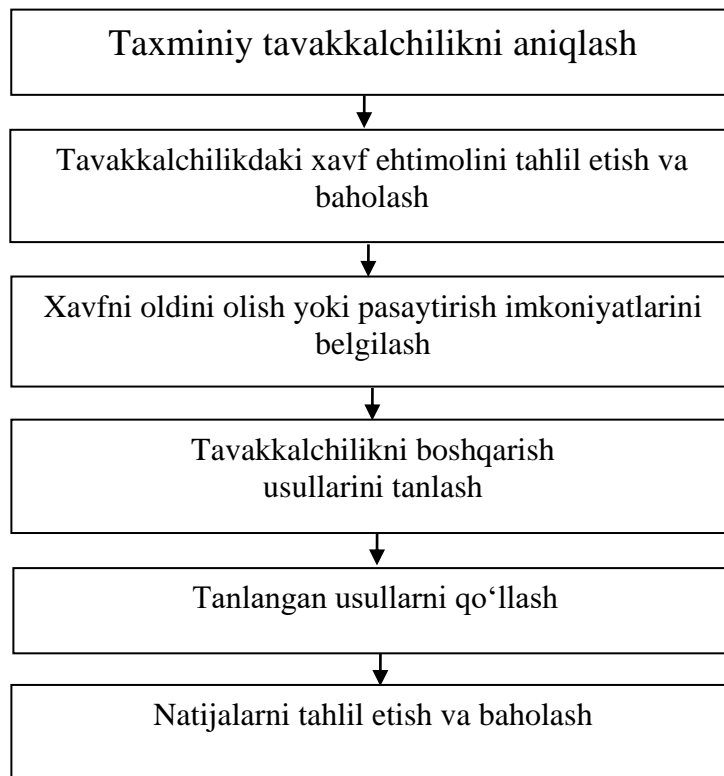
Tadbirkorning tavakkalchilikni boshqarishdoirasidagi faoliyati o‘z korxonasini uning daromadligiga tahdid soluvchi tavakkalchiliklar ta’siridan himoya qilishga yo‘naltirilgan.

Tadbirkor uchun taxminiy paydo bo‘layotgan tavakkalchilikni bilish zarurdir, lekin buning o‘zi etarli emas. Muhimi, tavakkalchilikning aniq turi korxonaga faoliyatiga qanday ta’sir ko‘rsatayotganligi va qanday oqibatlarni olib kelishi mumkinligini aniqlab, uni to‘g‘ri baholay bilish va Shundan so‘ng korxonaning iqtisodiy samaradorligiga ta’sirini hisoblab topishdir. Tavakkalchilikni oqilona boshqarish korxonaning uzoq muddatli istiqbolda muvaffaqiyatga erishish imkoniyatini oshiradi, uning moliyaviy holatini yomonlashish xavfini bir muncha bo‘lsada kamaytiradi.

Tavakkalchilikni boshqarishda eng avvalo yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan tavakkalchilik turlarini aniqlanadi, ular tahlil etiladi va mumkin bo‘lgan zarar darajasini belgilanadi. Keyingi bosqichda tavakkalchilikni oldini olish, ko‘rilishi mumkin bo‘lgan zararlarni pasaytirish yoki sug‘urtalash tadbirlari ishlab chiqiladi va uni boshqarish usullari tanlanadi. Oxirgi bosqichda ko‘rilgan zararlarni qoplash, oqibatlarini tahlil etish va bartaraf etish choralari ko‘riladi.

Umuman olganda, tavakkalchilikni boshqarish tadbirkorga resurslardan yanada oqilona foydalanish, javobgarlikni taqsimlash, firma faoliyati natijalarini yaxshilash va tavakkalchilik ta’siridan uni xavfsizligini ta’minlash imkonini yaratadi.

Tavakkalchilikni boshqarish bir-birini to‘ldirib boruvchi bir nechta bosqichlardan iborat bo‘ladi (7.1-rasm).



7.1-rasm. Tavakkalchiliklarini boshqarish jarayoni

Tavakkalchiliklarni boshqarish jarag‘nida asosiy e‘tibor tadbirkorlik tavakkalchiligini baholashga qaratiladi.

Tavakkalchilikni baholash – tavakkalchilik darajasini miqdoriy yoki sifat o‘lchamlari bilan aniqlashdir.

Tavakkalchilikning taxminiy ehtimolini aniqlash turli yo‘llar bilan amalga oshirilishi mumkin. Ilmiy adabiyotlarda tadbirkorlik tavakkalchiliklarini baholashning 4 usuli keltiriladi:

1. Statistik usul;
2. Ekspert usuli;
3. Analitik usul;
4. Kombinatsiyalashtirilgan usul.

Statistik usulda korxonaning va tarmoqdagi boshqa turdosh korxonalarining bir necha yillik faoliyati davomida yuz bergan tavakkalchilik hodisalari hamda ular natijasida ko‘rilgan zararlar darajasi o‘rganib chiqiladi.

Ekspert usulidaish tajribasi yuqori va mazkur sohada ekspert hisoblangan yuqori malakali mutaxassislarning fikrlari, aniq hisob-kitoblari va tavsiyalari e'tiborga olinadi.

Analitik usuldaiqtisodiy-matematik usullar, vaziyatli ish o'yinlari va ehtimollar nazariyasidagi modellar yordamida tavakkalchilik darajasiga baho beriladi.

Kombinatsiyalashtirilgan usul yuqorida keltirilgan barcha usullarni yoki ulardan bir nechtasini qo'llash orqali amalga oshiriladi.

Tadbirkorlik tavakkalchiligini hal qilish jarayonida tadbirkor oldida mavjud usullardan birini, ya'ni talabga javob beradiganini tanlash masalasi ko'ndalang turadi. Buning uchun tadbirkor barcha holatlarni tahlil qilib chiqishi kerak. Tadbirkorlik tavakkalchiligini baholash va hisoblarning aniqligi mutaxassislarning malakasiga va ular hal qilayotgan holatga bog'liq.

o'z faoliyati uchun ma'qul bo'lgan tavakkalchilik darajasi, qoida bo'yicha, aktivlar va xususiy kapital qiymati, pul oqimlari miqdori, to'lovga qobillik darajasi, sof foyda va rentabellik kabi ko'rsatkichlar bilan aniqlanadi.

Tavakkalchilikning yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan, jiddiy zarar tug'diradiganva o'ta xavflidarajalari mavjud bo'ladi.

Yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan tavakkalchilik darajasida ko'rilgan zararlar miqdori korxonaning haqiqatda erishgan sof foydasi miqdoridan oshib ketmagani ma'qul.

Zarar miqdori \leq Sof foyda

Jiddiy zarar tug'diradigan tavakkalchilik darajasida ko'rilgan zararlar miqdori korxonaning sof foydasidan Yuqori, ammo, joriy likvidlikni ta'minlaydigan aktivlari qiymatidan oshib ketmasligi lozim.

Sof foyda < Zarar miqdori \leq Joriy likvidli aktivlar

o'ta xavfli tavakkalchilik darajasida ko'rilgan zararlar korxonaning joriy likvidligini ta'minlaydigan aktivlari qiymatidan oshib, xususiy kapitaliga tenglashishi ham mumkin. o'ta xavfli tavakkalchilik oqibatida korxonaning bankrotlikka uchrash ehtimoli vujudga keladi.

Joriy likvidli aktivlar < Zarar miqdori \leq Xususiy kapital

Ko‘rilgan zarar miqdori korxonaning xususiy kapitalidan ortib ketganda (Zarar miqdori > Xususiy kapital) korxonaga to‘lovga qobilligini yo‘qotadi va so‘zsiz bankrot deb e‘lon qilinadi.

Tavakkalchilikni baholashda koeffitsentlardan foydalanish mumkin. Sof foydaga, joriy likvidli mablag‘larga va xususiy kapitalga nisbatan tavakkalchilik koeffitsentlarini hisoblash mumkin:

$$K_{sf} = \frac{3M}{CF}, \quad K_{JLM} = \frac{3M}{JLM}, \quad K_{XK} = \frac{3M}{XK}.$$

Bu erda,

K_{sf} , K_{JLM} , K_{XK} – sof foydaga, joriy likvidli mablag‘larga va xususiy kapitalga nisbatan tavakkalchilik koeffitsentlari;

ZM – ko‘rilgan zarar miqdori, so‘m;

SF – korxonaning sof foydasi, so‘m;

JLM – korxonaning joriy likvidli mablag‘lari, so‘m;

XK – korxonaning xususiy kapitali, so‘m.

Tavakkalchilik koeffitsentlarini hisoblashda quyidagi holatlarga e‘tiborni qaratish kerak. Agar sof foydaga nisbatan hisoblangan tavakkalchilik koeffitsenti birdan ortib ketsa, ko‘rilgan zarar yo‘l qo‘yilishi mumkin bo‘lgan darajadan ortib, jiddiy zarar tug‘diradigan tavakkalchilikka aylanganini bildiradigan zarar miqdorini korxonaning joriy likvidli mablag‘lariga nisbatan solishtirish zaruriyati tug‘iladi. Joriy likvidli mablag‘larga nisbatan hisoblangan tavakkalchilik koeffitsenti birdan ortib ketganda esa, tavakkalchilik darajasi korxonaga uchun o‘ta xavfli ekanligidan darak beradi va zarar miqdorini xususiy kapital bilan solishtirish zaruriyati tug‘iladi. Har uchala formulada ham tavakkalchilik koeffitsentlari birdan kichik yoki teng ($K_t \leq 1$) bo‘lsagina hisoblanayotgan tavakkalchilik mezoniga mos keladi.

Korxonaga qancha katta kapitalga egalik qilsa, ishlab chiqarish samaradorligi, rentabellik darajasi va joriy aktivlar likvidligi Yuqori bo‘lsa, uning tavakkalchilikka ta‘siri Shuncha kam bo‘ladi va tadbirkor tavakkalchilik vaziyatlarida qo‘rqmasdan masalalarni hal qilishi mumkin.

Tavakkalchilikni baholash har bir tadbirkorning aql-idrokiga bog‘liq. Konservativ toifadagi tadbirkorlar, odatda, yangiliklarga ko‘p intilmasdan, mumkin bo‘lgan har qanday tavakkalchilikdan qochishga harakat qiladilar.

Boshqa toifadagi tadbirkorlar esa, agar tavakkalchilik me'yor darajasida bo'lib, uni baholash va oldini olish yoki oqibatlarini pasaytirish mumkin bo'lsa, tavakkal qilish yo'lini tanlaydilar. Ko'pchilik mutaxassislar fikriga ko'ra, tavakkalchilikka bormasdan biznesda muvaffaqiyatga erishib bo'lmaydi.

Tavakkalchilikka bo'lgan munosabat tadbirkor ega bo'lgan sarmoya miqdoriga ham bog'liq. Masalan, tadbirkorning sarmoyasi 100 ming so'mga teng bo'lsa, uning uchun 20000 so'mlik zarar juda katta yo'qotish bo'ladi. Agar u 10 mln. so'mlik sarmoyaga ega bo'lsachi? Bu holda 20000 so'mga teng zarar bilan tavakkalchilik qilish unchalik xavf tug'dirmaydi.

7.3. Sanoat korxonalarida risk (tavakkalchilik)ni aniqlash usullari va uni kamaytirish masalalari

Tavakkalchilik manbai-boshqacha so'z bilan aytganda-ko'rilgan zarar manbai (sababi)-bu xo'jalik rahbari tomonidan xo'jalik faoliyatini kelajagi uchun qilingan hisob-kitoblarni amalga oshmay qolishi oqibatida kuriladigan zarar miqdori yoki daromad ololmaslik, olganda ham juda oz miqdorda foyda ko'rishga aytiladi. Zarar xo'jasizlik oqibatida ham sodir bo'lishi mumkin, lekin uni aniqlashning aniq chegarasi mavjud emas.

Mavjud noaniqliklar va xatarlar tadbirkorni o'z loyihasining foydaliligini chuqur tahlil etishga, ishlab chiqarish va boshqa xarajatlarni tejamkorlik asosida puxta sarflashga, asosiy vositalar va aylanma mablag'lardan samarali foydalanishga, baho siyosatini to'g'ri belgilashga undaydi. Aks holda korxonada faoliyati inqiroz bilan yakun topishi mumkin.

Tavakkalchilikni kamaytirishning quyidagi yo'llari mavjud :

- tavakkalchilikning paydo bo'lishidan qochish.
- tavakkalchilikning ta'sirini kamaytirish.

Birinchi holatda tadbirkor o'z faoliyatiga xavf tug'diradigan har qanday xatarni chetlab o'tishga harakat qiladi.

Ikkinchi holatda tadbirkor tavakkalchilikning korxonada ishlab chiqarish-moliyaviy faoliyatiga ta'sirini (zararni) pasaytirish choralarini izlaydi.

Tavakkalchilikni kamaytirishning yoʻnalishlarini belgilashda quyidagi holatlarni hisobga olish kerak:

- agar tadbirkorning faoliyat turi muqarrar ravishda tavakkalchilik bilan bogʻlangan boʻlsa, bunday holatda tavakkalchilikni chetlab oʻtish imkoniyati boʻlmaydi;

- bir turdagi tavakkalchilikdan qochish ikkinchi turdagi tavakkalchilikni tugʻdirishi mumkin;

- tavakkalchilikdan qochish Yuqori foyda keltiradigan sohalarda biznes imkoniyatlarini cheklaydi;

- tadbirkorlik faoliyati koʻlami va kutilayotgan foyda miqdori qancha yirik boʻlsa, tavakkalchilikni Yuzaga kelishi ehtimoli ham Shuncha Yuqori boʻladi va hokazo.

Tavakkalchilikni kamaytirishda tadbirkor uning taʼsirini oʻziga olishi, taqsimlashi yoki boshqalarga oʻtkazishi mumkin.

Tavakkalchilikni oʻziga olish quyidagi koʻrinishlarda boʻlishi mumkin:

- oldindan rejalashtirilgan holda zararlarni qoplovchi maxsus zaxira jamgʻarmalarini yaratish.

- rejalashtirilmagan tavakkalchilikdan koʻrilgan zararlarni foyda yoki aktivlar hisobidan qoplash.

Oldindan rejalashtirilgan zaxira jamgʻarmalarini yaratish oʻzini-oʻzi sugʻurtalash jarayonini anglatadi. Korxonada favqulodda Yuz beradigan tavakkalchilik holatlari uchun foydadan ajratma hisobiga maxsus jamgʻarma (tavakkalchilik jamgʻarmasi) yaratadi. Masalan, yirik tadbirkorlik korxonasi uncha qimmat boʻlmagan uskunani tasodifiy xatarlardan sugʻurtalashni maxsus sugʻurta kompaniyasi orqali amalga oshirishni maʼqul koʻrmaydi. oʻzini-oʻzi sugʻurtalash zarar ehtimoli kichik boʻlgandagina maqsadga muvofiq. Biroq, zaxira jamgʻarmasi foyda keltirmaydigan oʻlik kapital ekanligidan, tadbirkorlar bunday jamgʻarmani qisqartirishga harakat qiladilar.

Ikkinchi holatda, yaʼni rejalashtirilmagan tavakkalchilikni oʻziga olishda tadbirkorlik firmasi tavakkalchilik natijasidagi yoʻqotishlarni foyda yoki aktivlardan qoplashiga toʻgʻri keladi. Agar yoʻqotishlar hajmi

foydadan katta bo'lsa, joriy likvidli aktivlar yoki xususiy kapitalning bir qismidan voz kechishga to'g'ri keladi.

Tadbirkorlik tavakkalchiligini pasaytirishning yana bir usuli bu tavakkalchilikni taqsimlash yoki birlashtirish yo'li bilan yo'qotishlarni qisqartirish hisoblanadi.

Tavakkalchilikni taqsimlash, odatda, korxonaning aktivlarini taqsimlash yo'li bilan amalga oshiriladi.

Mulk tadbirkor oilasining turli a'zolari nomiga o'tkaziladi yoki Shu maqsad uchun yaratilgan korporatsiya va trast firmalari nomiga o'tkaziladi. Bunda bir maqsad atrofida birlashgan tadbirkor oilasi a'zolari yoki yaqin aloqada bo'lgan tadbirkorlar guruhi (shirkat, korporatsiya, konsern va boshqa) tavakkalchilik qilish oqibatida ko'rilishi mumkin bo'lgan foyda va zararlarni o'zaro taqsimlaydilar.

Tavakkalchilikni taqsimlash orqali kamaytirish usullaridan biri – diversifikatsiyalashdir. Uning mohiyati bir-biri bilan bog'liq bo'lgan turli xildagi faoliyat ko'rinishlari o'rtasida kapital qo'yimlarni va tovar-moddiy resurslarni taqsimlashdan iborat. Agar tavakkalchilik oqibatida bir faoliyat turidan zarar ko'rilsa, boshqasidan ko'rilgan foyda hisobidan uni qoplash mumkin.

Diversifikatsiyalash ishlab chiqarish, tijorat va investitsion faoliyat sohaslarida tavakkalchilikni kamaytirish imkonini yaratadi. Tavakkalchilikni diversifikatsiyalash quyidagi yo'llar bilan amalga oshirilishi mumkin:

- kapital sarflarni bir nechta faoliyat turlariga bo'lib sarflash;
- har xil turdagi Yuqori daromad keltiradigan qimmatli qog'ozlarga investitsiya qilish;
- moddiy-texnik ta'minoti bo'yicha tashqi sheriklar sonini ko'paytirish;
- turli sigmentlarni qamrab olgan bozor va iste'molchilar talabiga mos tovarlar ishlab chiqarish;
- bozor konyukturasi va iste'molchilar sigmentiga mos keluvchi turli baho siyosatini Yuritish;
- Yuk taShuvchi turli transport korxonalari xizmatidan foydalanish;
- tovar-moddiy zaxiralarni bir nechta joyda bo'lib saqlash va hokazo.

Tavakkalchilikni birlashtirish ikki yoki undan ortiq korxonalarining qo‘shilishi natijasida sodir bo‘ladi va buning natijasida yangi tashkil topgan korxonada dastlabkilariga qaraganda ko‘p aktivga ega bo‘ladi. Tavakkalchilik xatarlarini pasaytirish yo‘lida tadbirkorlarning o‘z kapitalarini birlashtirishi, ular o‘rtasida olingan foydani va zararlarni bo‘lish imkonini yaratadi. Ushbu holat korxonani tavakkalchilikdan butunlay holi qilmaydi, lekin uning xatar darajasini bir muncha pasaytirishga g‘rdam beradi.

Xedjirlash – moliyaviy yokitijorat faoliyatidabaholarning(valYuta kursining) tebranib turishidan yo‘qotishlarni kamaytirish uchun tavakkalchilikni fyuchers shartnomalari yordamida sug‘urtalash shakli hisoblanadi.

Baho (kurs) o‘zgarishi tavakkalchiligini sug‘urtalashga xizmat qiluvchi shartnoma «xedj» deb ataladi. Xedjerlashni amalga oshiruvchi subyekt «xedjer» deb ataladi.

Xedjerlashning ikki turi mavjud:

1. Oshishdan xedjerlash;

2. Pasayishdan xedjerlash.

Oshishdan xedjerlash kelgusida korxonada iste‘mol qiladigan moddiy resurslar narxlarini (yoki valyuta kurslarini) oshishi ehtimolidan sug‘urtalanishi zarur bo‘lgan holatlarda qo‘llaniladi. Masalan, resurs bahosi (yoki valyuta kursi, qimmatli qog‘oz narxi) uch oydan keyin o‘sadi deb taxmin qilinmoqda va u korxonaga 3 oydan keyin kerak bo‘ladi. Baholarning (kursning) oshishidan ko‘riladigan yo‘qotishlarni kompensatsiya qilish uchun, resurslarni bugungi kundagi baholarda sotib olish shartnomasini qo‘lga kiritish lozim bo‘ladi. Agar 3 oydan keyin resursning bahosi oshib ketgan taqdirda ham, fyuchers shartnomasini sotgan subyekt resursni shartnoma sotilgan sanadagi (3 oy oldingi) baholarda yetkazib berish majburiyatini zimmasiga oladi. Shu yo‘l bilan oshishdan xedjerlashni amalga oshiruvchi xedjer o‘zini kelgusida baholarni oshishidan ko‘rilishi mumkin bo‘lgan zarardan sug‘urtalaydi.

Pasayishdan xedjerlashkelgusida tovarning bahosi pasayishi tavakkalchiligidan qochib, uning oldi-sotdi shartnomasini fyuchers bozoridagi hozirgi baho darajasida sotish bilan bog‘liq birja operatsiyasini

anglatadi. Pasayishdan xedjerlashni amalga oshiruvchi xedjer kelajakda sotadigan tovar shartnomasini birjada shoshilinch sotib, o'zini kelajakda ko'rishi mumkin bo'lgan zarardan sug'urtalaydi.

Xedjerlash-valyuta tavakkalchiligini sug'urtalash usuli. Adabiyotlarda «xedjerlash»-iborasi har qanday tovar moddiy qimmatliklarni nomaqbul narxlar bo'yicha tavakkalchiligiga oid kontraktlarni sug'urtalash degan ma'noda keng qo'llaniladi. Sug'urtalashga oid kontrakt xedjer deyiladi. Xedjirlashni oshirish va pasaytirish deb nomlangan ikki operatsiyasi mavjud. Oshirish xedjeri yoki xarid xedjeri opsiya yoki tezkor kontraktning xarid qilish buyicha birja operatsiyasi tushuniladi.

Korxonaning faoliyati bilan bog'liq tavakkalchilikni o'tkazishning eng samarali usullaridan biri – sug'urtadir. Sug'urtalashda korxonaning ishlab chiqarish, tijorat, moliyaviy faoliyati yoki tabiiy omillar ta'sirida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xatarlar tavakkalchiligi ma'lum haq to'lash evaziga, shartnoma asosida sug'urta kompaniyasi zimmasiga o'tkaziladi. Tavakkalchilikning biror turi natijasida korxonaga zarar ko'rsa, zararning katta qismi sug'urta shartnomasiga asosan sug'urta kompaniyasi tomonidan qoplanadi.

Sug'urta obyektining sifatida quyidagilar chiqishi mumkin:

- korxonaning aktivlarini buzilish, ishdan chiqish, yong'in va boshqa tabiiy ofatlardan sug'urtalash, ya'ni mulk sug'urtasi;
- korxonaga qabul qiladigan va jo'natiladigan yuklar sug'urtasi;
- qarzga olingan mablag'larning qaytarilmasligi, ya'ni kredit tavakkalchiligi sug'urtasi;
- garovga qo'yilgan mulkni sug'urtalash;
- xodimlarni ishlab chiqarish jarayonidagi baxtsiz hodisalardan sug'urtalash va hokazo.

Sug'urta ayniqsa bozor munosabatlarining rivojlanish davrida, xo'jalik yurituvchi subyektlarning ishlab chiqarish vositalari va mehnat qurollarini turli kutilmagan hollardan moddiy, moliyaviy himoyalash, ularning e'tiborini ko'proq ishlab chiqarish jarayonidagi raqobat muammolariga qaratishlariga sharoit yaratib beradi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. «Risk»-tavakkalchilik – bu?
2. Sanoat korxonalarida risk(tavakkalchilik)ni aniqlash usullari?
3. Tavakkalchilikni baholashning qanday usullari mavjud?
4. Tavakkalchilikni kamaytirishning yo‘nalishlarini belgilashda qanday holatlarni hisobga olish kerak?

Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro‘yxati:

1. O‘zbekiston Respublikasining “Standartlashtirish to‘g‘risida”gi Qonuni. 28.12.1993- yil.
2. o‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “o‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida» gi №PF-4947 sonli Farmoni. //Xalq so‘zi. 2017- yil 8- fevral.
3. Sh. M.Mirziyoyev. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak . Tashkent : o‘zbekiston, 2017- y.,104- b.
4. Abdukarimov B.A. va boshqalar, “Korxonalar iqtisodiyoti”.: darslik – 2-qayta ishlangan va to‘ldirilgan nashri. – T.: “Fan”, 2012 – 371- bet.
5. Balabanov I.T. «Risk i menedjment» M.:«Finansi i statistika», 1996 g.
6. Maxmudov E.X. Korxonalar iqtisodiyoti. O‘quv qo‘llanma. –T.: O‘zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg‘armasi nashriyoti, 2006, – 208 bet.
7. Magomedov SH.SH, Bepalova G.YE. Upravleniye kachestvom produkcii. Uchebnik. – M.: «Dashkov i K°», 2010. – 336 str.
8. www.webofscience.com - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.
9. www.searches.scribd.com- Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.
10. www.lex.uz – Qonun hujjatlari milliy bazasi.

VII-BOB. MAHSULOT SIFATI VA XAVFSIZLIGINI TA'MINLASH TIZIMI

8.1. Mahsulot sifati va uni oshirishning ahamiyati

Mamlakatimiz mustaqillikka erishishi sharofati bilan iqtisodiyotning barcha sohalarida tub o'zgarishlar bo'lib, turli tarmoqlarda faoliyat Yuritayotgan korxonalarini jadal rivojlantirish orqali korxonalar raqobatbardoshligini ta'minlash, xalqaro standart talablari asosida sifatli mahsulotlarning eksport salohiyatini kengaytirish dolzarb masalalardan biridir.

o'zbekiston Respublikasi Prezidentining "o'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida" gi Farmonida belgilab berilgan 2017-2021- yillarda o'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasini «Xalq bilan muloqot va inson manfaatlari yili»da amalga oshirishga oid Davlat dasturida ishlab chiqarish korxonalarini kompleks va mutanosib ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishga qaratilgan masalalar ustuvor yo'nalish sifatida belgilab berilgan.

2017-2021- yillarda umumiy qiymati 40 milliard AQSH dollari miqdoridagi 649 ta investitsiya loyihasini nazarda tutuvchi tarmoq dasturlarini ro'yobga chiqarish rejalashtirilmoqda. Natijada, keyingi 5 yilda sanoat mahsulotini ishlab chiqarish 1,5 baravar, uning yalpi ichki mahsulotdagi ulushi 33,6 foizdan 36 foizgacha, qayta ishlash tarmog'i ulushi 80 foizdan 85 foizgacha oshadi³¹.

Mahsulot sifati - Shu mahsulotning har tomondan foydalanishga mukammal ekanligini belgilovchi xususiyatlar yig'indisidir.

Sanoat mahsuloti sifati korxonaning faoliyatini rejalashtirishda va uni aniqlashda qo'llaniladigan asosiy ko'rsatkichlardan biri bo'lib, unda mehnatni tashkil qilish, uning jihozlanish darajasi, mutaxassislarning malakasi, ishlab chiqarishni boshqarish holati ifodalanadi. Mahsulotning sifati iqtisodiy jihatdan iste'mol qiymatining o'lchovi va foydalanish

³¹O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida»gi Farmoni. «Xalq so'zi» G.// 08.02.2017 y. №28 (6722).

darajasi ko‘rinishida namoyon bo‘ladi. Mahsulotning sifati iqtisodiy ahamiyatga ega, Chunki uning qiymati sifatiga binoan belgilanadi.

Mahsulot sifatini oshirish har bir korxonada va undagi bo‘limning muhim vazifasidir. Sanoat korxonalarida ishlab chiqariladigan mahsulotlar dunyo standartlari talablarini qondira oladi.

8.2. Mahsulotning sifatini boshqarish va standartlash

Korxonalarda mahsulotning sifatini boshqarish jarayonlari texnikaviy, tashkiliy-texnologik, nazorat, tashish, saqlash va boshqa jarayonlarning o‘zaro bog‘liqligi majmuasini tashkil etuvchi tartib doirasida olib boriladi.

Mahsulot sifatini boshqarish jarayoni mahsulotning sifat darajasini belgilash; unga ta‘sir ko‘rsatuvchi buYum yoki uni ishlab chiqarish jarayonining darajasi to‘g‘risidagi axborotlarni yig‘ish va ularni o‘rganish; mahsulotning sifatini boshqarish to‘g‘risida qaror qabul qilish va unga ta‘sir ko‘rsatishga tayyorlanish; boshqaruv qarorlarini ommalashtirish; boshqarish natijasida mahsulot sifatining o‘zgarishi haqidagi axborotlarni yig‘ish va tahlil qilishdan iborat. Mahsulotni loyihalashtirish ishlab chiqarish va undan foydalanishning barcha bosqichlariga talluqlidir. Mahsulot sifatini boshqarish standartlashtirishga asoslanadi.

Standartlashtirish ta‘rifi – haqiqatda amalga oshirilayotgan yoki potensial masalalarga nisbatan ko‘plab marta foydalanish uchun ma‘lum shartlarni o‘rnatish orqali optimal darajada tartibga solishga erishishdir³².

Standartlar fan, texnika va tajribalarning umumlashtirilgan natijalariga asoslangan hamda jamiyat uchun yuqori darajadagi foydaga erishishga yo‘naltirilgan bo‘lishi kerak. Standartlar darajasiga qarab xalqaro, mintaqaviy, davlatlararo, milliy va korxonada miqyosida faoliyat Yuritadi.

Standartlar mahsulotni ishlab chiqish va uni ishlab chiqarishga qo‘yish bosqichida yangi mahsulotlarning yuqori sifatdagi turlarini yaratish va ularni o‘zlashtirishni tezlatishga, ishlab chiqaruvchi, tayyorlovchi va iste‘molchi oralaridagi munosabatlarni yaxshilashga yo‘naltirilgan.

³² O‘zbekiston Respublikasining “Standartlashtirish to‘g‘risida” gi qonuni. 28.12.1993 yil.

Standartlashtirish tizimi yangi buyumga o'z vaqtida yuqori sifatli loyiha-konstruktorlik hujatlarini berish, korxonaning yangi mahsulotini berilgan sifat ko'rsatkichlariga asosan tayyorlashni va kerak bo'lsa mahsulotni ishlab chiqarishdan olib tashlashni ta'minlaydi.

Standartlashtirish mahsulot muomalada bo'lganida va sotish bosqichlarida mahsulotni joylashtirishda yaxshi tartib va sharoitlar yaratishga, yuklashga va joylashtirishga, to'g'ri saqlashga, buyumni transportda tashish, tarqatish talablarini sotish tashkilotlariga belgilab beradi.

Standartlashtirishni texnika taraqqiyotida va ishlab chiqarishda eng ratsional joriy qilish–mahsulot sifatini yaxshilash, mehnat xarajatlarini va moddiy resuslar sarfini kamaytirishning ta'sirchan vositalaridan biri sifatida ko'rilmoqda.

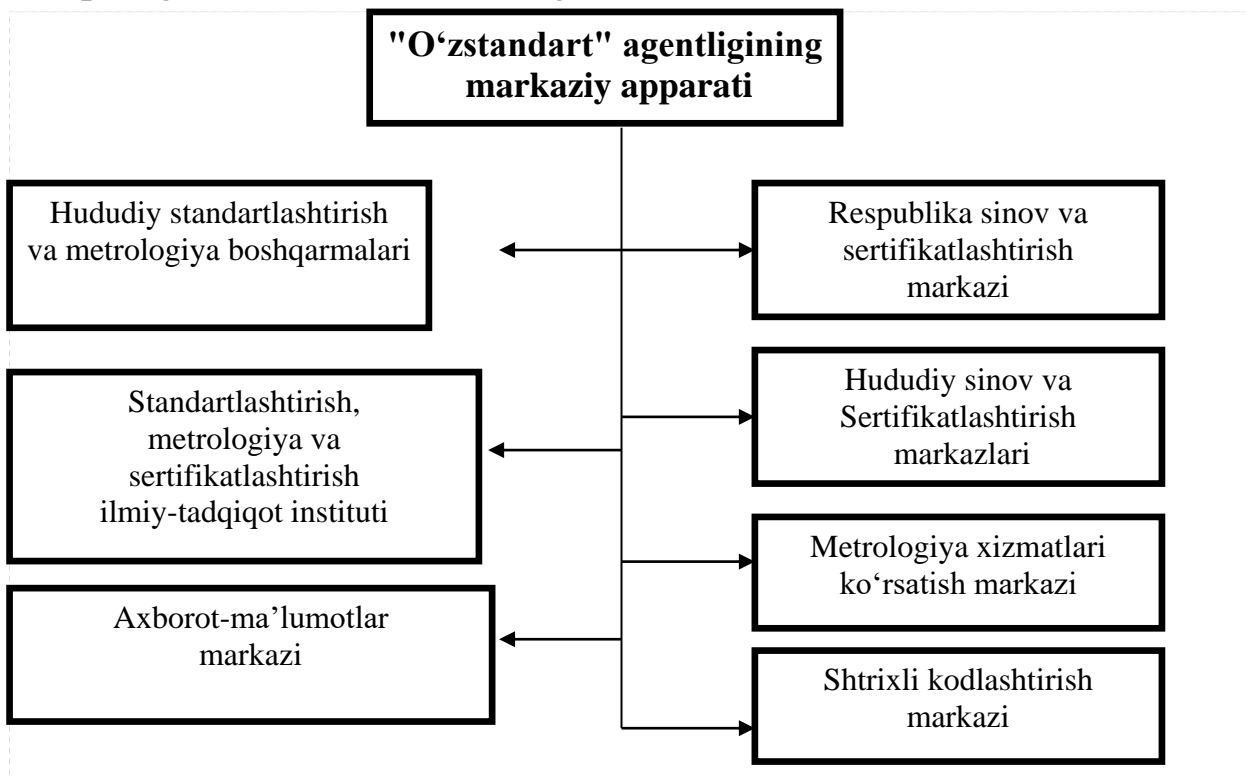
o'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisida 1993- yilning 28- dekabrda metrologiya va sertifikatlashtirish bo'yicha qabul qilingan qonunlar bilan bir qatorda "Standartlashtirish haqida" qonun ham qabul qilindi. Bu qonun respublikamizda standartlashtirish sohasi va standartlashtirish tizimi uchun asosiy qonuniy asoslardan hisoblanadi.

Qonunning 2-moddasida standart so'ziga ta'rif berilgan bo'lib, unda ko'pchilik manfaatdor tomonlar keliShuvi asosida ishlab chiqarilgan va ma'lum sohalarda eng maqbul darajali tartiblashtirishga yo'naltirilgan hamda faoliyatning har xil turlariga yoki natijalariga tegishli bo'lgan umumiy va takror qo'llaniladigan qoidalar, umumiy qonun-qoidalar, tavsiflar va usullar belgilangan va tan olingan idora tomonidan tasdiqlangan me'yoriy hujjatlar hisoblanadi.

Bugungi kunda standartlar asosan fan, texnika va tajribalarning umumlashtirilgan natijalariga asoslangan va jamiyat uchun Yuqori darajadagi foydaga erishishga yo'naltirilgan bo'lishi kerakdir.

Mamlakat korxonalarida ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarining sifatini ta'minlash sohasidagi davlat boshqaruvi o'zbekiston Respublikasi Sog'liqni saqlash vazirligining Davlat sanitariya-epidemiologiya xizmati, o'zbekiston Respublikasi Qishloq va suv xo'jaligi vazirligi huzuridagi Bosh davlat veterinariya boshqarmasi, o'zbekiston Respublikasi Qishloq va suv xo'jaligi vazirligi huzuridagi o'simliklar karantini bosh davlat

inspeksiyasi, o‘zbekiston standartlashtirish, metrologiya va sertifikatlashtirish agentligi hamda qonun hujjatlari bilan belgilanadigan boshqa organlar tomonidan amalga oshiriladi³³.



8.1-rasm. o‘zbekiston standartlashtirish, metrologiya va sertifikatlashtirish agentligi ("o‘zstandart" agentligi)ning tashkiliy tuzilmasi³⁴

o‘zbekiston standartlashtirish agentligi tomonidan quyidagilarga yo‘l qo‘yilmaydi:

- oziq-ovqat mahsulotining har xil turlarini bir xil nomda davlat ro‘yxatidan o‘tkazish;
- ayni bir turdagi oziq-ovqat mahsulotini bir xil yoki har xil nomlar bilan qayta-qayta ro‘yxatdan o‘tkazish;
- tarkibida giyohvandlik moddalari bo‘lgan oziq-ovqatlarni, ovqatga qo‘shiladigan oziq-ovqat qo‘shimchalari, embop qo‘shimchalar va biologik faol qo‘shimchalarni ro‘yxatdan o‘tkazish.

³³ O‘zbekiston Respublikasining “Oziq-ovqat mahsulotlarining sifati va xavfsizligi to‘g‘risida”gi Qonuni, 30.08.1997- y.

³⁴ Manba: "O‘zstandart" agentligi ma‘lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan.

o‘zbekiston Respublikasida standartlashtirishga doir quyidagi toifadagi me‘yoriy hujjatlar qo‘llaniladi:

- xalqaro (davlatlararo, mintaqaviy) standartlar;
- o‘zbekiston Respublikasining davlat standartlari;
- tarmoq standartlari;
- texnik shartlar;
- korxonalar standartlari;
- xorijiy mamlakatlarning milliy standartlari;

- ma‘muriy-hududiy standartlar. Davlat yagona va uzluksiz ta‘lim tizimida o‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan tasdiqlanadigan davlat ta‘lim standartlari ishlab chiqiladi.

Standartlashtirishga doir normativ hujjatlar jumlasiga, Shuningdek, standartlashtirish qoidalari, normalari, texnik-iqtisodiy axborot klassifikatorlari ham kiradi. Mazkur hujjatlarni ishlab chiqish va qo‘llash tartibi "o‘zstandart" tomonidan belgilanadi.

Xalqaro (davlatlararo, mintaqaviy) standartlar va xorijiy mamlakatlarning milliy standartlari, Shuningdek, xalqaro qoidalar va normalar o‘zbekiston Respublikasi ishtirok etgan shartnoma yoki bitimlarga muvofiq qo‘llaniladi. Ushbu standartlar, qoidalar va normalarni respublika hududida qo‘llash tartibini "o‘zstandart" va davlat boshqaruvining boshqa organlari o‘z vakolatlari doirasida belgilaydilar. Ular xalqaro savdo-sotiq uchun ortiqcha to‘sqinliklarni vujudga keltirmasligi lozim.

Standartlashtirishga doir me‘yoriyhujjatlar vatanimiz hamda chet el fan va texnikasining zamonaviy Yutuqlariga asoslangan va o‘zbekiston Respublikasining qonun hujjatlariga muvofiq bo‘lishi lozim. Ular xalqaro savdo-sotiq uchun ortiqcha to‘sqinliklarni vujudga keltirmasligi lozim. Me‘yoriy hujjatlarsiz mahsulot ishlab chiqarish va realizatsiya qilishga yo‘l qo‘yilmaydi³⁵.

o‘zbekiston Respublikasining manfaatlari himoya qilinishini va ishlab chiqarilayotgan mahsulotning raqobat qila olish imkonini ta‘minlash uchun asosli hollarda standartlarda istiqbolga mo‘ljallangan, an’anaviy

³⁵O‘zbekiston Respublikasining “Standartlashtirish to‘g‘risida” gi qonuning 6-moddasi.

texnologiyalarning imkoniyatlaridan ildamlashgan dastlabki talablar belgilab qo'yiladi.

Standartlarga mos holda mahsulotning atrof-muhit, aholining hayoti, sog'lig'i va mol-mulkiga xavfsizligini ta'minlash uchun, texnikaviy va axborot jihatdan mahsulotning bir-biriga mos kelishi va o'zaro almashinuvchanligini, ularni nazorat qilish usullari birligi va tamg'alash birligini ta'minlash uchun standartlarda belgilanadigan talablar, Shuningdek, o'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari bilan belgilanadigan boshqa talablar davlat boshqaruv organlari, xo'jalik faoliyati subyektlari rioya etish uchun majburiydir³⁶.

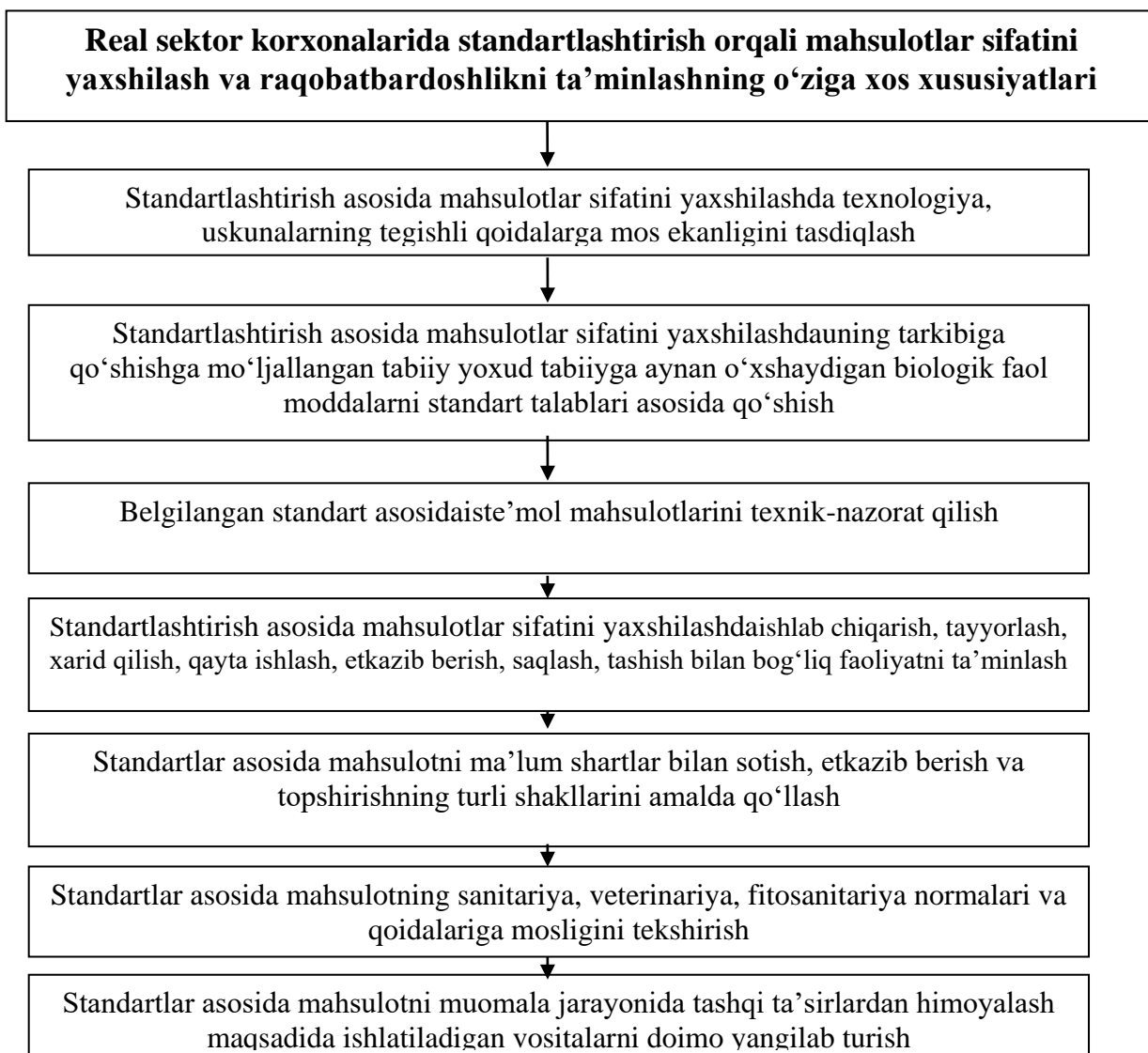
8.3. Mahsulotning sifatini rivojlantirish

Bozor iqtisodiyoti afzalliklari butun mamlakat miqyosida mahsulotning sifatini boshqarish tizimini yaratish imkonini beradi.

Bu tizimning iqtisodiy dastaklaridan biri mahsulotning sifat darajasini oshirishni rejalashtirish, ishlab chiqarish birlashmalari, korxonalarda sanoat mahsuloti sifatini oshirishning quyidagi umumiy uslubiy ko'rsatmalariga muvofiq amalga oshiriladi:

1. fan-texnika yutuqlari va ixtirolaridan yanada to'liq foydalanish asosida yangi xil mahsulotlarni yaratish;
2. yangi buyumlar ishlab chiqarishni o'zlashtirish, Shu jumladan, chet el litsenziyalarini sotib olish, yaratilgan yuqori sifatli mahsulotlar ishlab chiqarishni kengaytirish;
3. umumiy mahsulot hajmida mamlakat va chet el fan-texnikasining eng yuqori texnikaviy iqtisodiy ko'rsatkichlaridan ustun keladigan mahsulotning salmog'ini oshirish;
4. ishlab chiqariladigan mahsulotlarning sifatini doimo yaxshilab borish, konstruksiyasini takomillashtirish, ishlab chiqarishning texnikaviy darajasini oshirish, ilg'or texnologik jarayonlardan foydalanish va samarali materiallarni qo'llash asosida yana Yuqori navga ko'chirish.

³⁶ O'zbekiston Respublikasining "Standartlashtirish to'g'risida" gi qonuni. 28.12.1993- yil.



8.2-rasm. Real sektor korxonalarida standartlashtirish orqali mahsulotlar sifatini yaxshilash va raqobatbardoshlikni ta'minlashning o'ziga xos xususiyatlari³⁷

8.4. Korxonalarda mahsulotning sifatini nazorat qilish usullari

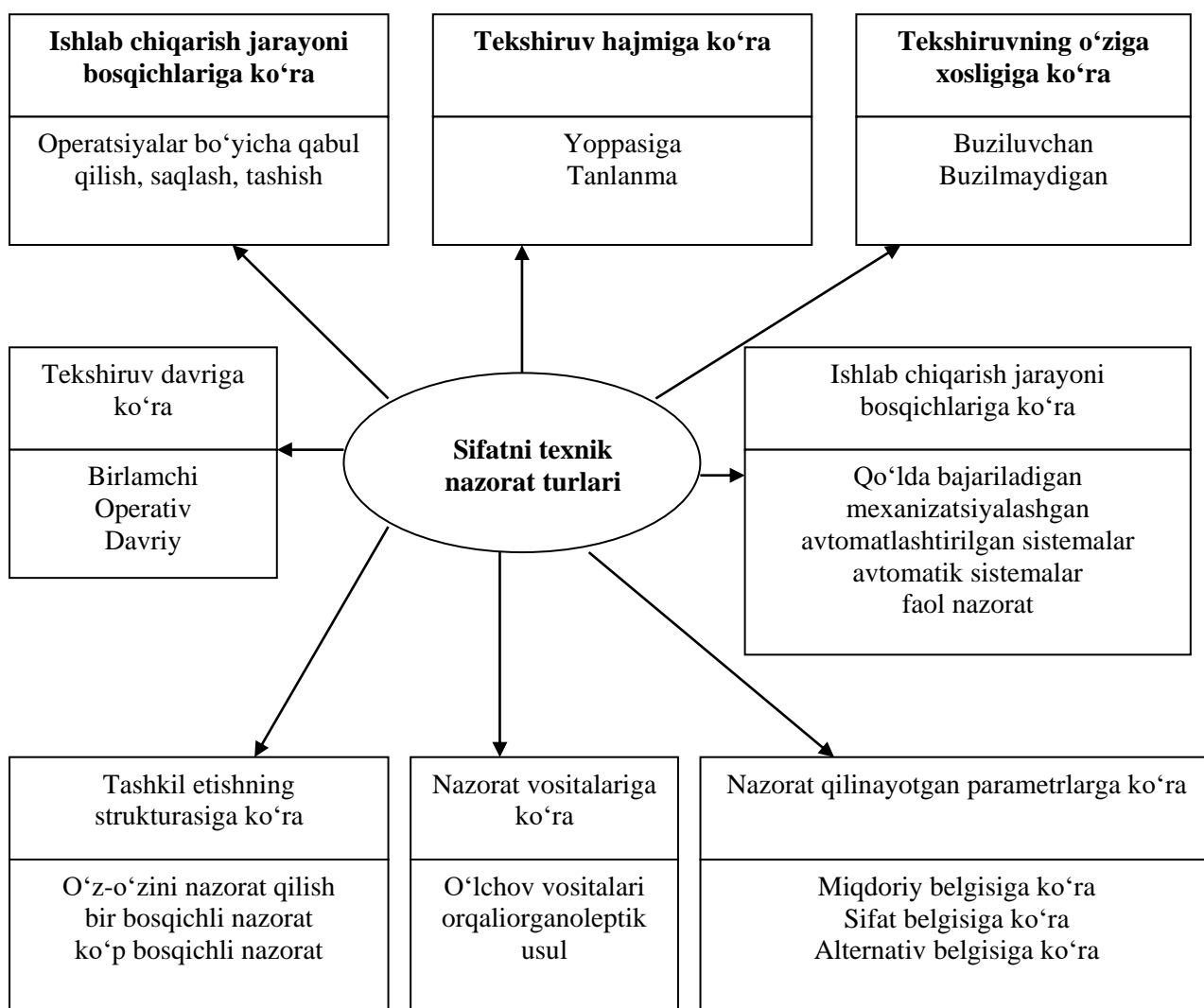
Mahsulot sifatiga korxonalar jamoasining davlat olidagi javobgarligi barcha ishlab chiqarish bo'limlarida, texnologik jarayonlarning barcha bosqichlarida (dastlabki xom ashyo, materiallar, yarimfabrikatlar, detallar va buyumlar kelib tushganidan to buyurtmachilarga tayyor mahsulot sifatida yuborilguncha) ishlab chiqariladigan buyumlar ustidan texnikaviy nazoratni olib borish uchun maxsus bo'limlar tashkil qilinishi va

³⁷ Manba: "O'zstandart" agentligi ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan.

Shuningdek, mahsulot sifatini qoniqarli darajada ta'minlashni taqozo etadi.

Texnikaviy nazorat bo'limlarining vazifalari faqatgina tayyorlangan mahsulotning talablarga mosligini tekshirish bilan cheklanib qolmasdan, texnologik intizom darajasi, dastgohlar, asbob-uskunalarining davlat, tarmoq va korxonalar standartlariga mosligini ham nazorat qilishdir.

Texnologik jarayonga ta'sir ko'rsatish nuqtai nazaridan qaraganda barcha o'lchov asboblari va vositalarini passiv va aktiv turlarga bo'lish mumkin.



8.3-rasm. Mahsulot sifatini texnik nazorat qilish turlarining klassifikatsiyasi ³⁸

³⁸ Magomedov SH.SH, Bespalova G.YE. Upravleniye kachestvom produkcii. Uchebnik. – M.: «Dashkov i K^o», 2010. – 336 str.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Texnik nazoratni tizim sifatidagi mohiyati nimada?
2. Texnik nazoratning qanday asosiy obyektlari mavjud?
3. Mahsulot sifatini baholashning qanday usullari mavjud?
4. Mahsulot sifatini yaxshilashning qanday yo'llari mavjud?
5. Mahsulot sifatini nazorat qilishda texnik talablar nima ?
6. Real sektor korxonalarida standartlashtirish orqali mahsulotlar sifatini yaxshilash qanday amalga oshiriladi ?
7. Mahsulot sifatini ta'minlash bo'yicha xalqaro talablar qanday ?

Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro‘yxati:

1. O‘zbekiston Respublikasining “Standartlashtirish to‘g‘risida” gi Qonuni. 28.12.1993- yil.

2. o‘zbekiston Respublikasining “Oziq-ovqat mahsulotlarining sifati va xavfsizligi to‘g‘risida”gi Qonuni, 30.08.1997- y.

3. o‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “o‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida» gi №PF-4947 sonli Farmoni. //Xalq so‘zi. 2017- yil 8- fevral.

4. Sh. M.Mirziyoyev. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik - har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak . Tashkent : o‘zbekiston, 2017- y.,104- b.

5. Abdulkarimov B.A. va boshqalar, “Korxonalar iqtisodiyoti”.: darslik – 2-qayta ishlangan va to‘ldirilgan nashri. – T.: “Fan”, 2012 – 371- bet.

6. Maxmudov E.X. Korxonalar iqtisodiyoti. O‘quv qo‘llanma. –T.: O‘zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg‘armasi nashriyoti, 2006, – 208- bet.

7. Magomedov SH.SH, Beshpalova G.YE. Upravleniye kachestvom produkcii. Uchebnyk. – M.: «Dashkov i K°», 2010. – 336 str.

8. www.webofscience.com - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.

9. www.searches.scribd.com- Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.

10. www.lex.uz – Qonun hujjatlari milliy bazasi

IX-BOB. KORXONA FAOLIYATINI SAMARALI TASHKIL ETISHDA REINJINIRING

9.1. Korxonada biznes-jarayonlari reinjiningi

TuShuncha asoschilarining bergan fikrlariga ko'ra "biznes-jarayonlari reinjiningi – bu ishlab chiqarish-xo'jalik va moliyaviy-iqtisodiy faoliyat eng yuqori samaradorligiga erishish maqsadida biznes-jarayonlarni fundamental qayta tuShunib yetish va radikal qayta loyihalashtirish, tegishli-ko'rsatma tusidagi me'yoriy hujjatlar bilan rasmiylashtirish".

Ushbu ta'rifni uning asosiy tavsiflari kesimida ko'rib chiqsak, quyidagilarni qayd etish mumkin³⁹.

1. Fundamentallik – Shuni anglatadiki, biznes-jarayonlari reinjiningi nafaqat biznes, balki biznesning poydevori yoki asoslari, ya'ni korxonada strategiyasi ham qamrab olinadi va o'zgartiriladi;

2. Radikallik – reinjiningdan so'ng biznes – jarayonlar "qanday edi" va "qanday bo'lishi kerak" sxemalari bir-biridan kuchli farq qiladi va hech qanday umumiylikka ega bo'lmaydi;

3. Muhimlilik – Shuni anglatadiki, o'zgarishlar biznes natijakorligi ko'rsatkichlarini birnecha baravarga va xattoki bir necha tartibga oshiradi;

4. Biznes-jarayonlari – o'zgarishlar obyekti. Reinjining, aytalik kayta tuzishdan aynan mana Shu bilan farq qiladi, kayta tuzishda o'zgarishlar obyekti tashkiliy tuzilma bo'ladi. Reinjining texnologiyalari Shunga asoslanadiki, biznes – jarayonlar birlamchi, kompaniyaning tashkiliy tuzilmasi esa ikkinchi bo'lib, bor-yo'g'i jarayonlarni bajarish vositasidir. Shu bois korxonada faoliyatini takomillashtirishni tashkiliy tuzilmani emas, balki biznes – jarayonlarni takomillashtirishdan boshlash zarur. Reinjiningdan so'ng kompaniya ishlari jarayonlarga qaratilgan bo'lishi, kompaniyaning boshqaruv modelida jarayonli yondashuv qo'llanilishi va bu korxonaning tashkiliy tuzilmasida o'z aksini topishi lozim.

³⁹ Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. / Инглиз тилидан таржима. СПб. С-Петербург университети нашриёти, 1997

Biznes-jarayonlari reinjiningi (ingilizcha Business Process Reengineering, BPR) tuShunchasining sininomlari sifatida Business Reengineering, Business Process Redesign, Business Process Improvement atamalaridan foydalaniladi.

Afsuski, biznes-jarayonlari reinjiningi ancha keng ommalashib ketgani tufayli boshqa yondaShuvlar bilan chalkashtirib yuboriladi. Shunday qilib quyidagilar reinjiningga kirmaydi.

➤ Infarmatsion texnologiyalar biznes-jarayonlari reinjiningi (BPR)da muhim rol o‘ynasa-da, u biznes-jarayonlarni avtomatlashtirish (BPA) bilan bir xil narsa emas, (BPA) mavjud jarayonni uning barcha kamchiliklari bilan birga avtomatlashtiradi va reinjiningning asosiy vazifasi - samaradorlikni tubdan oshirish uchun yangi jarayonni loyihalashtirish vazifasini qo‘ymaydi.

➤ Reinjining qayta tuzish (restructuring) ham emas, o‘lchamning kamayishi(down sizing) ham emas. Bu atamalar kompaniya imkoniyatlarining kamayganini anglatadi, masalan joriy talablar kamayganda ishlab chiqarish quvvatlarining pasayishi. Aytaylik, bozorda “GM” kompaniyasi avtomabillariga talab tushib ketdi, kompaniya ishlab chiqarishni eng kam xarajatlar bilan qayta tashkil etish-ishlab chiqarilayotgan avtomabillar soni kamaytirishi kerak. Reinjining, qayta tuzish va o‘lchamning kamayishidan farqli o‘laroq, kamaytirishga emas, balki ko‘paytirishga harakat qiladi.

➤ Reinjining – bu qayta tashkil etish (reorganizing) ham emas, o‘lchamning kamayishi (flattening) ham emas, vaholanki, “tekislash” reinjiningni o‘tkazishning natijasi bo‘lishi mumkin. Qayta tashkil etishda tashkiliy tuzilmalar bilan ishlansa, reinjining jarayonlar bilan ishlaydi.

➤ Reinjining – bu mutlaqo sifatni yaxshilash (quality(QI)) ham emas, sifatni global boshqarish (total quality management(TQM)) ham emas. Reinjiningda ham, sifatni boshqarishda ham biznes – jarayonlarga asosiy rol berilishiga qaramay, prinsipial farq mavjud: **sifatni boshqarishda mavjud jarayonlarni qabul qiladi va ularni yaxshilashga harakat qiladi, reinjining esa mavjud jarayonlarni yangisiga aylantiradi.**

Ko‘pincha savol berishadi – doimiy mukammallashtirish bilan reinjiniring o‘rtasidagi farq qayerda? Reinjiniringni o‘tkazishga misollar ko‘rib chiqsak, ularda yaxshilanish bo‘yicha quyidagi natijalarga erishilganligini ko‘rishimiz mumkin.

“IBM Credit” kompaniyasida reinjiniring biznes – jarayonlar reinjiniringi mehnat unumdorligiining 100 baravar oshirishga va jarayonga ketadigan vaqtning 10 baravar qisqartirishga olib keladi. Reinjiniring “Ford” kompaniyasida o‘tkazilganda ta‘minotchilar schyotlarini to‘lash bo‘limi xodimlarning soni 500 kishidan 125 kishigacha qisqaradi, ya‘ni unumdorlik 4 baravar ortdi. Uchinchi misol – “Kodak” kompaniyasida yangi fotokamera loyihalashtirish bo‘yicha biznes – jarayon reinjiniringda jarayon vaqtining ikki baravarga qisqartirilishiga erishildi.

Shundan kelib chiqib aytish mumkinki, reinjiniring chegaralari yaxshilashlarning quyidagi miqdorlarida yotadi – reinjiniring jarayoni boshlanishidan boshlab 2, 4, 10 va undan ortiq baravar yoki 50foiz 75foiz 90foiz va undan ortiq foizlar. Mukammallanishlar doimiy olib borilsa, ko‘rsatkichlarning yaxshilanishlari 5 – 20 foizni tashkil etadi. Amalga oshirilgan yaxshilanishlar erishilgan vaqt davriga kelsak, u 6 – 12 oyga teng.

9.2. Biznes-jarayonlari reinjiniringi dolzarbligi

Ayni paytda ko‘pchilik korxonalar biznes – jarayonlar reinjiniringiga tobora katta ahamiyat bermoqdalar va buning sabablari bor albattda, bu sabablar esa ham iqtisodiy ham tashkiliy – huquqiy omillar ta‘sirga bog‘liq:

1. **Korxonalar biznes – arxitekturasi**ning hujjatlashtirilishi uni xalqaro standartlar bo‘yicha sertifikatlashning zaruriy shartidir. Bundan tashqari, hozirgi paytda bir qator ilg‘or xorij mamlakatlarida qabul qilingan standartlar biznes – arxitekturaning tuzilmasi va uni qurish tartibiga talablarni belgilaydi;

2. **Korxonalar faoliyatini axborotlashtirishga** investitsiyalarning ortib borish sharoitida biznes – jarayonlarda kutilayotgan o‘zgarishlarni modellashtirish va samaralarni baholash modernizatsiyalashga xarajatlarni asoslash va optimallashtirish asosiy vositalaridan biri hisoblanadi;

3. Korxonalarda biznes – jarayonlarni samarali tashkil qilishga anglab yetilishi uning boshqaruv nuqtai nazaridan yetukligini anglatuvchi tavsiflardan biri bo‘lib, investitsiyaviy jozibadorligining qo‘shimcha omili hamdir.

Maxsus adabiyotlarda biznes – jarayonlar reinjiningiga bo‘lgan ehtiyojning yuzaga kelishi shart – sharoitlari haqida so‘z ketganda ko‘pincha Amerikaning “og‘ir” va byurokratik biznes – modeli Yaponiyaning qat’iy, strategik yo‘naltirilgan hamda mijozga yo‘naltirilgan boshqaruv modeliga yengilgani haqidagi tarixiy misol keltiriladi. Mana Shunday sharoitda reinjining paydo bo‘ladi. Reinjining bilan bir vaqtda boshqaruvni avtomatlashtirish va kompyuterlashtirish ham jadal rivojlana boshlaydi, korporatsiyalar menejmenti, boshqaruv apparatining yengilligi, biznes – jarayonlarning ochiqligini va resurslar harakatining nazorat qilinishi kelajakda muvaffaqiyat garovi ekanligini anglaydi. Bunday vaziyatda reinjining va avtomatlashtirish korporativ boshqaruv o‘zgarishlaring asosiga juda maqbul singib ketadi.

9.3. Korxonada biznes-jarayonlari reinjiningiga ta’sir etuvchi omillar

G‘arb mamlakatlarida har qanday korxonada 5-7 yilda kamida bir marta o‘z strategik maqsadlariga mos holda biznes-jarayonlari reinjiningini olib borish kerak deb hisoblanadi.

Biroq korxonalarda o‘z faoliyatida axborot texnologiyalaridan foydalanishga, Shu jumladan biznes-jarayonlari reinjiningini boshqaruv usuli sifatida joriy etishga to‘sqinlik qiladigan bir qator cheklovlar mavjud.

Tashkilotlarda biznes – jarayonlar reinjiningini jilovlab turishi mumkin bo‘lgan asosiy omillarni tizimlashtirishga harakat qilamiz. Bundan tashqari, yana bitta muhim omilga e’tiborni qaratish lozim ishbiarmon odamlarning katta qismi “jarayonga yo‘naltirilgan” emas; ular jarayonga emas, vazifalarga, ishlarga, odamlarga, tuzilmalarga ko‘proq vaqt ajratadilar.

Haqiqatda esa, ishlarni oddiy vazifalarga ajratib, ularni alohida mutaxassislar o‘rtsida taqsimlab bergan Adam Smit davridan beri (hamda

uning ta'siri ostida) kompaniyalar va ularning menejerlari urg'uni xususiy vazifalarga, tovarni ombordan chiqarish kabi vazifalarga beradilar.

Texnologik omillar	Iqtisodiy omillar	Ishlab chiqarish omillari
1.Haddan tashqari katta texnik qiyinchiliklar; 2.Mavjud texnik va dasturiy vositalar imkoniyatlarning korxonaga ehtiyojlariga mos emasligi; 3.Axborotning kompyuter viruslaridan yaxshi ximoya qilinmaganligi; 4. Telekommunikatsiyalar tarmoqlariga ulanishning texnik imkoni yuqligi; 5.Aloqaning qoniqarsiz sifati.	1.Pul mablag'larining yetishmasligi; 2.Reinjiniringdan iqtisodiy foydaning mavhumligi; 3.Kontragentlar tomonidan axborot texnologiyalaridan yetarlicha foydalanilmasligi; 4.Elektron to'lovlarni amalga oshirishda firibgarlik bilan bog'liq tavakkalchiliklar.	1.Axborot texnologiyalaridan foydalanishga ehtiyojning yo'qligi; 2.Xodimlarda bilim va ko'nikmalarning yetarli emasligi; 3.Tarmoqlardan maqsadli foydalanmaslik tufayli ish vaqtidagi yo'qotishlar.

Bunda ko'pincha asosiy maqsad e'tibordan chetda qoladi – mijoz o'zi buyurtma bergan tovarni olishi kerak, xususiy vazifalar muhim bo'lsa – da, ammo ularning birortasi ham, agar tovar mijozga yetib kelmasa, mijoz uchun hech qanday ahamiyatga ega emas.

Amalga oshirilgan reinjiniring umidlarni oqlagani va korxonaga faoliyatining ko'rsatkichlarini yaxshilanganiga ko'plab misollar keltirish mumkin.

Chunonchi, Amerakaning "IBM Credit " kamponiyasi mavjud tashkiliy – boshqaruv tizimiga kompyuter tarmog'ini joriy etish asosida kreditlarga buyurtmalarning o'tishini tezlashtirishga erishdi. Shu bilan bir vaqtda, reinjinirig o'tkazilgan biznes –jarayonlarning kompyuterlashtirilishi ishlab chiqarishning 90 foizdan ortiq o'sishini ta'minladi.

Xorij tajribasini tahlil qilib Shuni aytish mumkinki, biznes – jarayonlari reinjiniringida axborot texnologiyalaridan foydalanish korxonaga faoliyatiga quyidagicha ijobiy ta'sirni ko'rsatadi:

- Axborot bir vaqtda bir necha joyda paydo bo‘lishi, undan birnecha xodimlar foydalana olishi mumkin;

- Ekspert ishini umumiy masalalar bo‘yicha mutaxassislar bajarishi mumkin, Shu tariqa qarorlar qabul qilish barcha xodimlar ishining bir qismiga aylanadi;

- Korxonada ishi rejalarini tezkor qayta ko‘rib chiqish imkoniyati tug‘iladi;

- Biznes markazlashtirish va markazsizlashtirish afzalliklaridan bir vaqtda foydalanishi mumkin.

Umumlashtirgan holda aytishimiz mumkinki, reinjining quyidagi vazifalarni hal etadi:

- gorizantal boshqaruv aloqalarini rivojlantiradi;

- axborot oqimlarini markazlashtirish uchun tashkiliy shart – sharoitlarni yaratadi va Shu tariqa muayyan jarayonlar bo‘yicha tizimlashtirilgan axborotni olishga ko‘maklashadi;

- ijodiy yondaShuvni rag‘batlantiradi, vaziyatni va jamoa ishini tahlil etadi;

- strategiyani markazdan muvofiqlashtirishni, qarorlarni markazlashtirilmagan tarzda ijro etishni samarali birga qo‘shib olib borish imkonini beradi, Chunki aralash jarayonlarga va boshqaruvning matritsali tuzilmasiga asoslanadi;

- korxonada boshqaruv tuzilmasining o‘zgartirilishini xodimlar faoliyati bilan bog‘lagan holda uni qayta tashkil etishning tashkiliy sharoitlarini yaratadi.

9.4. Korxonada biznes-jarayonlari reinjiningining asosiy bosqichlari

Eng umumiy ko‘rinishda quyidagi reinjining bosqichlarini ajratish mumkin:

- 1. korxonada kelajagining obrazini ishlab chiqish;**
- 2. reinjining protsedurasini amalga oshirish;**
- 3. ishlab chiqilgan modelni joriy etish.**

Birinchi bosqichda korxonaning obrazini ishlab chiqishni kompleks tarzda, strategiyani ishlab chiqish jarayonlarini biznesga qo'yiladigan talablar bilan birga qo'shish asosida olib borish maqsadga muvofiq. Tarmoqdagi biznesning umumiy darajasiva korxonaning joriy hlati, uning asosiy maqsadlari, mijozlar ehtiyojlari xususiyatlari aniqlanishi zarur. Ushbu bosqichning maqsadi – yangi tuzilmaga nisbatan yondaShuvni ishlab chiqish va uni korxonaning maqsadlariga xos bo'lgan atamalarda ta'riflash.

Ikkinchi bosqichda jarayonlarni modellashtirish asosida bevosita reinjining amalga oshadi. O'z navbatida, modellashtirish, odatda, mehnat resurslari yoki texnik resurslar yordamida ichki yoki tashqi biznes – jarayonlar, bu resurslar kaysi manbalardan olinishini bayon qiladigan qandaydir modellashtirish tilidan foydalanishga asoslanadi. Ayniqsa, jarayon qanday qilib axborot tizimi tomonidan ta'minlanishini ko'rsatish muhimdir. Tabiiyki, korxonaning faoliyatining ichki va tashqi jarayonlari o'rtasidagi mutanosiblik nazarda tutilishi kerak.

Uchinchi bosqichda ishlab chiqilgan model joriy etiladi. Bunda, oxirgi natijani belgilaydigan va uni oldindan rejalashtirilgan va kutilayotgan natija bilan solishtiradigan samaradorlik mezonlarini qo'llash zarur. Masalan, o'zgarishlar toifalarida samaradorlik mezonlarini belgilashga yondaShuvlarni quyidagicha qo'llash mumkin:

- alohida jarayonlar va tashkilot faoliyati samaradorlik ko'rsatkichlari (olingan natijalarning vaqt, moliya va boshqa resurslar safiga nisbati);
- korxonaning tomonidan ishlab chiqiladigan maxsulotlar ko'rsatkichlari;
- mijozlarning korxonaning faoliyati natijalaridan qoniqqanligi ko'rsatkichlari;
- moliyaviy – iqtisodiy ko'rsatkichlar.

Yuqorida ko'rsatilgan reinjining bosqichlarining har birida bosqichni oldindan o'rganib chiqish, rejalashtirish, bajarish va yakunlash bo'yicha ishlar olib boriladi. Bunda biznes-jarayonlari reinjining quyidagi asosiy tamoyillariga asoslanish kerak:

- mas'suliyatning jamlanishi: bir nechta protseduralar birlashtiriladi (jarayonni gorizantal siqish);

- vakolatlarni taqsimlash va o‘zini o‘zi nazorat qilish: ijrochilar mustaqil qarorlar qabul qiladilar (jarayonni vertikal siqilishi);
- jarayonni bajarilish tabiiy tartibi (masalan , ketma – ket emas, parallel, ya’ni bir vaqtda bajarish);
- vaziyatga qarab jarayonlarni bajarishning turlari variantlari;
- ishlarni qayerda eng samarali tarzda bajarish mumkin bo‘lsa, o‘sha yerda bajarish (natijani mijozga topshirishgacha);
- keliShuvlar, tekshiruvlar va nazorat hajmini qiskartirish – menejerlarning nazorati imkoniyatiga qarab mazkur jarayonning iste’molchilari nazoratiga almashtiriladi.

Kompaniyada reinjiniringni boshlash

Umumiy holda biznes – jarayonlar reinjiniringi metodikasining bosqichlari quyidagi larni o‘z ichiga oladi:

- **loyihani ishlab chiqish va biznes – jarayonlarni ajratish.** Loyihaning maqsadlari va vazfalari belgilanadi, reinjiniring bo‘yicha komanda tuziladi va unga yondaShuv ishlab chiqiladi;

- **biznes – jarayonlarni hujjatlashtirish.** Bu bosqichda biznes – jarayonlarni hujjatlashtirish bo‘yicha taklif etilgan metodik asosida ularning grafik modellari quriladi, biznes – jarayonlarning asosiy operatsiyalari xronometrajlanadi;

- **biznes – jarayonlarni qiyosiy tahlil qilish** (benchmarking). biznes – jarayonlarni korxonalarining ilg‘or bo‘linmalari yoki raqobatchi korxonaning biznes – jarayonlari bilan taqqoslash maqsadida ular tahlil etiladi.

- **muammolarni tahlil qilish hamda biznes – jarayonlar va texnologiyalarni qayta loyihalashtirish.** Bosqichning maqsadi – texnologik va biznes –jarayonlardagi muammoli joylarni aniqlash;

- **yangi biznes – jarayonlar, texnologiyalarni joriy etish va natijalarni boholash.** Mazkur bosqichda biznes – jarayonlar samaradorligi natijalarini reinjiniringni boshlashdan oldin belgilangan mezonlarga solishtirish va bunda funksional faoliyat turlari bo‘yicha xarajatlarni hisobga olish zarur.

Biznes – jarayonlar reinjineri uchun ko‘pincha ESIA (Erase, Simplify, Integrate, Automate) qoidalaridan foydalaniladi, ular mavjud jarayonlarni optimallashtirishga mo‘ljallangan to‘rta asosiy harakatni bajarish nazarda tutiladi, bular: istisno etish, soddalashtirish, birlashtirish, avtomatlashtirish.

1. Erase (istisno etish). Qimmat qo‘shmaydigan barcha operatsiyalarni istisno etish. Bu vazifa juda dolzarbdir. Masalan, “Toyota” kompaniyasida aksariyat an’anaviy ishlab chiqarish jarayonlarni hisob-kitob qilishda kunning istalgan paytida hodimlarning bir kismi unumsiz mehnat bilan Shug‘ullanishi hisobga olinadi;

2. Simplify (soddalashtirish). Ortiqcha jarayonlar yo‘q qilingandan keyin qolganlarning hammasi soddalashtirish kerak. Odatda “soddalashtirish” o‘ta murakkab uchastkalarda olib boriladi;

3. Integrate (birlashtirish). Ta‘minotchidan tashkilot tomon va tashkilotdan iste‘molchi tomon harakat yanada yengillashtiriladi. O‘z ta‘minotchilari va iste‘molchilari bilan eng uzviy aloqalarni yo‘lga qo‘ygan korxonalar odatda qulay vaziyatda bo‘ladi – ular o‘zin yanada mukammallashtirish uchun ko‘proq imkoniyatlarga ega. Asosiy butlovsi qismlar ta‘minotchilari va ularning iste‘molchilarini yagona mahsulotni ishlab chiqarish jarayoniga integratsiyalash odatiy hol hisoblanadi;

4. Automate (avtomatlashtirish). Axborot texnologiyalari, robototexnik uskunalari – mana Shular eng yuqori samara va yaxshi natijalarni beradi. Ammo murakkab jarayonlarni avtomatlashtirish maqsadga muvofiq emas; mavhumlik xatolar sonini kupaytirib yuborishi mumkin. Masalan, sifatni boshqarish sohasida statistik usullarda to‘plangan ma‘lumotlarni tahlil qilishni avtomatlashtirish alohida ahamiyatga ega.

Ishbilarmonlik muhitini rivojlantirishga qaratilgan chora – tadbirlarning amalga oshirilishi tufayli O‘zbekistonda samarali mulkdorlar va tadbirkorlar sinfi shakillandi, ular bozorda o‘zlarining munosib o‘rinlarini egallab, muttasil rivojlanib bormoqdalar va zamonaviy korporativ tuzilmalarni yaratmoqdalar. Hozirgi paytda alohida tadbirkorlik tuzilmalari rivojlanish jarayonida boshqaruv modelini takomillashtirishga

ehtiyoj sezmoqda, ular reinjiningni bunday o'zgarishlar vositalaridan biri sifatida e'tirof etishlari mumkin.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Biznes-jarayonlari reinjiningning mohiyatini tuShuntirib bering ?
2. Korxonada uchun reinjining nima sababdan kerak ?
3. Biznes-jarayonlari reinjiningning asosiy prinsiplari qanday ?
4. Korxonada biznes-jarayonlari reinjiningiga ta'sir etuvchi omillarni asoslab bering ?
5. Korxonada biznes-jarayonlari reinjiningning asosiy bosqichlarini izohlab bering ?

Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro'yxati:

1. o'zbekiston Respublikasining Qonuni "Tijorat siri to'g'risida". Qonunchilik palatasi tomonidan 2014- yil 18- iyunda qabul qilingan, Senat tomonidan 2014- yil 28- avgustda ma'qullangan. 2014- yil 11- sentabr, o'RQ-374-son. (o'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 2014- y., 37-son, 463-modda).

2. o'zbekiston Respublikasi Prezidentining "o'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida» gi №PF-4947 sonli Farmoni. //Xalq so'zi. 2017- yil 8- fevral.

3. Sh. M.Mirziyoyev. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik - har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak . Tashkent : o'zbekiston, 2017- y.,104- b.

4. Abdulkarimov B.A. va boshqalar, "Korxonada iqtisodiyoti":. darslik – 2-qayta ishlangan va to'ldirilgan nashri. – T.: "Fan", 2012 – 371- bet.

5. Maxmudov E.X. Korxonada iqtisodiyoti. O'quv qo'llanma. –T.: O'zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg'armasi nashriyoti, 2006, – 208- bet.

6. Magomedov SH.SH, Beshpalova G.YE. Upravleniye kachestvom produkcii. Uchebник. – M.: «Dashkov i K°», 2010. – 336 str.

7. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. / Инглиз тилидан таржима. СПб. С-петербург университети нашриёти, 1997

8. www.webofscience.com - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.

9. www.searchescohost.com- Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.

10. www.lex.uz – Qonun hujjatlari milliy bazasi.

X-BOB. KORXONA FAOLIYATINI INNOVATSION RIVOJLANTIRISH Yo‘LLARI

10.1. Innovatsiyalarning iqtisodiy mohiyati va mazmuni

Bugungi kunda mamlakatimiz hukumati tomonidan ishlab chiqarish sohasini innovatsion rivojlantirishni rag‘batlantirishga alohida urg‘u berilmoqda. Iqtisodiyotimizni modernizatsiyalash jarayonlarida mamlakatimiz mahsulotlarini eksport qiluvchi ishlab chiqaruvchilarni qo‘llab-quvvatlash va rag‘batlantirish, ularning mahsulotlari raqobatbardoshligini oshirish va yangi bozorlarni o‘zlashtirish chora-tadbirlari davom ettirilmoqda. Buning oqibatida “Tashqi savdo balansidagi ijobiy saldo 180 million dollarni tashkil qildi. Mamlakatimizning oltin-valyuta zaxirasi 1,6 milliard AQSH dollariga ko‘paydi”. Bu raqamlardan ko‘rinib turibdiki, milliy korxonalarimizda innovatsion faoliyatni boshqarishga birlamchi e‘tibor qaratilyapti. Ammo innovatsion faoliyatni boshqarish mexanizmlarini yanada takomillashtirish masalalari hamon dolzarbligicha qolmoqda.

Innovatsion faoliyatni boshqarish mexanizmi u yoki bu subyektning innovatsion rivojlanish maqsadi yo‘nalishidan kelib chiqib, o‘zida turli usul va vositalar yig‘indisini mujassamlashtiradi. Innovatsion sohadagi boshqaruv qarorlarining natijaviy tayyor mahsulotga aylanishini ta‘minlovchi samarali mexanizmni ishlab chiqish milliy korxonalarimizning bugungi kundagi dolzarb masalalaridan biridir. Ayni paytda mazkur mexanizmning muhim tarkibiy qismi hisoblangan innovatsion faoliyatni tashkil etishning metodik asoslarini shakllantirmay turib, masalani hal etish mumkin emas. Aslida innovatsion sohaga tegishli tuShunchalar hali to‘la shakllantirilmagan. Shuning uchun innovatsion faoliyatning tabiati va mazmun-mohiyatiga turlicha qarashlar mavjud bo‘lgan bir paytda xo‘jalik subyektlari mavjud imkoniyat va cheklanishlarni hisobga olgan holda, ushbu sohada samaraliroq siyosat ishlab chiqishga imkon beruvchi aniq takliflarga ehtiyoj sezadilar. Shu

nuqtai nazardan, innovatsion faoliyat metodikasini ishlab chiqish masalasi alohida ahamiyat kasb etadi.

Fikrimizcha, innovatsion faoliyatni tashkil etishning taklif etilayotgan metodikasi quyidagi tamoyillarga asoslanadi:

- maqsadlilik;
- tizimlilik;
- tashkil etuvchi barcha tarkibiy qismlarning konseptual birligi.

Mazkur metodikani ishlab chiqishning asosiy maqsadi sanoat korxonalarini innovatsion faoliyatini tashkil etish bo'yicha ma'lum dastur yaratish hisoblanadi. Qo'yilgan maqsaddan kelib chiquvchi vazifalar quyidagilardan iborat:

- korxonada innovatsion faoliyatni tashkil etish ishlarining mazmuni va mantiqiy izchilligini ta'minlash;
- innovatsiyalarning yaratilishi va tarqalishi bo'yicha korxonaning barcha bo'g'inlari hamda xizmat bo'limlari faoliyatining muvofiqligini ta'minlovchi mos tashkiliy tuzilmani ishlab chiqish;
- innovatsion faoliyatning muayyan jihatlari bo'yicha metodik tavsiyalar ishlab chiqish;
- korxonada innovatsion faoliyatning maqsadlilik va tizimlilikini ta'minlash;
- korxonada innovatsion faoliyatni ilmiy asosda tashkil etish.

10.2. Innovatsion faoliyatni tashkil etish metodikasining asosiy tarkibiy qismlari

Innovatsion faoliyatni tashkil etish metodikasi quyidagi asosiy tarkibiy qismlardan tashkil topadi:

1. Innovatsiya tushunchasini hamda innovatsion faoliyatning mazmunini aniqlashtirib olish.

Ta'kidlab o'tganimizdek, hozirgi paytda "innovatsiya" tushunchasini aniqlab beruvchi, Shu jumladan, dunyo mamlakatlari qonunchiligida turli xildagi izohlar mavjud. Xususan, Rossiya Federatsiyasining innovatsiyalar to'g'risidagi qonunida innovatsiya amaldagi qonunchilikka ko'ra intellektual mulk sifatida tan olingan, ilmiy, ilmiy-tadqiqot yoki ilmiy-texnik faoliyat natijasi sifatida tavsiflangan. Masalan, Rossiya

Federatsiyasining amaldagi rasmiy statistikasi innovatsiyaga “innovatsiya bu – innovatsion faoliyatning pirovard natijasi sifatida bozorga chiqarilgan yangi yoki mukammallashtirilgan mahsulot yoki xizmatlar hamda amaliyotda foydalanishga joriy etilgan yangi yoki mukammallashtirilgan texnologik jarayon yoki ishlab chiqarish (xizmat) usullaridir”, deya ta’rif berilgan. Innovatsiya faqatgina bozorga chiqarilganda yoki ishlab chiqarish jarayoniga qabul qilingandagina namoyon bo’ladi. o‘z-o‘zidan ma’lum bo’ladiki, korxonaning innovatsion faoliyati rasmiy statistikada qayd etilishi bilangina amalga oshgan hisoblanmaydi. Tashkiliy-boshqaruv sohasida (aynan marketing sohasida) innovatsiyalarsiz korxonaning samarali innovatsion rivojlanishini ta’minlab bo’lmaydi. Shuning uchun, ushbu metodik tavsiyamizda “innovatsiya” tuShunchasini turli o‘rinlarda, aynan, davlatning tartibga solish funksiyasidan kelib chiquvchi talablari, statistika va korxonalar talablari nuqtai nazaridan aks ettirish maqsadga muvofiq deb o‘ylaymiz.

Fikrimizcha, “innovatsiya” tuShunchasi yangilik kasb etuvchi va foydali samaraga ega bo’lgan ilmiy, tadqiqot, texnik va boshqa maqsadli faoliyatlarni aks ettiradi. Innovatsiyaga berilgan ta’riflarning turlichi innovatsiyalarga davlatning hamda o‘z xususiyatidan kelib chiqqan holda korxonaning zaruriy talablarini o‘rganish va tahlil qilish asosida innovatsion faoliyatni boshqarishning eng to‘g‘ri metodologiyasini ishlab chiqish imkoniyatini yaratadi va mos ravishda, boshqarish obyekti – innovatsion faoliyatning quyidagicha aniq ta’rifi hosil bo’ladi: Demak, innovatsion faoliyat tovarlarning sotuv bozori va mazkur bozorning iste’molchilik xususiyatlarining marketing tadqiqotlariga tayangan holda, ishlab chiqarishda texnik, texnologik va tashkiliy-iqtisodiy yangiliklarni ishlab chiqilishi, o‘zlashtirilishi va tarqalishining o‘zaro bog‘liq jarayoni sifatida yuzaga chiqadi. Shu bilan birga, mazkur faoliyat axborot-ta’minot, konsalting, ijtimoiy va boshqa turdagi xizmatlarni tashkil etishning yangi yo‘llarini ishlab chiqishni ham nazarda tutadi. Boshqarish metodologiyasiga bu kabi yondaShuv innovatsion faoliyatning yaxlit tashkiliy tuzilishini shakllantirish imkonini yaratadi.

2. Korxonada innovatsion faoliyatning tashkiliy tuzilishini ishlab chiqish.

Innovatsion faoliyat tanlab olingandan keyin uning, maqsadli yoʻnalishi innovatsion vazifalarning tuzilishini aniqlab beradi. Bunda korxonaning hajmi, oʻziga xos xususiyatlari, ishlab chiqarayotgan mahsulotning hajmi va nomenklaturasi kabi turli omillar yuqori ahamiyat kasb etadi. Shuning uchun, innovatsion faoliyatni boshqarish har bir turdagi korxonaga uchun alohida harakterga ega. Bunda eʼtibor qaratilishi lozim boʻlgan umumiy jihat Shundan iboratki, u butun tashkiliy tuzilmaga uzviy bogʻliq boʻlishi lozim. Bundan tashqari, turlicha darajalarda boshqaruv qarorlarini shakllantiruvchi turli boʻgʻinlar faoliyatini muvofiqligini taʼminlashi ham zaruriy shartlardan hisoblanadi. Chunki, alohida mahsulot turi boʻyicha ham, butunligicha barcha yoʻnalishlar boʻyicha ham innovatsion loyiha va dasturlarni amalga oshirish korxonaga uchun bir xil darajada muhim ahamiyatlidir.

3. Innovatsion strategiyani ishlab chiqish.

Korxonaning innovatsion strategiyasi agressivlik (hujumkorlik) darajasiga koʻra turlicha farqlanishi yoki oʻzida mudofaa xususiyatini ham kasb etishi mumkin. Strategik menejmentda agressivlik tuShunchasi korxonaning oʻz texnologiyasi, mahsulotlari turlari va marketing strategiyasiga oʻzgarish kiritishining tezligi va radikalligi darajasini aks ettiradi. Innovatsion menejmentga mos holda taʼkidlab oʻtish joizki, innovatsion strategiyaning agressivligi, birinchi oʻrinda, ishlab chiqilgan va joriy etilayotgan yangilikning radikallik darajasiga bogʻliq. Korxonaning innovatsion agressivligini belgilashda innovatsiyalarni yaratish chastotasi, joriy etish tezligi, innovatsion-investitsion faoliyatni moliyalashtirish koʻlami kengligi va innovatsiyaning bozor marketingining intensivligi ham muhim ahamiyat kasb etadi.

Innovatsion strategiyani tanlashda amalga oshirilayotgan innovatsion faoliyatning noaniqliklari va tavakkalchiliklari kabi bir qancha koʻrsatkichlarni eʼtiborga oluvchi koʻpqirrali model asos qilib olinishi lozim.

4. Innovatsion faoliyat samaradorligini baholash va tahlil qilish metodikasi.

Innovatsion faoliyat tahlili quyidagi yoʻnalishlarni oʻz ichida mujassamlashtirishi zarur:

- korxonaning o‘z bo‘sh pul mablag‘lari va umumiy moliyaviy holati tahlili;
- innovatsion loyihalar uchun xarajatlar tahlili;
- ko‘rib chiqilayotgan, joriy etishga qabul qilingan, joriy etilayotgan, joriy etilgan va rad etilgan loyihalarning tuzilmaviy tahlili;
- innovatsion loyihalarni joriy etish va ularning samaradorligini baholashni hisobga olish tizimini tadqiq etish;
- joriy etilgan innovatsion loyihalarning korxonaning butun xo‘jalik faoliyati natijalariga ta‘sirini baholash;
- korxonaning moddiy resurslari va kadrlar bazasi salohiyatining innovatsion faoliyatni amalga oshirishga tayyorligi tahlili;
- innovatsion faoliyatni amalga oshirish samaradorligining integral ko‘rsatkichlari;
- korxonaning innovatsion rivojlanishiga tashqi muhit ta‘sirining tahlili.

5. Innovatsiyalar marketingi metodikasi.

Marketing faoliyati o‘zida bozorni kompleks tadqiq qilish, innovatsiyalarni yaratishni rejalashtirish, ularning raqobatbardoshligi, narx siyosati, siljitish, sotuvini tashkil etish hamda servis xizmat ko‘rsatishni tezlashtirishni nazarda tutadi. Mos ravishda, ko‘rsatib o‘tilgan barcha yo‘nalishlar bo‘yicha alohida metodikalar ishlab chiqilishi mumkin.

Bugungi kunda ko‘p korxonalarda marketing asosida innovatsiyalar yaxshi yo‘lga qo‘yilyapti. Taklif etilayotgan metodikaning tarkibiy qismlariga korxonada faoliyatining aniq sharoitidan kelib chiqib, qo‘shimchalar kiritilishi va ular kengaytirilishi ham mumkin. Shu bilan birga, aniq bir turdagi korxonada innovatsion faoliyatni boshqarishning samarali mexanizmini shakllantirishga yordam beruvchi zarur metodik asoslar korxonaning o‘ziga xos xususiyatlariga ko‘ra o‘z-o‘zini namoyon etadi.

Xulosa qilib aytganda, innovatsion faoliyatni tashkil etishning taklif etilayotgan metodikasi mamlakatimiz korxonalari innovatsion faoliyatini boshqarish mexanizmini takomillashtirish uchun zarur asos bo‘lib, bu boradagi ishlarning amalga oshirish tezligini orttirishga xizmat qiladi. Zero, milliy korxonalarimizda innovatsion ishlab chiqarishning jadallik

bilan rivojlantirilishi ular ishlab chiqargan mahsulotlarning raqobatbardoshligini ortishiga va jahon bozorida etakchilik o'rnini mustahkamlashga imkon yaratadi.

10.3. Ishlab chiqarishning texnologiklik va innovatsionlilik darajasi: o'zaro aloqadorlikni baholash usuli

Hozirgi sharoitlarda menejment innovatsion texnologiyalarni joriy etishga yoki yanada mukammal mahsulot, ishlar va xizmatlarni ishlab chiqarishga harakat qilsa, uning rivojlanishi yanada samarali va raqobatbardosh bo'lishi mumkin. Mazkur maqolada texnologik rivojlanish va innovatsiyalarga moyillik o'rtasidagi bog'liqlikni texnologiyalar va innovatsiyalarning rivojlanish darajasini, iqtisodiy rivojlanish va uning salohiyatini, Shuningdek bundayrivojlanishning sanoat tarmoqlarida, Shu jumladan, yuqori texnologik ishlab chiqarishlarda innovatsiyalarning ko'payishiga ta'sirini baholash imkonini beradigan model ko'rinishida namoyish etishga harakatqilamiz.

Jahon amaliyotida ishlab chiqarilayotgan mahsulot turlarini qisqa fursat ichida yangilashga imkon beradigan eng innovatsion ishlab chiqarishlarga yuqori texnologik ishlab chiqarishlar kiritiladi. Shunday qilib, texnologik ishlab rivojlanish va innovatsiyalarga layoqatlilik o'rtasida aloqa mavjud bo'lishi kerak. Agar haqiqatda ham Shunday aloqadorlik bo'lsa va texnologiklik hamda innovatsionlik darajasini o'zgartirish mezonlari belgilangan bo'lsa, menejmentda ishlab chiqarishni yangilash va zamonaviy innovatsion mahsulotni ishlab chiqarish xarajatlaridan olinadigan aniq foydani aniqlashdek ajoyib imkoniyat paydo bo'ladi.

Yuqori texnologik – bu qanday?

Innovatsiyalar bo'yicha metodologik va metodik tadqiqotlar apparati belgilangan bo'lsa-da, sanoatning yuqori texnologik tarmoqlarining holati va ularning rivojlanganligini baholash uchun ilmiy-uslubiy baza hali ancha kam ishlangan. Yuqori texnologik tarmoqlarning mohiyat, texnologiklik darajasini baholash mezonlarini belgilabgina qolmasdan, balki ularni innovatsion rivojlantirish salohiyatini ham aniqlash zarur.

Yuqori texnologik tarmoqlarga ilmiy-texnik tadqiqotlar, zamonaviy texnologiyalar va mahsulotlarni sinash va joriy etishga katta xarajatlar xos. Shundan kelib chiqib, “yuqori texnologik tarmoqlar” tuShunchasini turlicha talqin etish mumkin. BIRinchidan, bu zamonaviy asbob-uskunalar va yangi jahon texnologiyalari bilan jihozlangan, ishlab chiqarishni modernizatsiyalash, texnik va texnologik qayta qurishni faol amalga oshirayotgan tarmoqlardir. Bunday tarmoqlardagi korxonalar ichki va tashqi bozordan yuqori talabga ega bo‘lgan sifatli va raqobatbardosh mahsulotlarni ishlab chiqaradi. BIroq, masalan, qurilish materiallari sanoati, oziq-ovqat, yengil sanoatning yuqori yuqori texnologik korxonalarida mahsulot turlarini tez-tez almashtirish talab etilmaydi, demak, yangi mahsulot ishlab chiqishga ham katta sarf-xarajatlar qilinmaydi. BUNday turdagi yuqori texnologik tarmoqlarning innovatsionligini mavjud yoki yangi joriy etilgan obyektlarda yangi ananaviy mahsulotlarni ishlab chiqarishni boshlash hisobiga ancha jiddiy oshirish mumkin.

Biroq ayrim tarmoqlarda, masalan, elektrotexnika, kimyo-farmasevtika sohalarida avval hamm ilmiy-tadqiqot ishlanmalari, ishlab chiqarishning texnik va texnologik ta’minotini takomillashtirishga ancha yuqori xarajatlar qilingan. Aynan Shu bois bunday ishlab chiqarishni ba’zan “ilmtalab” deb ataydilar. Bunday tarmoqlarga yangi zamonaviy mahsulotlarga talabning yuqoriligi tufayli innovatsion rivojlanishning yuqori sur’atlari xos.

Xalqaro amaliyotda tarmoqlarni ularning ilm talabligi darajasiga qarab ajratishning yagona metodikasi yo‘q, ammo tarmoqni yuqori texnologik tarmoq toifasiga kiritishning bir qator me’zonlari ishlab chiqilgan. Tarmoqlarni Fraskati qo‘llanmasida Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (IHTT) tomonidan taklif etiladigan tarmoqdagi tadqiqotlar va ishlanmalar jadalligiga muvofiq tasniflash amaliyotda keng qabul qilingan bo‘lib, tadqiqotlar va ishlanmalar jadalligini baholash muayyan faoliyat turi uchun tadqiqotlar va ishlanmalarga to‘g‘ridan-to‘g‘ri va bilvosita xarajatlar summasini hisobga olish yo‘li bilan amalga oshiriladi.

Mazkur tasnifga ko‘ra tarmoqlar to‘rtta toifaga ajratiladi:

- Yuqori texnologik tarmoqlar (aviakosmik sanoat, kompyuterlar va ofis jihozlari, elektronikava telekommunikatsiya, farmasevtika, ilmiy va aniq asboblari (tibbiy, optic, o‘lchov asboblari) – tadqiqotlar va ishlanmalar jadalligi 7 foizdan yuqori;

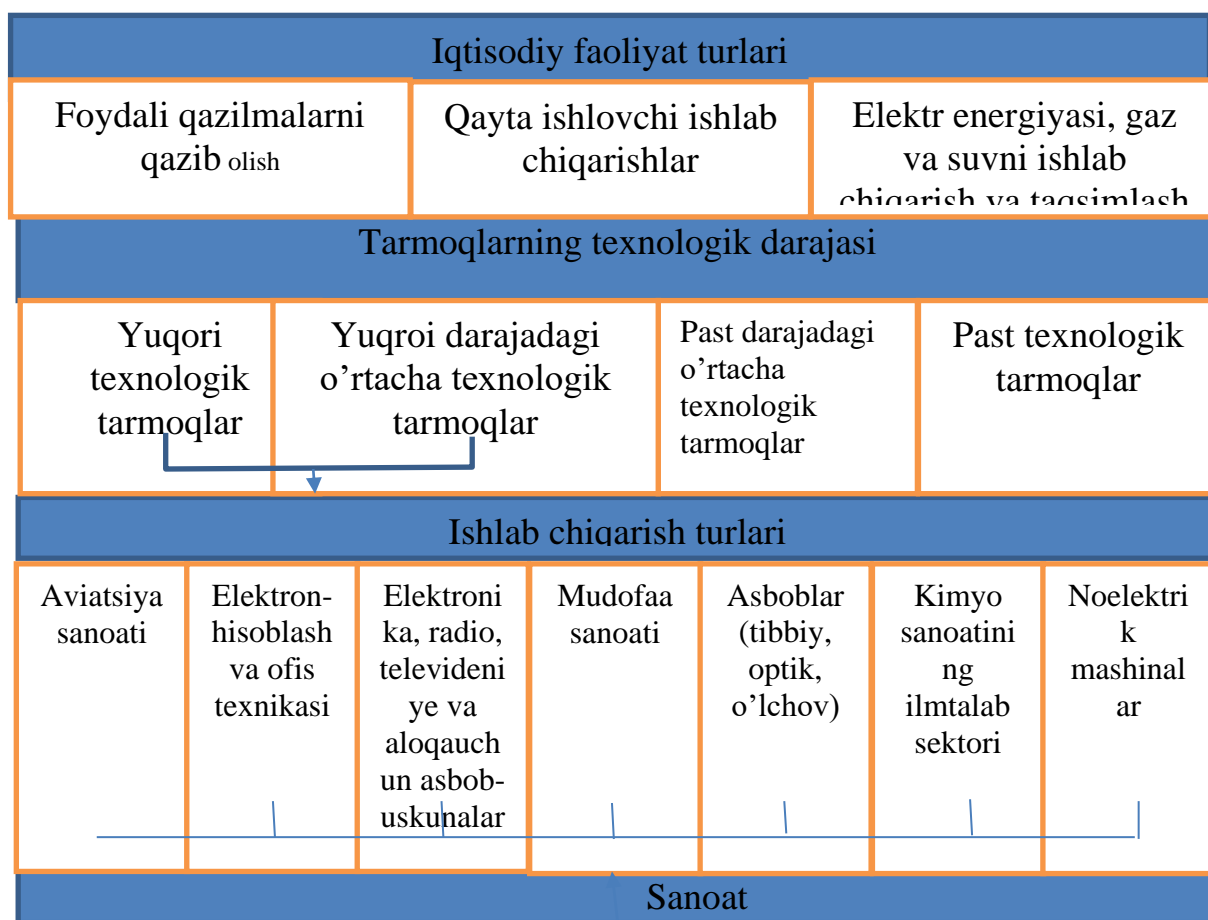
- o‘rtacha yuqori texnologik sektorlar (avtomobil sanoati, elektr mashinalari (elektrotexnik uskunalar), kimyo sanoati, boshqa transport uskunalar, noelektrik mashinalar) – tadqiqotlar va ishlanmalar jadalligi 2,5 foiz – 7 foiz atrofida;

- o‘rtacha past texnologik sektorlar (rezina va plastic buymlar, kemasozlik, boshqa sanoat ishlab chiqarishi, rangli metallar, nometallfoydali qazilmalar, metal buyumlar, neftni qayta ishlash mahsulotlari, qora metal) – jadalligi 1 foiz – 2,5 foiz atrofida;

- Past texnologik sektroalr (bosma buyumlar, tekstil va kiyim-kechak, oziq-ovqat, ichimliklar va tamaki, yog‘och va mebel) tadqiqotlar va ishlanmalar jadalligi 1 foiz dan ham kam.

OECD metodikasidan kelib chiqib, o‘zbekiston sanoati tuzilmasi sxemasi 1-rasmda keltiramiz.

Iqtisodiy faoliyat turlari uchta asosiy guruhlar bo‘yicha tizimlashtirilgan: foydali qazilmalarni qazib olish, elektr energiyasi, gaz va suvni ishlab chiqarish va taqsimlash, qayta ishlovchi ishlab chiqarishlar. Tarmoqlarning texnologikligidarajasi bo‘yicha qayta ishlovchi ishlab chiqarishlar yuqori texnologik, o‘rtacha texnologik (yuqori va past darajali) va past texnologik ishlab chiqarsihlarga ajratiladi. o‘zbekiston sAnoatining yuqroi texnologik tarmoqlariga electron-hisoblash va ofis texnikasi, elektronika, radio, televideniye va aloqa uchun asbob-uskunalar, aviatsiya va mudofaa sanoati, asboblari (tibbiy, optic, o‘lchov) ishlab chiqarish, kimyo sanoatining ilmtalab sektori kiradi. Yuqori darajadagi o‘rtacha texnologikk sanoat tarmoqlariga noelektrik mashinalar (avtomobillar, avtobuslar, qishloq xo‘jaligi mashinasozligi, tirkamalar va h.k.) kiritilgan.



10.1.-rasm. o'zbekiston sanoatining texnologiklik darajasi bo'yicha tuzilmasi⁴⁰

Tadqiqot metodologiyasi texnologikligi yuqoriroq ishlab chiqarishlar (tarmoqlar) innovatsion rivojlanishning yuqoriroq darajasiga ega, degan gipotezaga asoslanadi.

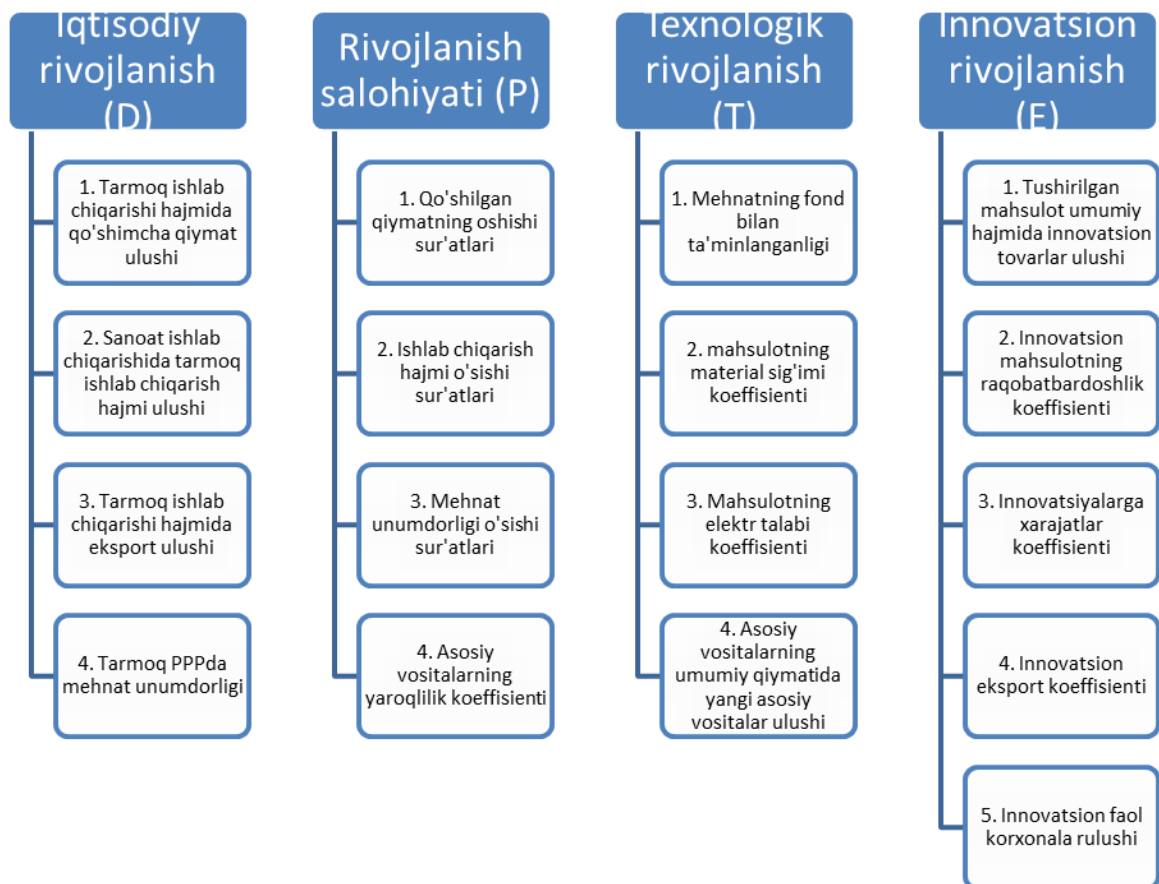
Sanoat tarmoqlarining innovatsion va texnologik rivojlanishi ko'rsatkichlarini tahlil qilish va tanlash o'rganilayotgan hodisalarga bilvosita ta'sir ko'rsatadigan omillar bilan izohlanadigan mavhumlik sharoitida amalga oshiriladi. Bu esa tizimli tahlil metodologiyasidan foydalanish zaaruratini keltirib chiqaradi. Barcha statistic ma'lumotlar tizimlashtiriladi, ko'rsatkichlar tarmoqlarning rivojlanishi, ularning texnologik va innovatsion holatini harakterlaydigan guruhlariga birlashtiradi. Tarmoqlarning texnologik va innovatsion rivojlanishi o'rtasidagi o'zaro ta'sirlaShuvni aniqlash uchun qiyosiy tahlil usulidan

⁴⁰ Mualliflar tomonidan tuzildi.

foydalanish zarur. Ya'ni tarmoqlarning texnologik rivojlanishi darajalari ularning innovatsion rivojlanishi darajasi bilan solishtiriladi, bu innovatsion rivojlanishning ishlab chiqarishlarni texnologik rivojlantirish darajasiga qanchalik bog'liqligini aniqlash imkonini beradi. Kompleks tadqiqotlar tahlilga innovatsion rivojlanish darajasiga ta'sir qiluvchi boshqa omillarni, xususan, tarmoqning iqtisodiy rivojlanishi omili va iqtisodiy rivojlanish salohiyati omilini kiritishni taqozo etadi.

10.4. Sanoat tarmoqlarining rivojlantirish ko'rsatkichlarini hisoblash metodikasi

Sanoat tarmoqlari faoliyatining natijalarini tahlil qilish va taqqoslash, ular ichidan texnologik, umumiy iqtisodiy va innovatsion rivojlanish va mavjud salohiyat nuqtai nazaridan eng yuqori rivojlanganlarini aniqlash uchun ko'rsatkichlar tizimi ishlab chiqilgan (3-rasm). Mazkur tizim rivojlanish darajasini aniqlash uchun zarur bo'lgan muhim ko'rsatkichlar tizimini aks ettiradi.



10.2.-rasm. Sanoat tarmoqlarining innovatsion-texnologik rivojlanishi ko'rsatkichlari tizimi.

Muayyan tarmoqlar va ishlab chiqarishlarning innovatsion-texnologik rivojlanishini o'rganishda boshqa qo'shimcha ko'rsatkichlardan foydalanish mumkin. Sanoat tarmoqlarining rivojlanishi ko'rsatkichlarini hisoblash metodikasi 10.1-jadvalda ko'rsatilgan.

Tarmoqlar iqtisodiy rivojlanganlik darajasini, ularning rivojlanish salohiyatini, texnologik va innovatsion rivojlanish darajasini baholash uchun integral indekslar qiymatini hisoblab chiqish kerak. Mazkur maolani murakkablashtirmaslik uchun, Shuningdek qulaylik maqsadida biz taklif qilgan metodikadan foydalanish, tarmoqning innovatsion va texnologik rivojlanganligi darajasini hisoblab chiqish va qiyoslashda manfaatdorlik bo'lganda Institutimizga murojaat qilishni tavsiya beramiz.

Bizning metodika Shunga asoslanadiki, birinchi bosqichda barcha ko'rsatkichlar bo'yicha integral koeffitsientlar ishlab chiqiladi. Buning uchun avval nisbatning yillik koeffitsientlari aniqlanadi, ular hisob yili uchun sanoat bo'yicha o'rtacha qiymatga keltirib topiladi, keying integral koeffitsientlar (I_d , I_p , I_t , I_e) mezonli koeffitsientlar o'rtacha qiymati sifatida hisoblab chiqiladi.

Ikkinchi bosqichda iqtisodiy rivojlanish darajasi, iqtisodiy rivojlanish salohiyati, rivojlanishning texnologikligiva innovatsionligi darajasi bo'yicha tarmoqlarning jamlanma reytingi ishlab chiqiladi.

10.1- jadval

Sanoat tarmoqlarining rivojlantirish ko'rsatkichlarini hisoblash metodikasi

Ko'rsatkichlar	Ko'rsatkichlarni hisoblash metodikasi	Hisoblash metodikasiga izohlar
Sanoat tarmoqlarining iqtisodiy rivojlanishi (D)		
1. Tarmoq ishlab chiqarishi hajmida qo'shilgan qiymat ulushi, foiz (D_{DS})	$D_{DS} = DS/B_0$	DS – qo'shilgan qiymat hajmi; B_0 – tarmoq yalpi mahsuloti.
2. Sanoat ishlab chiqarishida tarmoq ishlab chiqarish hajmi ulushi, foiz D_{BO}	$D_{BO} = B_0/B$	B – sanoat yalpi mahsuloti hajmi

3. Tarmoq ishlab chiqarishi hajmida eksport ulushi, foiz D_{EO}	$D_{EO} = E_0/B_0$	E_0 – tarmoq eksporti hajmi
4. Tarmoq PPPda mehnat unumdorligi, so‘m (P_T)	$P_T = B_0/CH$	CH – tarmoq PPP o‘rtacha ro‘yxati soni
Sanoat tarmoqlarini rivojlantirish salohiyati (P)		
1. Qo‘shilgan qiymatning oshishi sur‘atlari, foiz (T_{DS})	$T_{DS} = DS/DS_{(-1)}$	$DS_{(-1)}$ – oldingi davrdagi qo‘shilgan qiymat hajmi
2. Ishlab chiqarish hajmi o‘shishi sur‘atlari, foiz (T_{VO})	$T_{VO} = B_0/B_{0(-1)}$	$B_{0(-1)}$ – oldingi davrdagi tarmoq yalpi mahsuloti hajmi
3. Mehnat unumdorligi o‘shishi sur‘atlari, foiz (T_{PT})	$T_{PT} = P_T/P_{T(-1)}$	$P_{T(-1)}$ – oldingi davrdagi PPP mehnat unumdorligi
4. Asosiy vositalarning yaroqlilik koeffitsienti, foiz (K_G)	$K_G = 1 - K_{IZ}$	K_{IZ} – asosiy vositalarning eskirish koeffitsienti
Sanoat tarmoqlarining texnologik rivojlanishi (T)		
1. Mehnatning fond bilan ta‘minlanganligi, so‘m (F)	$F = S_{OF}/CH$	S_{OF} – sanoat ishlab chiqarish asosiy vositalarining o‘rtacha yillik qiymati
2. mahsulotning material sig‘imi koeffitsienti, (K_M)	$K_M = S_M/V_0$	S_M – xom ashy ova materiallar qiymati
3. Mahsulotning elektr talabi koeffitsienti, birl. (K_E)	$K_E = S_E/V_0$	S_E – ishlab chiqarishda iste‘mol qilingan elektr energiyasi qiymati
4. Asosiy vositalarning umumiy qiymatida yangi asosiy	$D_{NOF} = N_{OF}/S_{OF}$	N_{OF} – yangi asosiy fondlar qiymati

vositalar ulushi, foiz (D_{NOF})		
Sanoat tarmoqlarining innovatsion rivojlanishi (E)		
1. Tushirilgan mahsulot umumiy hajmida innovatsion tovarlar ulushi, foiz (D_I)	$D_I = V_I/V_O$	V_I – tushirib olingan innovatsion mahsulot hajmi
2. Innovatsion mahsulotning raqobatbardoshlik koeffitsienti, birl. (K_{IN})	$K_{IN} = V_{IN}/V_I$	V_{IN} – tushirib olingan bozor uchun yangi innovatsion mahsulot hajmi
3. Innovatsiyalarga xarajatlar koeffitsienti, birl. (K_{ZI})	$K_{ZI} = Z_I/V_O$	Z_I - innovatsiyalarga xarajatlar
4. Innovatsion eksport koeffitsienti, birl. (K_{IE})	$K_{IE} = E_I/E_O$	E_I – innovatsion mahsulotlar eksporti
5. Innovatsion faol korxonalar ulushi, foiz (D_{IP})	$D_{IP} = M_I/M$	M_I – innovatsiyalarni joriy etgan korxonalar soni; M – tarmoqdagi korxonalarining umumiy soni

Indeksning qiymatiga bog‘liq holda har bir tarmoq uchun reyting o‘rnatiladi. Indekslar mazkur holda ballar sifatida qabul qilinadi., indeksning qiymati qanchalik yuqori bo‘lsa, tarmoq Shuncha ko‘p ball to‘plagan bo‘ladi va uning retingi Shunchalik yuqori bo‘ladi. Birinchi o‘rin rivojlanish indeksi (Ii) qiymati eng yuqori bo‘lgan tarmoqqa beriladi. Kamroq ballar to‘plagan – indeksleri qiymati pastroq bo‘lgan tarmoqlar reytingdagi pastroq o‘rinlarda joylashadi. Shu tariqa reyting qanchalik yuqori bo‘lsa, rivojlanish darajasi ham Shunchalik yuqori bo‘ladi.

Indeksler qiymatlari va reytinglar tarmoqni u yoki bu rivojlanish darajasiga kiritish uchun asos bo‘lib xizmat qiladi. Tarmoqlar uchta darajada guruhlanadi:

1. Yuqori rivojlanish darajasi;
2. o'rtacha rivojlanish darajasi;
3. Past rivojlanish darajasi.

Omillarning bog'liqligi texnologik va innovatsion rivojlanish darajaslarini taqqoslash yo'li bilan aniqlanadi. Bundan tashqari, turli omillar, Shu jumladan iqtisodiy rivojlanish va rivojlanish salohiyati omillarining o'zaro bog'liqligi koeffitsientlarning qiymatlari bo'yicha chuqurroq o'rganiladi. Mavjud ma'lumotlar asosida u yoki bu tarmoqda innovatsion rivojlanish darajasi bilan texnologik rivojlanish darajasi o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri aloqa borligi yoki to'qligi hawqida xulosa qilinadi, Shuningdek, ularning rivojlanishini tezlashtiradigan va jilovlaydigan omillar ham aniqlanadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Innovatsiyalarning iqtisodiy mohiyati deganda nimani tushinasiz ?
2. Innovatsion faoliyatni tashkil etish metodikasining asosiy tarkibiy qismlariga nimalar kiradi ?
3. Sanoat tarmoqlarining rivojlantirish ko'rsatkichlarini hisoblash metodikasi deganda nimani tushunasiz ?
4. Mahsulot innovatsiyasi, texnologik innovatsiya iboralariga tarif bering ?

1-masala. Firma to'g'risida quyidagi ma'lumotlar ma'lum:

- investitsiyalangan kapital: 4 680 000 ming pul birl.;
- kutilayotgan rentabellik: 5 foiz;
- 1 dona uchun o'zgaruvchan xarajatlar: 978 pul birl.;
- Doimiy xarajatlar: 1560 ming pul birl.;
- Sotish bashorati: pessimistik – 78 ming dona;

Optimistik – 156 ming dona.

Yuqorida keltirilgan ma'lumotlar asosida quyidagi narxni hisoblang:

- a) chegaraviy;
- b) zararsizlik;
- v) maqsadli.

Har bir narx varianti bo'yicha korxonada faoliyati natijalarini aniqlang ?

2-masala. Yukori narx elastikligini tavsiflovchi talab bilan firma tovar sotayapti, sotish hajmi yiliga 30 000 ta mahsulotni ashqil qiladi.

Narx tuzilishi bunday:

- Bitta mahsulot uchun sof xarajatlar – 9,9 ming so‘m;
- Bitta mahsulot uchun doimiy xarajatlar – 3,3 ming so‘m;
- Jami – 13,20 ming so‘m;
- Sotish narxi – 6,60 ming so‘m.

Firma o‘z oldiga sotish hajmini 3000 taga o‘stirishni masala qilib qo‘ydi va bu maqsadlar uchun yiliga 39 mln. so‘m reklama byudjetini ajratdi.

Foyda o‘zgarmay qolganda narxni minimal olshishi qanday bo‘ladi?

Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro‘yxati:

1. o‘zbekiston Respublikasining Qonuni “Tijorat siri to‘g‘risida”. Qonunchilik palatasi tomonidan 2014- yil 18- iyunda qabul qilingan, Senat tomonidan 2014- yil 28- avgustda ma‘qullangan. 2014- yil 11- sentabr, o‘RQ-374-son. (o‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami, 2014- y., 37-son, 463-modda).

2. o‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “o‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida» gi №PF-4947 sonli Farmoni. //Xalq so‘zi. 2017- yil 8- fevral.

3. Sh. M.Mirziyoyev. Tanqidiy tahlil, qat‘iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik - har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak . Tashkent : o‘zbekiston, 2017 y.,104 b.

4. Abdukarimov B.A. va boshqalar, “Korxonalar iqtisodiyoti”.: darslik – 2-qayta ishlangan va to‘ldirilgan nashri. – T.: “Fan”, 2012 – 371- bet.

5. Maxmudov E.X. Korxonalar iqtisodiyoti. O‘quv qo‘llanma. –T.: O‘zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg‘armasi nashriyoti, 2006, – 208- bet.

6. Magomedov SH.SH, Beshpalova G.YE. Upravleniye kachestvom produkcii. Uchebник. – M.: «Dashkov i K°», 2010. – 336 str.

7. www.webofscience.com - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.

8. www.searchescohost.com- Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.

9. www.lex.uz – Qonun hujjatlari milliy bazasi.

XI-BOB. SANOATDA BENCHMARKING

11.1. Benchmarking – mohiyati va vazifalari

Benchmarking zamonaviy marketingning yo‘nalishlaridan biri sifatida milliy iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitlarida muhim ahamiyat kasb etadi. Uning maqsadi tadqiqotlar asosida korxonalarining muvaffaqiyatli rivojlanishi va barqaror ijobiy natijalar olish ehtimolini ishonchli belgilashdan iborat.

Benchmarking turli kompaniyalar tomonidan tovar va xizmatlarni taqdim etish sifatini modifikatsiyalash uchun, Shuningdek, bu sifatni ta‘minlab beruvchi ichki biznes jarayonlaridagi o‘zgarishlar uchun ham tobora keng qo‘llanmoqda. Benchmarkingning mohiyati bozor muhitidagi turli subyektlar faoliyati haqida imkon qadar to‘liq axborot to‘plashdan iborat bo‘lib, bu axborotlar raqobatli muhitdagi yetakchilarning tadbirkorlik faoliyati harakteri hamda muvaffaqiyat sabablari haqida keng tushuncha olish, ularning tajribalarini umumlashtirish va samarali tadbirkorlik modelini tuzishda bu tajribalardan foydalanishga imkon beradi. Shu sababdan «Marketing» ixtisosligi o‘quv dasturiga «Benchmarking» fanining kiritilishi muhim ahamiyat kasb etadi. «Benchmarking» fani korxonada miqyosida menejment funksiyalarini integratsiyalovchi zamonaviy boshqaruv faoliyatining uzviy va ajralmas bir qismi hisoblanadi.

Sodda qilib aytganda, benchmarking yetakchi kompaniyalarning ish uslubi, ular ishlab chiqarayotgan mahsulotlarni sinchiklab o‘rgangan holda ular tajribasini o‘z faoliyatida qo‘llash demakdir. Bugun dunyodagi yirik kompaniyalar ham Shu usuldan foydalanib kelmoqda. Aniqrog‘i, marketing sohasida qo‘llaniluvchi eng asosiy uch usulning biri benchmarking (ing. Benchmarking) deb nom olgan. Uning eng afzal jihatlardan biri Shundaki, benchmarkingni qo‘llagan holda kam xarajat qilib, qisqa vaqt ichida muvaffaqiyatga erishish mumkin. Benchmarking usuli orqali nafaqat nusxa olingan kompaniyalar darajasiga yetish, balki foyda va samaradorlikda ulardan ham o‘zib ketish mumkin. Buning uchun raqobatchi kompaniyalar faoliyati diqqat bilan o‘rganiladi, yutuqlari bilan

bir qatorda, kamchiliklaridan ham kerakli xulosalar chiqariladi. Shu yo'l bilan rivojlanishning o'ziga xos modeli ishlab chiqiladi.

Britaniyadagi Open University Business School tadqiqotchilari tomonidan olib borilgan izlanishlardan ma'lum bo'ldiki, bugungi kunda benchmarking usulidan tibbiyot muassasalari eng ko'p foydalanadi. Aniqrog'i, 85 foiz tibbiyotchilar benchmarking usulini amalda qo'llab foyda olayotgan bo'lsa, bu ko'rsatkich ta'lim sohasida 66 foiz, hukumat tashkilotlarida 62 foiz, ishlab chiqarishda 48 foiz, moliyaviy xizmat ko'rsatish sohasida 32 foiz hamda xizmat ko'rsatish va riteyl sohalarida 30 foizni tashkil etar ekan.

Benchmarking tarixiga nazar soladigan bo'lsak, u 1972- yilda AQShdagi «PMIS» tadqiqot va konsalting kompaniyasi tomonidan tadbirkorlik samaradorligini baholashning yangi usuli sifatida ishlab chiqilgan. Kompaniya mutaxassislarining aniqlashicha, yuqori natijaga erishish uchun avvalo ijobiy samaraga erishgan boshqa korxonalar tajribasini o'rganib chiqish lozim. 1979- yilga kelib ayni shu konsepsiyaga asoslangan Amerikaning «Xerox» kompaniyasi yapon mahsulotlari hamda o'z mahsulotlari sifati va ishlab chiqarish xarajatlarini taqqoslash maqsadida «Raqobat benchmarkingi» loyihasini ishga tushirdi. Natijada, ushbu loyiha haqiqatdan ham ishonchli va samarali ekani yana bir bor o'z tasdig'ini topdi.

Ma'lumki, XX asrning ikkinchi yarmidan boshlangan Amerika va Yaponiya kompaniyalari o'rtasidagi mahsulot sifati oshirish va iste'molchilar ishonchini qozonishga qaratilgan raqobat hali-hanuzgacha davom etib kelmoqda. Ko'pgina Amerika korxonalari mutaxassislari ushbu masala bilan to'qnash kelgandan so'ng, benchmarking texnologiyasining yana bir «ochilmagan qirradi»ni kashf etishdi. Ular fikriga ko'ra, benchmarking loyihasini korxonalar tizimiga faqat bir marta qo'llab daromad olishni o'ylash maqsadga muvofiq emas. Balki o'sha tajriba asosida faoliyatni uzluksiz takomillashtirishgina samarali natijani kafolatlaydi.

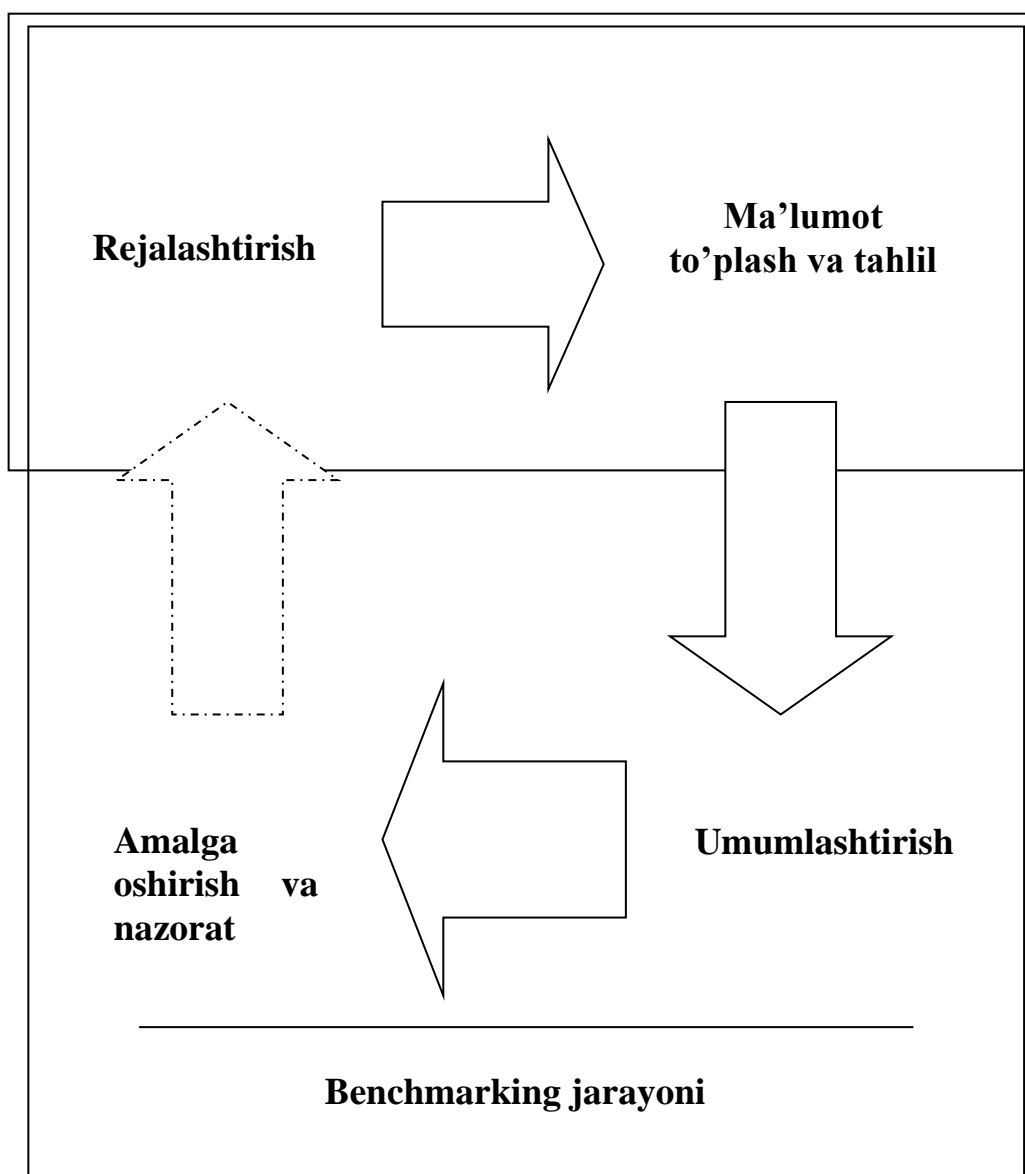
Ushbu konsepsiya asosida faoliyatini yaxshilab olgan korxonalardan yana biri — dunyoga mashhur «FORD» mashinasozlik kompaniyasi faoliyati fikrimizning yaqqol misolidir. Yuqoridagi tajriba asosida faoliyat

yuritmagan davrda korxonalar jahon bozorida o'z o'rnini Osiyo va Yevropadagi raqobatchilariga bo'shatib berayotgan edi. Tadqiqot ishlari boshlangandan so'ng, butun jahon mashinasozlik sanoati o'rganib chiqildi. O'tgan asr oxirida xaridorlarning talabiga asosan «BMW» hamda «Opel Senator» mashinalari to'la javob berayotgan edi. Buni yaxshi anglab turgan kompaniya muhandislari 50 dan ziyod avtomobil rusumlarining 400dan ortiq konstruktiv qismlarini tahlil qildi. Benchmarkingning asosiy prinsiplari — aniqlashtirish, o'lchash, tahlil qilish, takomillashtirish va nazoratga olish ekanligini inobatga olgan holda kompaniya tomonidan zamon talablari, xaridorlar ehtiyojlariga to'la mos keluvchi zamonaviy «Taurus» avtomobillari ishlab chiqarish yo'lga qo'yildi. Mazkur urinish o'zining ijobiy natijasini tezda namoyon etdi va ular mahsulotlari yana xaridorlar e'tiborini qozona boshladi.

11.2. Benchmarking jarayoni va turlari

Benchmarking turlari

1. Ichki samarali faoliyat benchmarkingi.
2. Raqobatchilar bilan benchmarking.
3. Funksional benchmarking.
4. Umumiy benchmarking.
5. Strategik benchmarking.
6. Process benchmarking.
7. Tashqi benchmarking.
8. Xalqaro benchmarking.



Benchmarking metodologiyasi

Umumiy metodlar:

1. Muammoli sohalarni aniqlash.
2. o'zshash jarayonlarga ega boshqa kompaniyalarni aniqlash.
3. Ushbu sohada lider bo'lgan kompaniyalarni aniqlash.
4. Kompaniyalarni ularni ma'lum sohadagi natija o'lchovlari va amaliy tajribalari bo'yicha tadqiq qilish.
5. Muvofiq ko'rsatkichlarni (benchmark) tanlash.
6. Benchmarking uchun manbani aniqlash.
7. Sohada lider bo'lgan kompaniyalarga borish.

11.3. Benchmarking – iqtisodiy tahlilning yangi usuli sifatida

Erkin raqobatga asoslangan bozor iqtisodiyoti sharoitida xo‘jalik yurituvchi subyektlarning asosiy maqsadi jahon standartlari talablariga to‘la javob bera oladigan yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish va o‘z mahsulotlarining hayotiylik siklini uzaytirishdan iboratdir. Bu jarayonlarni samarali tashkil qilishda korxonalarda boshqaruv tahlili va marketing yaxshi yo‘lga qo‘yilgan bo‘lishi talab etiladi. Jahon amaliyotida marketing faoliyatini tahlil qilishda yangidan-yangi usullar ishlab chiqilmoqda va ular amaliyotga tatbiq etilmoqda. Ushbu tahlil usullaridan biri Benchmarkingdir.

Benchmarking tahlil usuli 1972- yil AQShning PIMS konsalting tashkiloti tomonidan yaratilgan. 1979- yildan boshlab AQShning XEROX kompaniyasi Yaponiya mamlakati tashkilotlari bilan hamkorlikda Benchmarking loyihasini xarajatlar va tovarlar sifatini tahlil qilish maqsadlarida butun dunyo mamlakatlariga realizatsiya qilishni boshlagan. "Benchmarking" atamasi inglizcha bench – o‘rin, joy, to mark – belgilamoq so‘zlari birikmasidan tashkil topgan bo‘lib, korxonaning ichki imkoniyatlari va bozor mexanizmi omillarini hisobga olgan holda maqbul mahsulot chiqarish hamda sotish hajmini belgilash, ya‘ni bozordagi o‘z o‘rnini aniqlash usuli hisoblanadi. Benchmarking tahlili uzoq muddatli istiqbolli tahlil bo‘lib, u ma‘lum bir faoliyatni emas, balki korxonaning butun faoliyatini chegaralanmagan muddat davomida tahlil qilishda foydalaniladi. Benchmarking tahlilidan ko‘zlangan asosiy maqsad quyidagilar: Korxonaning faoliyati rentabelligi va samaradorligini oshirish; Tezkor qarorlar qabul qilish va ularni o‘zgartirish; Egiluvchan maqsadlarni o‘rnatish; Innovatsion g‘oyalarni ishlab chiqish va amalga oshirish; Doimiy ravishda korxonani barqaror sur‘atlarda saqlash; Raqobatdosh subyekt tashkil qilish; Korxonaning bozordagi saviyasini kengaytirish; Jahon standartlariga nisbatan o‘z faoliyatiga baho berish; Bozordagi holatlarning o‘zgarishiga qarab qo‘shimcha qabul qilish imkonini yaratish kabi maqsadlari mavjud. Benchmarking tahlili uchta bosqichda amalga oshiriladi.

Birinchi bosqich – rejalashtirish bosqichi bo‘lib, ushbu bosqichda asosiy strategiyani aniqlash, benchmarking guruhi a‘zolarini saylash, ma‘lumotlar bazasini yaratish, benchmarking turini aniqlash kabi ishlar qilinadi.

Ikkinchi bosqich – tahlil bosqichi bo‘lib, ushbu bosqichda benchmarking bo‘yicha hamkorlarni tanlash, yig‘ilgan ma‘lumotlar asosida reja tayyorlash, yangi g‘oyalarni izlash va hamkorlar bilan ma‘lumotlar almashish, olingan natijalarni tahlil qilish va zaruriyat bo‘lganda ularga o‘zgartirish kiritish orqali rejani tuzish amalga oshiriladi.

Uchinchi bosqich – tuzilgan rejani korxonaga faoliyatiga tatbiq qilish bosqichi. Ushbu bosqichda korxonaga tomonidan faoliyat obyektiga kiritilgan tavsiyalar va o‘zgartirishlarning samarasi yuzasidan boshqaruv va monitoring ishlari olib boriladi. Jahon amaliyotida benchmarkingning to‘rtta turidan keng foydalaniladi. Ichki benchmarking – bu korxonaga ichki jarayonlarini solishtirish orqali amalga oshiriladigan benchmarkingning bir turi hisoblanadi. Tahlil obyekti sifatida joriy va o‘xshash jarayon (mahsulot ishlab chiqarish va xizmatlar ko‘rsatish) lar tanlanadi.

Ichki benchmarkingda ma‘lumotlarni yig‘ish oson, lekin omillarni taqqoslash imkoniyatlari cheklangan bo‘ladi. Raqobat asosida tuziladigan benchmarking – bu korxonaning mahsulot ishlab chiqarish, xizmatlar ko‘rsatish sohasidagi mahalliy, regional hamda xalqaro bozordagi raqobatdoshlarining mavjud bozor imkoniyatlari bilan o‘z ichki imkoniyatlarini taqqoslashda qo‘llaniladigan benchmarkingdir. Benchmarkingning ushbu turida korxonaga raqobatdosh bo‘lgan korxonalarining bozorda tutgan o‘rniga baho beriladi hamda tegishli boshqaruv qarorlari qabul qilinadi. Funktsional benchmarking – bu bir korxonaga faoliyatini boshqa tarmoqdagi korxonaga faoliyati bilan taqqoslash imkonini beruvchi benchmarking turidir. Benchmarkingning ushbu turida korxonaga uchun obyektiv va muhim ma‘lumotlarni ahloqiy va qonuniy usullar yordamida olish imkonini beradi.

Umumiy benchmarking – bu korxonaning butun faoliyatini qamrab olgan holda tahlil qilinadigan benchmarking turi bo‘lib, undan korxonaga uchun eng samarali faoliyat turini aniqlash va istiqbolli rejalarni tuzishda foydalaniladi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Benchmarking nima?

2. Benchmarking metodologiyasi asosiy tarkibiy qismlariga nimalar kiradi?

3. Umumiy benchmarking metodikasi deganda nimani tushunasiz?

4. Ichki benchmarkingda iboralariga tarif bering?

1-masala. Savdo firmasi 250 soʻmdan tovar xarid qilayapti va oʻrtacha 300 dona ushbu tovarni 300 soʻmdan sotadi. Agar firma bir haftaga narxni 11 foiz ga tushirishga kelishgan boʻlsa, oʻzini yalpi foydasini saqlab qolishi uchun qancha miqdorda mahsulot sotish kerak?

2-masala. Talab funksiyasi quyidagicha:

$$Q_d = 120 - P$$

Taklif funksiyasi quyidagicha:

$$Q_s = -30 + 1,5P$$

Tovarning tashqi bozordagi narxi $P = 35$ \$ ni tashkil qiladi. Ichki bozor Shunchalik kichikki, import hajmining oshishi bu narxga taʼsir koʻrsata olmaydi.

Topshiriq:

1. Tovarning ichki bozordagi narxi qancha ?

2. Tovarning import hajmi $Q = 30$ donadan oshmasligi uchun davlat qancha miqdorda minimal boj tarifi oʻrnatishi lozim ?

Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar roʻyxati

1. oʻzbekiston Respublikasining Qonuni “Tijorat siri toʻgʻrisida”. Qonunchilik palatasi tomonidan 2014- yil 18- iyunda qabul qilingan, Senat tomonidan 2014- yil 28- avgustda maʼqullangan. 2014- yil 11- sentabr, oʻRQ-374-son. (oʻzbekiston Respublikasi qonun hujjatlari toʻplami, 2014 y., 37-son, 463-modda).

2. oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining “oʻzbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish boʻyicha harakatlar strategiyasi toʻgʻrisida» gi №PF-4947 sonli Farmoni. //Xalq soʻzi. 2017- yil 8- fevral.

3. Sh. M.Mirziyoyev. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik - har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak . Tashkent : o'zbekiston, 2017- y.,104- b.

4. Abdulkarimov B.A. va boshqalar, "Korxonalar iqtisodiyoti": darslik – 2-qayta ishlangan va to'ldirilgan nashri. – T.: "Fan", 2012 – 371- bet.

5. Maxmudov E.X. Korxonalar iqtisodiyoti. O'quv qo'llanma. –T.: O'zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg'armasi nashriyoti, 2006, – 208- bet.

6. The Product Development Benchmarking Association. www.pdba.com

7. Competitive Benchmarking Associates.www.competitiveanalysis.com

8. The Benchmark Exchange. www.benchnet.com

9. www.webofscience.com - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.

10. www.searches.scribd.com- Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.

11. www.lex.uz – Qonun hujjatlari milliy bazasi.

XII-BOB. KORXONADA MARKETING FAOLIYATINI TASHKIL ETISH

12.1. Korxonada marketing faoliyatining maqsadi va vazifalari

Marketing – zamonaviy ishlab chiqarish korxonalarida boshqaruvidagi eng muhim bo‘g‘in (komponent)dir. Korxonaning marketing faoliyati quyidagi to‘rt jarayonni o‘z ichiga oladi.

1. Tovar assortimenti va nomenklaturasini ishlab chiqish;
2. Tovar assortimenti uchun narx siyosatini shakllantirish;
3. Bozorni o‘rganish;
4. Tovar harakati va samarali sotishni tashkil qilish:

Ishlab chiqarish korxonalarida marketing faoliyatini tashkil qilish murakkab vazifa bo‘lib, bunda korxonada potentsiali (salohiyati, ichki resurslari) bilan tashqi muhit (bozor) o‘rtasida dinamik muvozanat ta‘minlanishi talab qilinadi. Bundan tashqari marketing faoliyatini tashkil qilish va bu faoliyatning amal qilishini ta‘minlash ma‘lum bir tadqiqot ishlarini olib borishni ham talab qiladi. Shuni ta‘kidlash lozimki o‘zbekiston respublikasidagi ishlab chiqarish korxonalarining ko‘pchiligida marketing faoliyati yo‘lga qo‘yilmagan. Marketing faoliyati tashkil qilingan ayrim yirik ishlab chiqarish korxonalaridagi marketing boshqaruvi zamon talablariga javob bermaydi.

Bozorning joriy holati va istiqboldagi talabini haqqoniy ravishda o‘rganish va baholash orqali ishlab chiqarish korxonalarining marketing faoliyati quyidagilarga yo‘naltirilishi lozim:

1. Joriy va strategik (uzoq muddatli) maqsadlarni aniq belgilashga;
2. Belgilangan maqsadlarga etishishning resurslar manbaini aniqlashga;
3. Ishlab chiqariladigan tovar va mahsulotlarning assortimenti va sifatini aniqlashga;
4. Ishlab chiqarish, ta‘minot va taqsimotning optimal strukturasi aniqlashga;
5. Kutilayotgan foydani aniqlashga.



12.1 -rasm. Ishlab chiqarish korxonalaridagi marketing faoliyati strukturasi.

Yuqoridagilardan shunday xulosa chiqarish mumkin. Marketing boshqaruvi korxonani faqatgina sotilishi mumkin bo'lgan va foyda keltiradigan tovarlarni ishlab chiqarishga yo'naltiradi. Buning uchun ishlab chiqarishni tashkil qilish va yuritishning zaruriy sharti sifatida bozor talabi, jamiyat va kishilarning ehtiyojlari o'rganilishi kerak. Shu sababli takror ishlab chiqarish sikli muomala (sotish)dan boshlanadi degan tuShuncha chuqurlashib, iste'moldan boshlanadi degan tuShunchagacha keldi. Bu konsepsiya marketing tufayligina hayotda o'z tasdiqini topdi va rivojlanmoqda. Bu 12.1-rasmida aks ettirilgan.

12.2. Korxonalar raqobatdoshligini oshirishda marketing strategiyasini ishlab chiqish asoslari

Marketing strategiyasi o'zaro bir-biri bilan uzviy bog'liq bo'lgan to'rt bosqichda amalga oshiriladi:

Holatli tahlil, strategiyani ishlab chiqish, marketing dasturini ishlab chiqish va strategiyani tadbiq qilish.

Holatli tahlil bozorni tahlil qilish, raqobatchilarni tahlil qilish, bozorni sigmentlash va monitoring funksiyalarini o'z ichiga oladi. Bozorni tahlil qilishdan maqsad iste'molchilarni aniqlash, ularning korxonalar ishlab chiqarayotgan tovarga nisbatan munosabatlarini o'rganish va tavsiflash, bozor sig'imi va uning o'zgarish sur'atlarini baholashdan iborat. Raqobatchilarni tahlil qilishdan maqsad ularning kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlash, ular foydalanadigan strategiyalarni baholash, hamda ularning kelgusi (bo'lajak) harakat (faoliyat)larini prognozlashdan iboratdir.

Bozorni segmentlashning zarurligi iste'molchilar ehtiyojlarining xilma-xilligi va ustuvorligi bilan izohlanadi. Segmentlash korxonalar salohiyatida iste'molchilarning bir yoki bir nechta guruhga yo'naltirish imkoniyatini yaratadi.

Bozorni sigmentlashdan maqsad iste'molchilar ehtiyojlaridagi farqni aniqlash va ularni ushbu farqlovchi belgiga asosan aloxida guruhlarga ajratishdan iboratdir. Bu guruhlarning har biri bir xil yoki o'xshash ehtiyojli iste'molchilardan tarkib topadi.

Marketing strategiyasini ishlab chiqishda holatli tahlil natijalaridan foydalaniladi. Marketing strategiyasini ishlab chiqish quyidagi tadbirlarni bajarishni: maqsadli bozorlarni va pozitsiyalash imkoniyatlarini tahlil qilishni, iste'molchilar bilan aloqalarni o'rnatishni, yangi tovarni ishlab chiqish va uni siljitishni o'z ichiga oladi.

Maqsadli bozorlarni tanlash strategiyasi bu – korxonalar tomonidan taklif qilinadigan xaridorlari guruhi (jismoniy shaxslar yoki korxonalar)ni aniqlashdan iboratdir. Bu strategiyaga ko'ra korxonalar bir yoki bir nechta sigmentni yoki iloji boricha ko'proq bozor sigmentlarini qamrab olish payida bo'lishi mumkin. Bunday masalalarni xal qilish darajasi bozorning joriy xolatiga, korxonaning quvvatiga, sotish xolatiga, raqobatchi korxonalarining salohiyati darajasiga va boshqa omillarga bog'liqdir.

Korxonalar asosiy ko'rsatkichlarini prognozlash asosida har maqsadli bozor sigmenti uchun raxbariyat tomonidan taktik maqsadlar aniqlanadi. Bunday maqsadlarga misol qilib sotish hajmi, bozor ulushi, iste'molchilar

ehtiyojlarining qondirilganlik darajasi kabi ko'rsatkichlarni ko'rsatish mumkin.

Pozitsiyalash (mavqelashtirish) strategiyasini amalga oshirish tovarni taklif qilish, taqsimlash, narxlashtirish va siljitish strategiyalarini tanlash masalasi naqadar samarali hal qilinganligiga bog'liqdir. Bu tadbirlar birgalikda korxonaning asosiy raqobatchilariga nisbatan bozor segmentidagi pozitsiyasi (mavqei)ni aniqlab beradi. Tovar taklifi, taqsimoti, narxlashtirish va siljitish tadbirlari birgalikda korxonaning bozordagi pozitsiyasini shakllantiradi. Bu tadbirlar jami marketing fanida pozitsiyalash yoki marketing kompleksi (marketingmiks) yoki bo'lmasa marketing dasturi deyiladi.

Pozitsiyalash strategiyasining asosiy maqsadi iste'molchilar ongida tovar va uning afzalliklari to'g'risida raqobatchilarning aynan shunday tovarlariga nisbatan ustuvor tasavvur paydo qilishdan iboratdir. Tovar va uning iste'mol xususiyatlari narxi, taqsimot kanallari, va siljitish strategiyalari aynan yuqoridagi maqsadni amalga oshirishga yo'naltirilgan bo'ladi. Marketing dasturini maqsadli bozor va pozitsiyalash strategiyalari asosida ishlab chiqiladi. Pozitsiyalash strategiyasi tovar taklifi, narh taqsimot va siljitish strategiyalarining turli kombinatsiyalaridan tashkil topadi.

Demak, marketing kompleksi yoki marketing dasturi pozitsiyalash strategiyasini hayotga tadbiq qilishdan iborat ekan. Shunday qilib, ishlab chiqarish korxonalarini faoliyatida marketing strategiyasini ishlab chiqishdan asosiy maqsad korxonaning korporativ strategiyasida belgilangan missiya (asosiy, bosh maqsad)ning to'la qonli bajarilishini ta'minlashga erishishdan iborat. Korporativ strategiya turli strategiyalar to'plami bo'lib, marketing strategiyasi ushbu strategiyalar orasida hal qiluvchi o'rinni egallaydi. Yuqoridagi bayon qilinganlardan ko'rinib turibdiki marketing strategiyasi ham o'zida murakkab tizimni aks ettiradi. Bu tizimning elementlari sifatida turli-tuman marketing strategiyalari qaraladi. Marketingning tovar, narh taqsimot va siljitish strategiyalari pozitsiyalash strategiyasining asos, o'zagini tashkil qilsa, pozitsiyalash strategiyasi maqsadli bozor segmentini tanlash va segmentlash strategiyalari uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Demak, tovar, narh

kommunikatsion va tovar harakati strategiyalari marketingning birlamchi strategiyalari sifatida qaralishi lozim.

Tovar korxonaning bozor va butun xo‘jalik siyosati taqdirini belgilaydi. Shu sababli tovarni yaratish, ishlab chiqarish, takomillashtirish, sotish, sotilgandan keyingi xizmat ko‘rsatish, reklama tadbirlarini ishlab chiqish, shubhasiz, tovar ishlab chiqaruvchining butun faoliyatida markaziy o‘rinni egallaydi. Mana Shu kompleks tadbirlar tovar siyosati deb ataladi. Aynan shu sababli, ishlab chiqaruvchida iste‘molga qaratilgan sifatli tovar bo‘lmasa, unda hech narsa yo‘q! – bu marketingning qat‘iy qoidasi hisoblanadi.

Tovar – butun marketing kompleksining asosidir. Agar tovar xaridorning talabini qondirmasa, u holda marketing tadbirlari uchun hech qanday qo‘shimcha xarajatlar raqobatli bozorda uning mavqeini yaxshilay olmaydi. Endi esa marketingda tovar qanday ta‘riflanishini keltiramiz.

Tovar deb ma‘lum bir ehtiyojni qondirish maqsadida bozorga sotib olish, foydalanish va iste‘mol qilish uchun taklif etilayotgan mahsulot tuShuniladi. Mahsulotga narx belgilanishi va bozorga taklif etilishi bilan oq tovarga aylanadi. Shuning uchun ham «tovar» atamasi «mahsulot» atamasi bilan teng ma‘noda ishlatiladi.

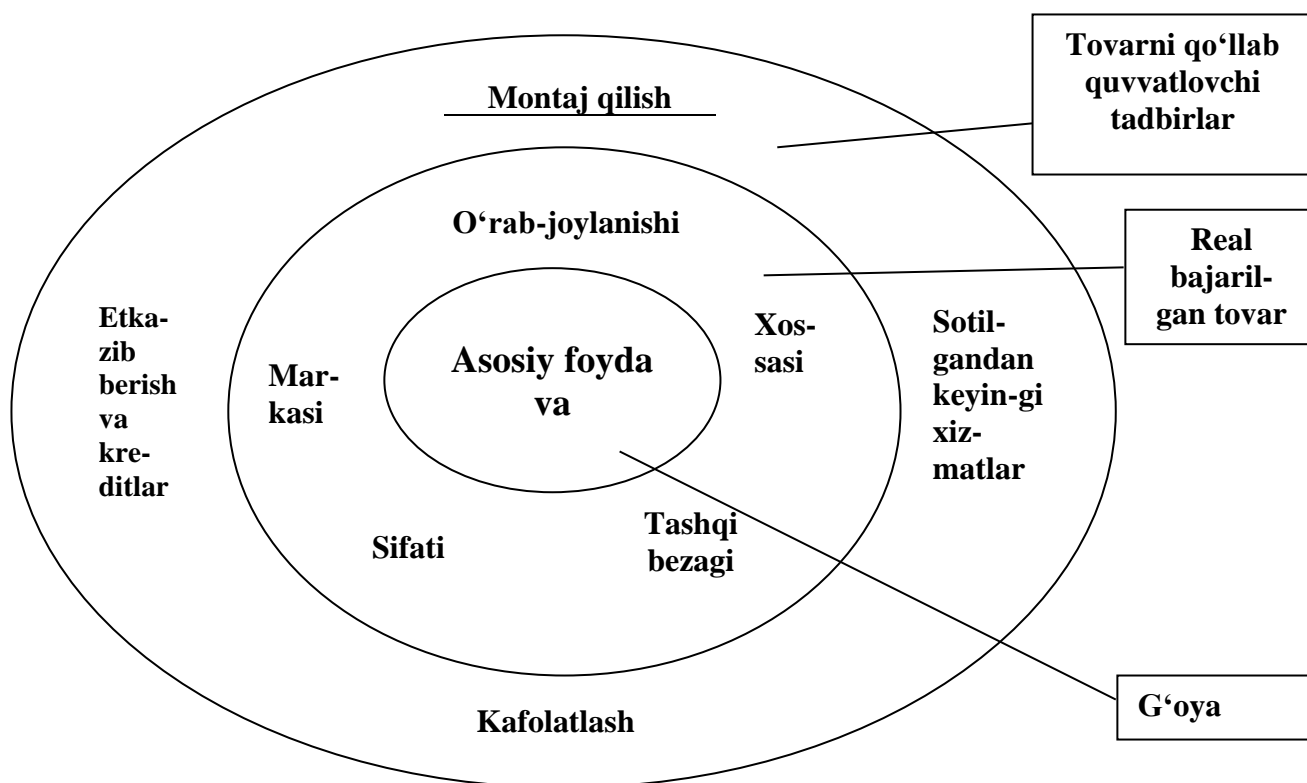
Marketing nuqtai nazaridan tovar ma‘lum bir iste‘mol qiymatga ega bo‘lishi kerak. Tovarining iste‘mol qiymati esa, inson ehtiyojlarini qondirishi mumkin bo‘lgan xususiyatlarining majmuidan tashkil topadi.

Amerikaning taniqli olimi, marketolog F.Kotlarning tasnifiga ko‘ra tovarning uch darajasi mavjud (8.2-rasm).

F. Kotler bo‘yicha tovarning uch darajasini o‘rganib quyidagi xulosalarni qilish mumkin:

1. Tovarini yaratish g‘oyadan boshlanadi. Bu g‘oyada yaratiladigan tovar iste‘molchining qanday muammosini hal qilishi va undan qanday asosiy foyda olinishi o‘z aksini topadi.

2. Tovarining texnik tasnifi, dizayni, narxi, o‘rab-joylanishi, sifati, markasi qanday bo‘lishi, ya‘ni real bajarilishini o‘ylab ko‘rish zarur hisoblanadi.



12.2-rasm. Kotler bo'yicha tovarning uch darajisi⁴¹

3. Tovarni sotish, yetkazib berish va o'rnatish, sotishdan keyingi xizmat ko'rsatish, kafolatlar, kreditlash, rag'batlantirish, ya'ni tovarni qo'llab-quvvatlovchi omillar haqida ham o'ylash kerak bo'ladi.

12.3. Ishlab chiqarish korxonalarida marketing faoliyatini tashkil qilish

Ishlab chiqarish korxonalarida marketing faoliyatini tashkil qilish marketing boshqaruvi bilan bog'liq bo'lib, bu jarayon quyidagilardan tashkil topadi:

1. Korxonaning bozor imkoniyatlarini tahlil qilish;
2. Maqsadli bozorni tanlash;
3. Bozorga chiqishning kompleks tadbirlarini ishlab chiqish;
4. Majud tovarlar bilan an'anaviy bozorlarga chuqur kirish;
5. An'anaviy bozorga yangi tovar bilan kirib borish;
6. Yangi bozorga mavjud tovar bilan kirib borish;
7. Yangi bozorga yangi tovar bilan kirib borish.

⁴¹Ф.Котлер. Основы маркетинга. – М., 1990

Bozorni marketing tadqiq qilish masalalari quyidagilardan tarkib topadi:

1. Bozorning tovar sifati va iste'mol xususiyatlariga qo'yilgan talabini o'rganish. Bunda xaridorlarning, ayniqsa oxirgi iste'molchilarning tovar iste'mol xususiyatlariga qo'yadigan talablari o'rganiladi. Oxirgi iste'molchilarning tovar sifati va uning iste'mol xususiyatlariga talabi ishlab chiqariladigan mahsulotning raqobatbardoshligini va uni tanlangan bozor va bozor sigmentiga muvofiqligini aniqlash imkoniyatini beradi.

2. Iqtisodiy konyukturani o'rganish. Bunda bozor va korxonaning rivojining qisqa va uzoq muddatli tendensiyalarini o'rgangan holda korxonaning ishlab chiqarish, ta'minot va taqsimot kanallari strukturasi bo'yicha tavsiya va xulosalar ishlab chiqiladi. Bozor va uning sigmentlaridagi talab va taklif bo'yicha konyukturani tadqiq qilish bozor sig'imini, narxlar darajasi va talab va taklifning narx bo'yicha qayishqoqligini hamda raqobatbardoshlik darajasi va shartlarini o'rganishni o'z ichiga oladi. Bunday tadqiqotlar operativ, taktik va strategik vazifalarni hal qilish uchun o'tkaziladi. Joriy konyukturani kuzatish, o'rganish va tahlil qilish korxonada oldidagi operativ vazifalarni echish imkoniyatini bersa, uzunroq tendensiyani o'rganish va konyukturani prognozlash strategik va taktik masalalarni echish imkoniyatini beradi. Echilgan strategik va taktik masalalar korxonada uzoq va o'rta muddat uchun qabul qilgan maqsadlarga olib keladi.

Marketing boshqaruvi marketing funksiyalarini amalga oshirish orqali xal etiladi. Marketing funksiyalari 6 ta guruhga bulinadi:

1. Marketing tadqiqotlari;
2. Mahsulot assortimentini ishlab chiqarish soxasini rivojlantirish;
3. Sotish va taksimot funksiyasi;
4. Tovarni siljitish;
5. Narxni tashkil etish funksiyasi;
6. Marketing-menedjment funksiyasi.

Marketing tadqiqotlari funksiyasida xalkaro bozorni tahlil etish; sotish bozorini tadkik etish; iste'molchi ehtiyojlarini tadkik etish; marketing operatsiyalarini urganish; axborot tuplash va kayta ishlash; marketing-

miks kompleksini tadqiq qilish; raqiblarni urganish; benchmarking; talabni va sotishni bashorat qilish va boshqalar urganiladi.

Tahliliy funksiyada tashqi muhit omillari, bozor, uning elementlari va xolati, iste'molchilar, bozorni tuzilishi, tovar va tovarni tuzilishi, Shuningdek firmaning ichki muhiti tahlil kilinadi. Bunda firma raxbariyati tomonidan nazorat kilinadigan omillar – texnologik jarayon, moliya axvoli, tashkiliy tuzilish, bozorni tanlash va boshqalar hisobga olinadi.

Tashqi muhit omillariga iste'molchilar, raqobat hukumat, iqtisodiyot, texnologiya, mustaqil ommaviy axborot vositalari kabi nazorat kilinmaydigan omillar kiradi.

Mahsulot yaratish funksiyasi orqali marketing faoliyatida yangi mahsulotlarni yaratish, yangi mahsulotlar ishlab chiqarishni tashkil etish, ishlab chiqarish soxasia tovar raqobatdoshligi va sifatni boshqarish, Shuningdek tovar siyosatini ishlab chiqish masalalari hal etiladi.

Sotish funksiyasi orqali tovarni taksimlash va sotish siyostaini ishlab chiqish, sado-taksimot tarmogi orqali sotuvni tashkil etish, yuk tashishni va omborga jaylashtirishni tashkil etish, tovar oborotini aniklash, taksimot tizimini fizik okimlarini nazorat qilish va sotishni tahlil etish o'rganiladi.

Tovarni siljitish funksiyasi natijasida sotishni rag'batlantirish va reklama siyosatini ishlab chiqish; sotishni rag'batlantirishni samarali instrumentlarini asoslash; tovarni siljitish to'g'risida multimedia texnologiyalarini asoslash; ichki firma reklamasini tashkil etish; sotuv ishlarini rag'batlantirish; pablik rileyshnzni tashkil qilish va boshqalar tulik urganiladi.

Narxni tashkil etish funksiyasi orqali narxni shakllanish strategiyasi va taktikasini ishlab chiqish; sotuvni har bir bozori uchun har bir mahsulot uchun yashash davrini turli bosqichlarida narx matritsasini tuzish; joriy narxlar uzgarishi mexanizmini tuzish; raqobatchi narxini tahlil qilish; yangi mahsulot uchun narx belgilash kabilar xal etiladi.

Marketing-menedjment funksiyasi esa marketingni boshqarishni tashkil etish; nazorat qilish, marketing xizmatini tashkiliy tuzilishini ishlab chiqish, marketing faoliyati tizimida boshqaruv karorlarini optimallashtirish, audit, marketing xizmati faoliyati samaradorligini baxolash kabilarni o'rganadi.

Marketing funksiyalari firmani boshqa funksiyalari, ya'ni ishlab chiqarish, kadrlar, moddiy texnika ta'minoti, moliyaviy, buxgalteriya hisobi funksiyalari bilan birga amalga oshiriladi.

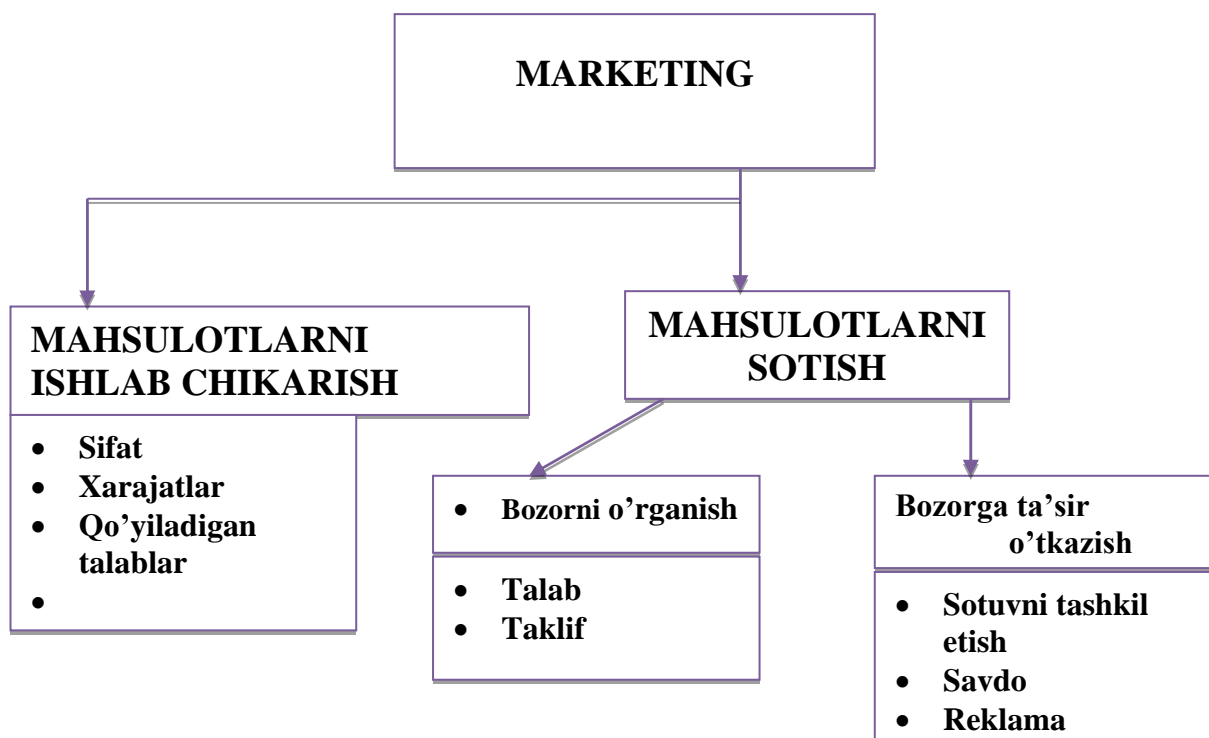
Marketing funksiyasini firmani boshqa funksiyalaridan farqi shundan iboratki, marketing funksiyasi firmalar, uning iste'molchilari, mijozlari urtasida ayirboshlash jarayonini amalga oshirish va tashkil etishga karatilgandir. Shuning uchun ham marketing funksiyasi doimo uzgarib boradigan ehtiyojdagi talabni shakllanishi va yaratilishi, rivojlanishida javobgarlikka egadir.

Marketing faoliyatining maqsadi ishlab chiqarishni xaridor ehtiyojiga moslashtirib, talab va taklifni muvozanatiga erishgan xolda shakllantirilgan narx orqali, tashkilotlarga yuqori foyda keltirishdir. Bunga erishish uchun marketing quyidagi muhim vazifalarni hal etishi lozim:

- xaridorlar ehtiyojini urganish va aniklash;
- narxning holatini xaridorlar ehtiyojiga moslashtirish;
- avvalo talab va taklif to'g'risida olingan ma'lumotlar asosida bozorni urganish;
- tovarlar reklamasini tashkil etish, xaridorlarni tovarlarni sotib olishga qiziqishini orttirish;
- tovar yaratuvchi yoki uni sotuvchi tomonidan narx bo'yicha tadqiqotlarni amalga oshirish uchun ma'lumotlar tuplash va tahlil qilish;
- tovarni bozoga chiqarishdagi barcha xizmatlar to'g'risida ma'lumotlar olish;
- tuldiruvchi tovarlar va urnini bosuvchi tovarlar to'g'risida axborot yigish;
- tovarlarga bulgan talabni istikbollash, ularni amlaga oshirishni nazorat qilishdan iboratdir.

Marketingning bosh vazifasi korxonaning mavjud va potensial imkoniyatlarini baxolash va undan samarali foydalanish evaziga bozorda talab va taklifni muvofiklashtirish maqsadida imkoniyatlarni izlab topishdir.

Marketingni vazifalari 12.3-rasmda ifodalangan.



12.3-rasm. Marketingning vazifalari ⁴²

Marketing yoki tadbirkorlik faoliyati anik natijaga erishish maqsadida amalga oshiriladi. Marketingni asosiy maqsadlari firmaning asosiy maqsadlari bilan o‘zaro alokadordir. Firmaning asosiy maqsadlariga quyidagilar kiradi:

- bozorni egallash;
- rentabellik ni ta’minlash;
- moliyaviy barqarorlikka erishish;
- ishlab chiqarishning ijtimoiy omillarini ta’minlash;
- bozorda pozitsiyani va imidjni mustahkamlash.
 - Ishlab chiqarish korxonasining asosiy maqsadlari va uni belgilovchi ko‘rsatkichlar

Marketing maqsadlari tahlili unga erishish buyicha asosiy vazifalarni shakllantirishga imkon beradi. Meffert 1986- yilda 3 ta o‘zaro bo‘g‘liq marketingni kompleks vazifalarini ajratib ko‘rsatadi:

1. Talabni tartibga solish bilan bog‘liq bulgan bozor faoliyatiga kiruvchi vazifalar.

⁴² Mualliflar tomonidan tuzildi.

2. Firma yoki korxonaga soxasiga taallukli vazifalar.
3. Tashqi muhit va jamiyat tashkilotlari bilan bog‘liq masalalar.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Marketing mohiyati va mazmuni nimalardan iborat?
2. Mikro va makromuhit elementlariga nima kiradi?
3. Marketing faoliyatining maqsadlariga qanday usullar orqali erishish mumkin?
4. Korxonaning baholash strategiyasi deganda nima tuShuniladi?

1-masala. “Lola” kompaniyasi ekspertlari bozordagi vaziyatga bog‘liq holda kelgusidagi foyda miqdorini aniqlashdi:

Kompaniya strategiyasi	Bozor holatlaridan keladigan foyda. (mln.so‘m)		
	1-holat	2-holat	3-holat
1. Muzlatkichlar	48	67	52
2. Muzxonalar	89	24	46
3. Sovutkichlar	72	49	76

Topshiriq: Agar ekspertlar tovarlarga bo‘lgan talabning o‘shishiga ishonchlari komil bo‘lib, uning strukturasi o‘zgarmay qolsa, u holda qaysi holatni tanlash kerak? Nima uchun ?

Agar tavakkalchilik quyidagicha bo‘lsa qaysi strategiyani tanlash zarur ? 1-holatda tavakkalchilik – 40 foiz, 2-holatda – 35 foiz, 3-holatda- 25 foiz.

2-masala. Quyidagi jadvalda tovarning turli narxlardagi talab hajmi keltirilgan:

№	Bir birlik tovar bahosi (AQSH.doll.)	Talab hajmi (ming birlik)	Xarajat (tuShum), ming.doll.	Talabning narx elastikligi koeffitsienti
1.	2,10	10		
2.	1,80	20		
3.	1,50	30		
4.	1,20	40		
5.	0,90	50		
6.	0,60	60		
7.	0,30	70		

Topshiriq:

A) talab funksiyasi chizmasini chizing ?

B) faraz qilaylik bir birlik tovar bahosi 1,20 doll. Bo'lsin. Agar uning bahosi 30 sentga pasaysa qancha tovar sotiladi ?

V) har bir narx darajasi uchun xarajat miqdorini hisoblang va jadvalga kiriting?

G) tovar qanday narxda bo'lganda eng katta tuShumga erishiladi ?

D) qanday narx darajasida talab elastikligi 1 ga teng bo'ladi ?

3-masala. Korxonaga bo'yicha quyidagi ma'lumotlar ma'lum:

1. Sarmoyalangan kapital – 8 400 000 so'm;
2. Kutilayotgan rentabellik darajasi – 12 foiz;
3. Mahsulot bir birligi uchun o'zgaruvchi xarajatlari – 1 050 so'm;
4. Doimiy xarajatlari – 2 300 000 so'm;
5. Sotish hajmi – 90 ming dona.

Topshiriq: yuqoridagi ma'lumotlar asosida quyidagi baholarni aniqlang:

1. Chegaraviy baho - ?
2. Zararsizlik bahosi - ?
3. Maqsadli baho - ?

Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro'yxati:

1. o'zbekiston Respublikasining Qonuni "Tijorat siri to'g'risida". Qonunchilik palatasi tomonidan 2014- yil 18- iyunda qabul qilingan, Senat tomonidan 2014- yil 28- avgustda ma'qullangan. 2014- yil 11- sentabr, o'RQ-374-son. (o'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 2014 y., 37-son, 463-modda).

2. o'zbekiston Respublikasi Prezidentining "o'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida» gi №PF-4947 sonli Farmoni. //Xalq so'zi. 2017- yil 8- fevral.

3. Sh. M.Mirziyoyev. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak . Tashkent : o'zbekiston, 2017- y.,104- b.

4. Abdulkarimov B.A. va boshqalar, "Korxonaga iqtisodiyoti": darslik – 2-qayta ishlangan va to'ldirilgan nashri. – T.: "Fan", 2012 – 371- bet.

5. Maxmudov E.X. Korxonaga iqtisodiyoti. O'quv qo'llanma. –T.: O'zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg'armasi nashriyoti, 2006, – 208- bet.

6. The Product Development Benchmarking Association.

www.pdba.com

7. Competitive Benchmarking Associates. www.competitiveanalysis.com

8. The Benchmark Exchange. www.benchnet.com

9. www.webofscience.com - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.

10. www.searchescohost.com- Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.

11. www.lex.uz – Qonun hujjatlari milliy bazasi.

XIII-BOB. RAQOBAT RAZVEDKASI

13.1.Korxonaning missiyasini aniqlash

Tashkilotingizning oliy vazifasi va maqsadi bu siz hozirgi kunda qilayotgan va kelajakda erishmoqchi bo'lgan ishlarning qisqacha tasviridir. Tashkilotingiz haqidagi orzu va niyatlaringiz **Oliy vazifa (missiya)** va **Ustuvor maqsad** nomli ikki atamada o'z ifodasini topadi. Oliy vazifa va ustuvor maqsad aniq va lo'nda yozilishi kerak. Bu so'zlar tashkilotingizni boshqalardan ajratib turadi va sizning kimligingizni barchaga tanitadi. o'z xodimlaringiz orasida esa bu so'zlar ahillikka undab, maqsadga erishish yo'lida berilib ishlash uchun ruhiy kuch ato etadi. Oliy vazifa va maqsad tashkilot sifatida siz kimsiz, nimalarni qadrlaysiz va qaysi maqsadlarni ustuvor deb bilasiz kabi savollariga javob berishi kerak.

Oliy vazifa, ya'ni missiyani quyidagi savollarga javob topish orqali aniqlashingiz mumkin:

Tashkilotingiz nima maqsadda tuzilgan?

Mijozlaringiz va jamiyat uchun qanday xizmat ko'rsatasiz, ularga nima foyda keltirasiz?

Siz bu ishlarni kim uchun qilyapsiz? Xizmatlaringizdan foyda oluvchilar kim?

Tashkilotni qanday muammolarni bartaraf etish uchun tuzgansiz va hokazo.

Oliy vazifani bayon etishda, asosan, hozirgi zamondan foydalaniladi. Unda umumiy faoliyatingiz aks etishi kerak. Qisqa va sodda uslubda qilayotgan ishlaringizni aniq belgilab berishingiz kerak. Oliy vazifa 1-2 gapdan oshmagani ma'qul va tez esda qoladigan bo'lishi kerak. Qisqa yozilgan oliy vazifalar odamlar qalbiga tezroq yetib boradi. Oliy vazifani yozishda tushunish qiyin bo'lgan va kam uchraydigan so'zlarni ishlatmaganingiz ma'qul. Tashkilotingizning oliy vazifasi keksa-yu yosh, barcha mijozlaringiz oson tushuna oladigan bo'lishi kerak. Shuning uchun u sodda uslubda yozilishi lozim.



Yuqoridagi chizmada ko‘rsatilganidek, ustuvor maqsad keyingi 5-10 yilda tashkilotingiz nimalarga erishmoqchi ekanini aks ettirishi kerak. Shuni alohida ta’kidlash kerakki, oliy vazifa hozirgi zamonda yozilgani bilan, kelajakdagi maqsadlaringizni ham qamrab olishi lozim. Ustuvor maqsadingiz boshqalarni ilhomlantiruvchi, sizning safigingizga qo‘shilishga undovchi ruhda bo‘lishi kerak. Ya’ni, yuksak maqsadingizni eshitganlar, “men ham bu ishda ishtirok etishni istayman” yoki “men shu maqsadni qo‘llab-quvvatlamochiman”, deydigan darajada bo‘lishi kerak. Ustuvor maqsadni yozishda “eng birinchi”, “eng mashhur”, “eng katta” kabi birikmalar ko‘p ishlatiladi. Quyida e’tiboringizga bir nechta misolni taqdim etamiz:

Microsoft: “Har bir xonadon va har bir [maktab] stolida kompyuter bo‘lishi kerak”.

BMW: “Avtomobil sanoatida eng muvaffaqiyatli va oliy sifatli avtomobillarni ishlab chiqaruvchi darajaga yetamiz”.

Special Olympics (Maxsus Olimpiada): “Dunyodagi barcha odamlarni ruhiy kasallikka chalingan va boshqalardan farqli deb qaralgan insonlarni tuShunishga, qabul qilishga va o‘z oralariga qo‘shishga chaqiramiz va shu bilan jamiyatni o‘zgartiramiz”.

Ustuvor maqsad ham qisqa bo‘lishi lozim. Lekin ba’zi kompaniyalar uni turli yo‘nalishlarga bo‘lib, alohida-alohida yozishlari ham mumkin. Masalan, **“Coca-Cola” kompaniyasi** o‘z maqsadini quyidagicha ifodalagan:

• **Odamlarimiz:** Ishchilarimiz uchun o‘zlarining eng yuqori mahoratlarini ko‘rsatishlariga undaydigan eng zo‘r ish joyini yaratish;

- **Mahsulotimiz:** Odamlarning xohish va ehtiyojlarini qondiradigan yuqori sifatli ichimliklarni butun dunyoga yetkazish;
- **Hamkorlarimiz:** Yutuqlarga boy xaridor va ta'minotchilar tizimini rivojlantirish va birgalikda davomiy foyda ko'rish;
- **Sayyoramiz:** Mas'uliyatli fuqarolar bo'lish va jamiyat rivojlanishiga hissa qo'shish orqali boshqalardan ajralib turish;
- **Foyda:** Umumiy mas'uliyatlarimizni esda tutgan holda foydani ko'paytirish;
- **Unumdorlik:** Eng samarali va resurslarni isrof qilmaydigan, ayni paytda tez o'sadigan tashkilot bo'lish.

13.2. Raqobat razvedkasining mohiyati va vazifalari

Boshqaruv hisobining uslublariga raqobat razvedkasi va marketing tadqiqotlarining uslublari ham kiritilishi kerak. Ularga tayanib, odatiy boshqaruv hisobidan "21 asr hisobi", ya'ni hozirgi zamon boshqaruv hisobiga o'tish imkoniyati yaratiladi. Raqobat kuchayib, "megakonkurensiya" darajasiga yetgan hozirgi sharoitda korxonalarda hisob-analitik ishlarini avvalgidek tarqoq holda tashkil etish kerak emas. Bunday sharoitda turli tarqoq ma'lumotlarni umumlashtirishga ehtiyoj ortib bormoqda. Bu ehtiyoj qondirilmas ekan, korxonada menejmenti va mulk egalari mas'uliyatli boshqaruv qarorlari qabul qilish sohasida to'g'ri yo'l ko'rsatish o'rniga ular teskari yo'l ko'rsatadigan hisob-analitik ma'lumotlari berila boshlanadi. Masalan, eskirgan mahsulot ishlab chiqarishga ketadigan xarajatlarni samarali kamaytirish haqidagi buxgalteriya hisobi ma'lumotlari samarali baho raqobatining imkoniyati haqida ma'lum bir ijobiy tasavvurni tug'dirishi mumkin bo'lsa, Shu mahsulotga talabning pasayish tendensiyasi haqidagi marketing tadqiqotlarining ma'lumotlari esa baho raqobatining samaradorligini kuchli Shubha ostiga qo'yadi. Bundan tashqari, raqobatchilar razvedkasini asosiy raqiblarning mo'ljali haqidagi ma'lumotlari yaqin kunlarda ular tomonidan bozorga yangi mahsulot chiqarilishi va natijada korxonaning eskirgan mahsuloti bozordan siqib chiqarishi mumkinligini anglatadi. Mazkur kengaytirish boshqaruv hisobining tarkibiga hozirgi kun uchun

o'ta muhim bo'lgan tashqi ma'lumot manbalarini qo'shish hisobiga bo'lishi kerak. Bu ma'lumotlar manbasiga, avvalo, marketing tadqiqotlari va raqobat razvedkasi ma'lumotlarini qo'shish mumkin. Bunda marketing tadqiqotlari va raqobat razvedkasi ma'lumotlari hisob ma'lumotlariga qo'yiladigan talablarga javob bermasligining unchalik ahamiyati yo'q. Undan tashqari, boshqaruv hisobiga qo'yiladigan o'ziga xos talablarga zamonaviy boshqaruv hisobiga hamda u bilan chambarchas bog'liq boshqaruv tahlili ma'lumotlari doirasiga firmani qurshab turgan yaqin va uzoqda raqobatchilar xaqidagi ma'lumotlarni kiritish kerak. Bunga birinchi navbatda boshqaruv sohasini axborot ta'minotida raqobat razvedkasi va marketing tadqiqotlari ma'lumotlaridan kompleks foydalanish orqali erishish mumkin. Hozirgi kunda raqobat razvedkasi va tahlilining bosh maqsadi raqobat kurashida korxonani o'ziga xos raqobatni yutib chiqishda kerak bo'ladigan yutuqlarini o'z vaqtida aniqlash va ulardan tez hamda samarali foydalanish hisoblanadi. Korxonani boshqaruv, ishlab chiqarish va sotish sohasidagi barcha xatti-harakati uning asosiy raqobatchilaridan butunlay farq qiladigan xususiyatlari (ishlab chiqaradigan mahsuloti, ko'rsatadigan xizmati)ga qaratilishi kerak.

Raqobat tahlilining o'ta muhimlari quyidagilardan iboratdir:

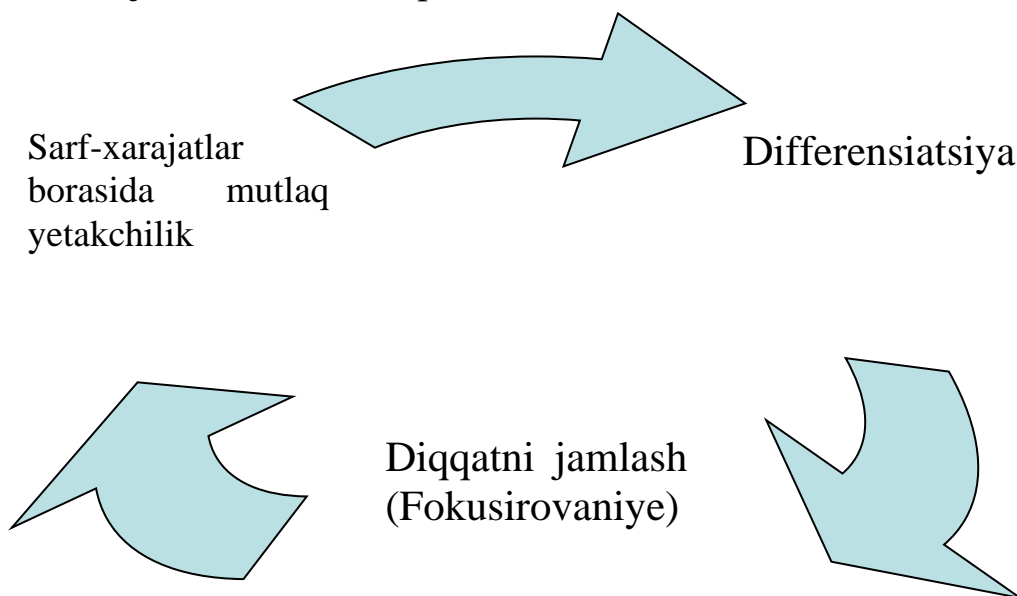
- raqobatchilarni bo'lajak strategiyasi va rejalarini aniqlash;
- korxonani strategik tashabbuslariga raqobatchilar tomonidan bo'lishi mumkin bo'lgan javob harakatlarini oldindan aniqlash;
- raqobatchilarning strategiyasini ularning haqiqiy imkoniyatiga qanchalik mos kelishini aniqlash;
- raqobatchilarning zaif tomonlarini aniqlash va ulardan firma tomonidan foydalanish imkoniyatini baholash.

13.3. Raqobat strategiyasining asosiy variantlari

Raqobat strategiyasi asosiy variantlarning 3 xil turi (varianti) mavjud:

Raqobatning asosiy besh tamoyiliga qarshi turish hamda sohaning boshqa firmalariga qaraganda ijobiy ko'rsatkichlarga erishish uchun

muvaffaqiyat keltirishi muqarrar bo'lgan uchta asosiy strategik yondaShuvni ajratib ko'rsatmoq zarur.



Kamdan kam yuz bersada, ammo ba'zi hollarda firma bittadan ko'p yondaShuvni muvaffaqiyat bilan amalga oshirishi mumkin. Yuqorida ko'rsatilgan strategining asosiy variantlardan har qaysisini amalga oshirish uchun, odatda ko'pchilikning birgalikdagi say-harakatlari va aniq maqsadga yo'naltirilgan tashkiliy choralar talab etiladi.

Strategiyaning asosiy variantlari sohaning boshqa vakillariga nisbatan birmuncha yuqori natijalarga erishishning asosiy vositasi hisoblanib, bir soha doirasidagi barcha firmalar uchun yuqori darajadagi umumiy daromadni anglatishi mumkin. Bunday hollarda, boshqa sohalardagi kabi strategiyani amalga joriy etish faqatgina maqbul daromadni qo'lga kiritishdagina zarur bo'ladi.

Sarf-xarajatlar borasida mutlaq yetakchilik

Tajriba egri chizig'i sharofati bilan 1970- yillarda keng tarqalgan strategiyaning birinchi varianti aynan sarf-xarajatlar borasida sohada yetakchilikka erishishga qaratilgan qator iqtisodiy choralar asosida Shu borada mutlaq yetakchilikka erishishdan iborat. Sarf-xarajatlar borasida yetakchilikka erishish uchun iqtisodiy effektiv ko'lamda ishlab chiqarish quvvatlarini yaratish; tajriba to'plash asosida sarf-xarajatlarni kamaytirishga intilish, ishlab-chiqarish va qo'shimcha xarajatlarni qat'iy nazorat qilish, mijozlar bilan mayda operatsiyalar o'tkazishdan tiyilish, tadqiqot, ilmiy ishlanmalar, xizmat ko'rsatish, mahsulotni sotish tizimi

reklama va Shunga o‘xshash boshqa sohalarda chiqimlarni kamaytirish talab etiladi.

Sarf-xarajatlarni kamaytirishga erishgan firmalar yirik xaridorlardan ham himoyalana oladi, Chunki bunday xaridorlar narxlarni faoliyati sustlashgan raqib firmalar narxlariga tenglashtirishga urinadilar. Shuningdek, kamchiqimlilik kiritilayotgan resurslarning narxini oshirishda firmaga qo‘l keladi hamda yirik yetkazib beruvchi tashkilotlardan ham himoya qiladi. Past darajadagi sarf-xarajatlar pozitsiyasini ta‘minlovchi faktorlar, shuningdek, masshtabga oid iqtisodiyot yoki sarf-xarajatlarga oid ustunlikka bilan bog‘liq yuqori monelikni yuzaga keltirishi mumkin. Natijada, past darajadagi sarf-xarajatlar pozitsiyasi firma uchun raqiblarga qaraganda substitutlarga nisbatan qulay shart-sharoitni yaratadi.

Shunday asnoda, sarf-xarajatlarning past ko‘rsatkichi kompaniyani barcha besh raqobat kuchlaridan saqlab qoladi, chunki bozorga oid faktorlar daromadni pasaytirishda to raqibning daromadi nolga teng bo‘lib qolmagunga qadar harakat qilishda davom etadilar. Past sarf-xarajatlarga erishish uchun bozorda yuqori ulushga ega bo‘lish yoki boshqa ustunlikka, masalan, xom-ashyo materiallarini to‘g‘ridan-to‘g‘ri olish imkoniyatiga ega bo‘lishni talab etadi.

Shuningdek, bunday vaziyat ishlab chiqarish jarayonini yengillashtirish uchun mahsulotni aynan o‘zini o‘zgartirish, chiqim xarajatlarini yoyib tashlash maqsadida o‘xshash turdagi mahsulotlar ishlab chiqarish, savdo-sotiqni kengaytirishda keng iste‘molchilar guruhiga xizmat ko‘rsatishni taqazo qilishi mumkin. Past sarf-xarajatlarga erishish, o‘z navbatida yangi uskunalar uchun oldindan yirik hajmda mablag‘lar kiritilishini, agressiv tarzda mahsulotlar bahosini belgilashni, bozorda o‘z ulushiga ega bo‘lish uchun boshlang‘ich ziyon yoki zarar ko‘rishni ham talab etishi mumkin.

Sarf-xarajatlarga oid ustunlikka erishish strategiyasi kam quvvatli benzin dvigatellari ishlab chiqaruvchi va dunyo bo‘yicha ushbu sohada ishlab chiqariladigan mahsulotlarning 50 foizini tashkil etuvchi «Briggs and Stratton» va elektr payvandi uchun uskunalar ishlab chiqaruvchi «Lincoln Electric» kompaniyalari uchun hal qiluvchi omil ekanligi aniqlandi. Ushbu strategiyani muvaffaqiyatli joriy etgan kompaniyalar

qatoriga Emerson Electric, Texas Instruments, Black and Decker va Du Pont kompaniyalarini kiritish mumkin.

Ba'zi hollarda sarf-xarajatlarda sohada haqiqiy tub o'zgarishlarni sodir etishga qodir bo'ladi. Bunday hollarda an'anaviy raqiblik prinsiplariga tayangan raqiblar ham iqtisodiy ham ruhiy jihatdan o'z sarf-xarajatlarini kamaytirishga oid kerakli tadbirlarni amalga oshirishga tayyor bo'lmaydilar.

Differensiatsiya

Ikkinchi asosiy strategiya – bu firma tomonidan taqdim etilayotgan mahsulot yoki xizmatlar differensiatsiyasi strategiyasidir, ya'ni soha doirasida ushbu mahsulot yoki xizmat noyob deb qabul qilinishi mumkin bo'lgan holat. Differensiatsiya turli hil shakllarda amalga oshirilishi mumkin: dizayn yoki brendning mavqeiga muvofiq (Fieldcrest – sochiq va choyshablar ishlab chiqarish sohasi, Mercedes – mashinasozlik), texnologiyaga muvofiq (Hyster – avto yuk tashish moslamalari ishlab chiqarish, Macintosh – stereo komponentlar sohasi), funksional imkoniyatlariga muvofiq (Jenn-Air – elektr plitalar ishlab chiqarish), iste'molchilarga xizmat ko'rsatishga muvofiq (Crown Cork and Seal – metal idishlar ishlab chiqarish), dilerlik tarmog'iga muvofiq (Caterpillar Tractor – qurilish texnikasi) va boshqa parametrlar.

Ideal ravishda firma o'z faoliyatini bir nechta yo'nalishlar bo'yicha differensiatsiyalashi (ajratishi) mumkin. Masalan, Caterpillar Tractor kompaniyasi nafaqat o'zining dilerlik tarmoqlari va ehtiyot qismlar ta'minoti bilan, balki mahsulotining sifati va ishonchliligi bilan ham nom qozongan. Bu jihat og'ir qurilish uskunalari ishlab chiqarilishi juda qimmatga tushadigan soha uchun juda muhim sanaladi. Ta'kidlash kerakki, differensiatsiya strategiyasi sarf-xarajatlarni e'tibordan qochirish degani emas, biroq ushbu holatda sarf-xarajatlarga asosiy strategik maqsad sifatida qaralmaydi.

Differensiatsiya raqobat o'yinlaridan himoya qiladi, chunki u brendga nisbatan iste'molchilarda sodiqlik tuyg'usini uyg'otadi va uning mahsulot narxiga nisbatan ta'sirini pasaytiradi. U o'z navbatida sof daromadning o'sishiga olib keladi, shu bilan birga sarf-xarajatlarga oid muammolar keskinlashuvini pasaytiradi.

Natijada differentsiatsiyani amalga oshirib, iste'molchilar ishonchini qozongan korxonalar, raqiblariga qaraganda substitutlarga nisbatan mustahkam o'ringa ega bo'ladi.

Diqqatni jamlash (Fokusirovaniye)

Uchinchi strategiya – bu alohida xaridorlar guruhiga, mahsulot turiga yoki bozorning geografik segmenti sifatiga diqqatni jamlashdir. Differentsiatsiya kabi diqqatni jamlash ham turli hil ko'rinishlarga ega. Biroq, kam sarf-xarajatlilik strategiyasi yoki differentsiatsiya butun bir sohaga tegishli bo'lsa, diqqatni jamlash strategiyasi biror bir tor sohaga qaratiladi.

Ushbu strategiyaning negizida Shunday taxmin yotadi, ya'ni keng miqyosda faoliyat olib borayotgan raqiblarga qaraganda ushbu strategiya yordamida firma katta effektivlik va mahsuldorlik bilan tor strategik maqsadga intila oladi. Natijada firma aniq bir talabni qondirish hisobiga differentsiatsiyaga yoki ushbu talablarni qondirishda kam xarajatlilikka erishadi.

Diqqatni jamlash strategiyasini amalga oshirayotgan firma Shuningdek yuqori daromad olish imkoniyatiga ega bo'lishi ham mumkin. Korxonaning ushbu strategiyasi strategik maqsad doirasida yoki kam sarf-xarajatlilik pozitsiyasini, yoki yuqori darajadagi differentsiatsiyasini, yoki ularning barini ko'zda tutadi.

Yuqorida ko'rsatib o'tilganidek, sarf-xarajatlarning pastligi va differentsiatsiyasi sohasida yetakchilikka ega bo'lish, barcha raqib kuchlardan himoyada bo'lish imkonini beradi. Bundan tashqari, diqqatni jamlash maqsadni tanlashda, ya'ni substitutlar tomonidan xavf tug'dirilgan yoki raqobachilarning zaif tomoni yo'nalishlarida muhim o'rin tutishi mumkin. Masalan, Illinois Tool Works kompaniyasi faoliyati maxsus mahkamlash vositalari ishlab chiqarishga qaratilgan bo'lib, konkret xaridorlar talabiga binoan mahsulotlarni tadqiq qilish imkonini beradi va sarf-xarajatlilar o'zgarishini ta'minlaydi. Ba'zi bir xaridorlar ana Shunday mahsulotga o'z qiziqishlarini bildiradilar.

Fort Howard Paper korxonasi faoliyati ishlab chiqarishda foydalaniladigan qog'oz mahsulotlarini tayyorlashga qaratilgan. Bu orqali korxonalar tez sur'atlarda yangilanishi talab etiladigan iste'mol mollari

ishlab chiqarishdan hamda unga bog‘liq reklamaga oid jarayonlardan o‘zini forig‘ etadi. Asosan bo‘yoqlar ishlab chiqarishga mo‘ljallangan Porter Paint korxonasi esa, yuqori sifatli bo‘yoq mahsulotlarini tayyorlash, hajmidan qat’i nazar, ish joylariga yetkazib berish, hamda o‘zining maxsus shoxobchalarida mijozlar uchun bepul tamaddixonalar ochishga erishdi. Kam sarf-xarajatlar ko‘rsatkichiga erishishning diqqatni jamlash strategiyasiga misol tariqasida AQShda oziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqarishda uchinchi o‘rinda turuvchi Martin-Brower korxonasi faoliyatini ko‘rsatishimiz mumkin.

Firma o‘z mijozlariga tez ovqatlanish tarmog‘ining faqatgina 8 shoxobchasini orqaligina erishdi. Mijozlarning maxsus talablarini qondirish, faqat ulargagina mo‘ljallangan mahsulotlar bilan ishlash, mijozlarning xarid qilishlariga doir mahsulotlarga buyurtmalar qabul qilish, firma yaqinida joylashgan omborga ega bo‘lish, shuningdek, hisob-kitobni olib borishda qat’iy nazorat va kompyuterlashtirilgan dasturlarga ega bo‘lish firma strategiyasining asosiy vazifalaridan hisoblanadi.

Martin-Brower kompaniyasi xizmat ko‘rsatish bozorida sarf-xarajatlar bo‘yicha ustunlikka ega bo‘lmasada, o‘zining alohida segmenti doirasida ustunlikka ega. Kompaniya faoliyatining tez sur‘atlarda o‘sishi hamda daromadbardorlikka erishishi, sohada kompaniyaning o‘rta meyordan anchayin o‘sganini ko‘rsatadi.

Diqqatni jamlash strategiyasi umumiy bozorda o‘z ulushiga ega bo‘lishi bilan bog‘liq ba’zi bir to‘sqinliklarga uchraydi. U serdaromadlilik va savdo hajmidan birini tanlash zarurligini taqozo etadi. Differensiatsiya strategiyasida bo‘lgani kabi, bu yerda ham sarf-xarajatlar borasida ustunlikka erishishning alternativ pozitsiyasi yuzaga kelishi mumkin. Lekin muqarrar emas.

O‘rta pog‘onada turib qolmoq

Strategiyaning uch umumiy varianti raqobat kuchlariga qarshi tura olishning turli hil yondaShuvlarini o‘zida namoyon etadi. Boshqa tomondan esa, tahlil natijalari Shuni ko‘rsatadiki, agar firma o‘z faoliyatida hech qanday strategiyaga tayanmagan holda ish olib borsa, ya’ni «o‘rta pog‘onada turib qolsa», juda mushkul strategik vaziyatga tushib qolishi mumkin.

Bunday firmalar o'zining bozordagi ulushidan, mablag'lar investitsiyasidan mahrum bo'lgan holda, sarf-xarajatlarni qisqartirish borasida yoki soha doirasida alternativ differensiatsiya qilish imkoniyatini yo'qotadi

O'rta pog'onada qotib qolgan har qanday korxonalar yaxshi daromad ko'ra olmasligi aniq. Bu orqali korxonalar arzon narxda yirik partiyadagi mahsulotlar uchun xaridorlarni yoqotadi, yoki arzon narxlarda tovarlarini sotuvchi raqiblaridan o'z biznesini himoya qilish uchun daromad ko'rishdan voz kechgan holda mahsulotlari narxini arzonlashtirishi lozim. Shu bilan bir qatorda, korxonalar faoliyati to'liq differensiatsiyasiga erishgan yoki maqsadli yo'nalishlarda ish olib boruvchi firmalarga imkoniyatni ko'lgan boy bergan holda, biznesning serdaromad turlarini ko'zdan qochiradi. Bundan tashqari, o'rta pog'onada turib qolgan korxonalar mujmal korporativ madaniyat va boshqaruvga oid ziddiyatlardan aziyat chekadi.

Oxirgi ikki variant korxonaning bozordagi ulushini va hattoki savdoning butun hajmini kisqartilishiga bog'liq bo'lishi mumkin. Har ikkala variantdan birini tanlanishi har bir korxonaning o'ziga xos imkoniyat va cheklovlaridan kelib chiqadi. Har qanday strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish, korxonaning resurslari, imkoniyatlari, boshqaruv sharoitlari va usullariga tayangan holda vujudga keladi.

13.4. Strategiyaning asosiy variantlarida xavflar va ularni oldini olish

Aslida strategiyaning asosiy variantlarini amalga oshirish ikki turdagi xavf bilan kuzatiladi: birinchidan, strategiyani muvaffaqiyatsiz tanlanishi va uni saqlab qola olish xavfi; ikkinchidan soha rivoji natijasida yuzaga keluvchi raqobat borasidagi ustunlikni buzilishi xavfi. Torroq nuqtai nazar bilan qaraydigan bo'lsak strategiyaning 3 turi raqobat kuchlaridan himoyalashning turli hil ko'rinishlariga asoslanadi va shuning uchun ular turli hildagi xavflarga duch keladi.

Sarf-xarajatlarda borasida mutlaq ustunlikdagi xavf tushunchasi

Sarf-xarajatlarda ustunlikka ega bo'lish korxonaga qator majburiyatlarni yuklaydi va bu o'z navbatida uning mavqeyini saqlab qolishda as qotadi. Ushbu majburiyatlar quyidagilarni o'z ichiga oladi:

zamonaviy uskunalarga mablag'lar ajratish, eskirgan aktivlardan voz kechish, ishlab chiqarishda ixtisoslikni kengaytirishdan tiyilish hamda texnologik takomillaShuvni e'tibordan qochirmaslik.

Ishlab chiqarish hajmi kengayishi bilan sarf-xarajatlarning pasayishi avtomatik tarzda ro'y bermaydi, Shuningdek, keng ko'lamda iqtisod qilish ham alohida mashaqqat talab etadi.

Sarf-xarajatlardagi ustunlik ishlab-chiqarish hajmiga yoki sohadagi tajribaga bog'liq bo'ladi. Quyidagilar ana shunday xavflar qatoriga kiradi:

- avvalgi investitsiyalar yoki tajribaga zarar yetkazuvchi texnologik o'zgarishlar;

- sohaga qaytadan kelgan kompaniyalar yoki unlarga turdosh korxonalar tomonidan sohada orttirilgan tajribani o'rganish yoki yangi texnologiyalarni kiritish orqali sarf-xarajatlarni sekin-asta pasaytirish imkoniyatiga ega bo'lish;

- korxonaning sarf-xarajatlarni kamaytirish muammosiga haddan ziyod e'tibor qaratib mahsulot yoki bozordagi muhim o'zgarishlarga baho bera olmasligi;

- differentsiatsiya qilishda raqib korxonalarining ustunligi va ularning brendlari nufuzini saqlab turuvchi va korxonaning narxlardagi tafovutni saqlab qolish imkoniyatini pasaytiruvchi sarf-xarajatlar inflyatsiyasi.

1920- yillardagi Ford Motor Company kompaniyasi faoliyatini sarf-xarajatlardagi ustunlik xavflariga misol qilib ko'rsatishimiz mumkin. Ford kompaniyasi modellari sonining cheklanganligi va ularning modifikatsiyasi, ishlab-chiqarish bosqichlaridagi faol vertikal integratsiyasi, ishlab chiqarishni yuqori darajada avtomatlashtirilishi va chiqimlarni pasaytirish omillarini chuqur o'rganish natijasida sarf-xarajatlar borasida mutloq ustunlikka erishgan edi.

Ishlab chiqariluvchi modellarda o'zgarishlar kuzatilmagani sohani o'rganishda qo'l keldi. Biroq, shaxsiy avtomobilga ega kishilarning daromadlari oshgan sari yangi modeldagi, o'zgacha dizayn va qulayliklarga ega avtomobil sotib olishga talab kuchayib bordi va ular ochiq kuzovli avtomobilga qaraganda yopiq kuzovli avtomobillarni afzal ko'rishlarini va bu avtomobillarni qimmatroq narxlarda xarid qilishga tayyor ekanliklarini bildirdilar.

Differensiatsiyada xavf tushunchasi

Differensiatsiya bilan ham bir guruh xavflar bog‘liq:

- mahsulot yoki xizmat turlarining o‘ziga xosligi yoki differensiatsiya amalga oshirilgan korxonalar imidji orqali iqtisod qilishni afzal ko‘ruvchi xaridorlarni saqlab qolishda differensiatsiya o‘tkazuvchi korxonalar sarf-xarajatlari hamda kam sarf-xarajatli kompaniyalar o‘rtasidagi farq sezilarli darajada bo‘ladi;

- iste‘molchilar tajribasi ortgani sari nozik ta‘b xaridorlar uchun differensiatsiya faktori tushunchasi pasayishi mumkin;

- odatda sohaning eskirishi jarayonida boqsha bir sohaga taqlid qilish mavjud differensiatsiyani pasaytiradi.

Yuqorida ko‘rsatilgan xavflarning dastlabkisi juda muhim sanaladi va qo‘shimcha izohlashni talab etadi. Korxonalar differensiatsiyaga erishishi mumkin, lekin bu vaziyatda u narxlar tafovutiga bog‘liq sinovlarga dosh bera olishi lozim. Agar differensiatsiya strategiyasini amaliyotda ko‘llayotgan korxonalar texnologik o‘zgarishlar yoki oddiygina e‘tiborsizlik natijasida sarf-xarajatlari masalasida kam chiqim korxonalardan orqada qolishi mumkin.

Masalan, mototsikl ishlab chiqarishda Kawasaki va boshqa yapon firmalari Harley-Davidson i Triumph kabi yirik firmalarga xaridorlarga yanada arzonroq narxlarni taqdim etish bilan xujum qildi.

Diqqatni jamlashdagi xavf tushunchasi

Diqqatni jamlash bilan bog‘liq xavflar:

- keng strategik reja asosida ish olib boruvchi raqiblar va markazlashtirish strategiyasini olib borayotgan korxonalar o‘rtasida sarf-xarajatlardagi tafovutning o‘sishi tor sohada xizmat ko‘rsatish sarf-xarajatlardagi imtiyozlarni barham topishiga yoki differensiatsiyaning neytral holatga kelishiga olib keladi.

- aniq maqsadli bozorda katta talabli mahsulotlar yoki xizmatlar va sohaviy bozordagi mahsulot va xizmatlar o‘rtasidagi tafovutning torayishi;

- raqiblar aniq maqsadli bozorda bozorga oid yanada torroq segmentni topishi orqali markazlashtirish strategiyasini amalga oshirayotgan korxonalarni yengib chiqishiga oid vaziyat.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Korxonada missiyasi va maqsadi tushunchalariga ta'rif bering ?
2. Raqobat razvedkasining mohiyati va vazifalarini izohlang?
3. Raqobat strategiyasining asosiy turlariga tasnif bering?
4. Korxonalarda raqobat strategiyasining asosiy variantlarida xavflar va ularni oldini olish usullarini tavsiflang?
5. Korxonada raqobat razvedkasi deganda nimani tushinasiz?

Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro'yxati:

1. o'zbekiston Respublikasining Qonuni "Raqobat to'g'risida". Qonunchilik palatasi tomonidan 2011- yil 14- noyabrda qabul qilingan, Senat tomonidan 2011- yil 5- dekabrda ma'qullangan. 2012- yil 6- yanvar, o'RQ-319-son. (o'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 2012- y., 1-son, 5-modda; 2013- y., 41-son, 543-modda; 2014- y., 4-son, 45-modda; 2015- y., 33-son, 439-modda; 2017- y., 16-son, 265-modda, Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi, 05.01.2018- y., 03/18/456/0512-son; 03/18/459/0536-son).

2. O'zbekiston Respublikasining "Standartlashtirish to'g'risida" gi Qonuni. 28.12.1993- yil.

3. o'zbekiston Respublikasi Prezidentining "o'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida» gi №PF-4947 sonli Farmoni. //Xalq so'zi. 2017 yil 8 fevral.

4. Abdulkarimov B.A. va boshqalar, "Korxonada iqtisodiyoti": darslik – 2-qayta ishlangan va to'ldirilgan nashri. – T.: "Fan", 2012 – 371- bet.

5. Maxmudov E.X. Korxonada iqtisodiyoti. O'quv qo'llanma. –T.: O'zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg'armasi nashriyoti, 2006, – 208- bet.

6. Конкурентная разведка: учеб. пособие : [в 2 ч.] / под ред. Е. Л. Ющука, А. А. Мальцева ; [авт. кол. : Е. Л. Ющук, Д. В. Петряшов, А. В. Кузин и др.] ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2015. – Ч. 1. – 210 с.

7. www.webofscience.com - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.

8. www.searchescohost.com- Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.

9. www.lex.uz – Qonun hujjatlari milliy bazasi.

XIV-BOB. KORXONADA TAKTIK VA STRATEGIK REJALASHTIRISH

14.1. Strategik rejalashtirishning mohiyati va vazifalari

Strategik rejalashtirish – bu korxonaning missiyasi va maqsadlarini aniqlash, kelajakda korxonada faoliyatini samarali tashkil etishni ta'minlash uchun zarur bo'ladigan resurslarni aniqlash va ularga ega bo'lishda mahsulot strategiyalarini tanlash jarayonlaridir.

Strategik rejalashtirish jarayoni boshqarish yechimlarini qabul qilishda yordam beruvchi vosita bo'lib hisoblanadi. Uning vazifasi tashqi muhitda sodir bo'ladigan o'zgarishlarga tegishli javob qaytarish uchun zarur bo'ladigan yangiliklarni va o'zgarishlarni ta'minlashdir. Strategiyani rejalashtirish u yoki bu holdagi tezkor harakat bilan yakunlanmaydi. U korxonada pozitsiyasining o'sishi va mustahkamlanishini ta'minlashga qaratilgan umumiy yo'nalishlarni belgilash bilan tugaydi.

Korxonadagi hamma bo'linmalar, ularning birga faoliyat ko'rsatishlarini to'g'ri yo'lga qo'yish va baholash uchun rejalar tizimini tashkil etish zarurdir.

Strategik boshqarishning mohiyatini kengroq tushunish uchun tijorat va notijorat korxonalarining tashkiliy «hulqi»ga e'tiborni qaratish maqsadga muvofiqdir. Bu juda muhimdir. Chunki tashkiliy «hulq» stili bilan boshqarish ko'rinishlari o'rtasida uzviy bog'liqlik bor. Tashkiliy «hulq» stili asosan ikki xil ko'rinishda bo'ladi:

- **o'sishga asoslangan** (inkrementalistli). Bunda «erishilgan»dan kelib chiqqan holda maqsadni qo'yish bilan izohlanadi va mavjud (shakllangan) hulq stilidan minimal o'g'ishga qaratilgan (korxonada ichida ham, tashqi muhit bilan munosabatlarda ham). Bu konservativ stil bo'lib, yirik tarmoq korxonalarida amal qilishadi.

- **Ishbilarmonlikka asoslangan**. Bu o'zgarishlarga, kelajakdagi xavflarni yengishga va yangi imkoniyatlarga intilish bilan izohlanadi. Bunda ko'p sonli muqobil strategiyalarni ishlab chiqish va ulardan optimalini tanlab olishda boshqarish yechimlari keng izohlanadi. Ishbilarmonlikka asoslangan korxonada davomiy o'zgarishlar

zanjiriga intiladi. Chunki bo‘lajak faoliyatining samaradorligini va muvaffaqiyatini sShunda deb biladi. Bu agressiv stil bo‘lib, o‘shiga va rivojlanishga qaratilgan. Bunga faoliyat samaradorligi bevosita bozor sinovlari bilan bog‘liq bo‘lgan tijorat korxonalarini amal qilishadi.

Strategik korxonaning maqsadi va tashqi muhit munosabatlariga bevosita bog‘liqdir.

Strategik boshqarishdan farqli ravishda tezkor boshqarish korxonaning maqsadlariga erishish uchun mavjud bo‘lgan strategik pozitsiyadan foydalanish bilan shug‘ullanadi. Tijorat korxonasida tezkor boshqarish masalalari bilan shug‘ullanuvchi rahbar firma potensialini real foydaga aylantirilishi lozim. Uning vazifalari quyidagilar iborat:

- umumiy tezkor masalalarni aniqlash;
- moyillik,koordinatsiya hamda bo‘linma rahbarlari va ijrochilarni nazorat qilish.



14.1. - rasm. Strategik boshqarish tizimi biri ikkinchisini to‘ldiruvchi ikkita kichik tizimdan iborat.⁴³

Tijorat korxonalarini boshqarish tizimi biri ikkinchisini to‘ldiruvchi ikkita boshqarish faoliyatini o‘z ichiga oladi – strategik boshqarish (korxonaning kelajakdagi potensialini rivojdanishi bilan bog‘liq) va tezkor boshqarish (mavjud potensialni foydaga aylantirish bilan bog‘liq). Strategik boshqarish tadbirkorlik tashkiliy «hulq»ni talab qiladi, tezkor boshqarish esa o‘shish «hulq»ga asoslanadi.

⁴³ Mualliflar tomonidan tuzilgan.

14.2. Strategik boshqarish uslubiyoti

Strategik boshqarish uslubiyotining yuzaga kelishi va amaliy qo'llanishi birinchi navbatda korxonaning tashqi muhitida sodir bo'ladigan o'zgarishlarning harakteridan kelib chiqadigan obyektiv sabablardan kelib chiqadi.

1. Boshqarishni nazorat qilish asosida boshqarish. Bunda korxonaning o'zgarishlarga voqealar sodir bo'lgandan keyin paydo bo'ladi. Bu reaktiv moslashish korxonaga ko'proq hosdir, lekin o'zgarishlarning murakkabligi, yangi strategiyani ishlab chiqish va unga tizimni moslashtirishni tuShunib yetish ko'p vaqtni talab etadi. o'zgarishlar sur'atlarining o'sishi sharoitida bu ma'qul emasdir.

2. Ekstropolyatsiya asosida boshqarish.

O'zgarishlar sur'ati tezlashadi, lekin oldingi tendensiyalarni ekstropolyatsiya qilish yo'li bilan kelajakni ko'ra olish mumkin (uzoq muddatli rejalashtirish). Ekstropolyatsiya mantiqan o'tgan davrdagi qonuniyatlarni kelgusi istiqbolga o'tkazishni anglatadi. Boshqacha qilib aytganda ekstropolyatsiya tabiatan istiqbol amalidagi holatdan kelib chiqadi va rejaga nisbatan yaxshi bo'linishi taxmin qiladi. Shu xususiyatga asosan kelajakni ekstropolyatsiya uslubi orqali bashorat qilish samarali bo'lishiga katta umid qilinadi.

3. O'zgarishlarni oldindan ko'ra olish asosida boshqarish.

Kutilmagan hodisalar ro'y bera boshlaydi va o'zgarishlar darajasi tezlashadi, lekin unchalik darajada emaski, bo'lajak qonuniyatlarni oldindan ko'ra olish va tegishli strategiyani ishlab chiqish yo'li bilan ularga hozir javoblikni aniqlashni o'z vaqtida iloji bo'lmay qolsa (strategik rejalashtirish).

4. Tezkor yyechimlar qabul qilish asosida boshqarish.

Hozirgi vaqtda, ko'p sonli muhim masalalar shunchalik tez paydo bo'lmoqdaki, ularni o'z vaqtida ko'ra olish mumkin bo'lmaydigan sharoitlarda shakllanayapti (strategik boshqarish).

14.3. Strategik marketingni rejalashtirish

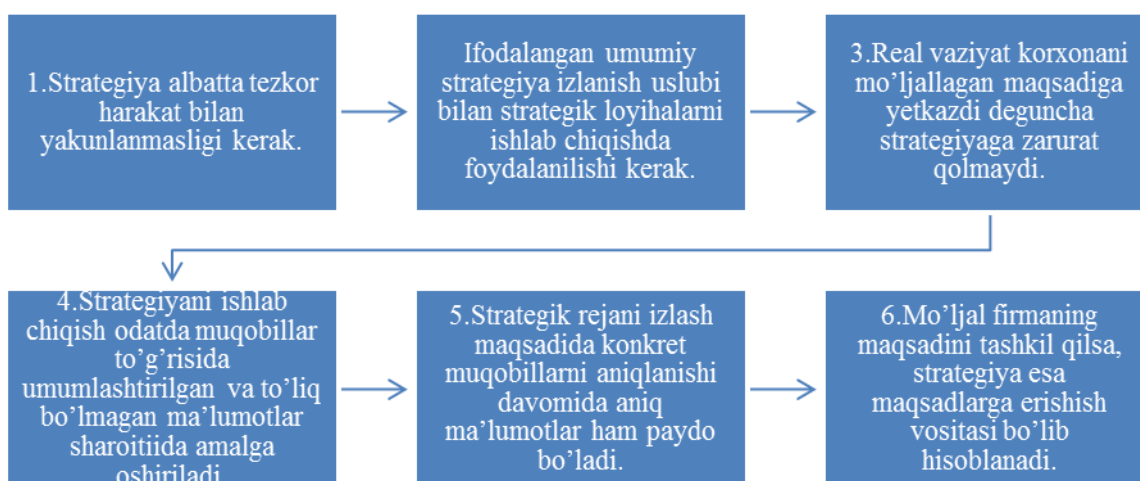
Bozor sharoitida boshqaruvning asosiy subyekti sifatida bozor infratuzilmasining elementi bo‘lib namoyon bo‘luvchi firmanni ta’kidlash mumkin. Bu holda firma deganda, xo‘jalik yuritish zonasiga kiruvchi, tovar bozorida mavjud bo‘lgan talabni qondirish darajasida qator funksiyalarni amalga oshiruvchi xo‘jalik iqtisodiy tizimi tuShuniladi. Shu bir vaqtda har qanday firma faoliyatning turidan qat’iy nazar bozor sharoitida samarali ishlashi uchun yoki bozorda quyidagilarga ega bo‘lishi kerak:

-faoliyat strategiyasi;

-strategik maqsadlarga erishishni ta’minlovchi boshqaruv konsepsiyasi;

-firma faoliyatining mezonlariga nisbatan optimal bo‘lgan boshqaruv konsepsiyasini amalga oshirish modeli;

-strategik rejalashtirish va boshqarish jarayonlariga ma’lumotli xizmat ko‘rsatish tizimi.



14.2. - rasm. Erkin bozor munosabatlari sharoitida strategiyaning o‘ziga hos xususiyatlari.⁴⁴

⁴⁴ Mualliflar tomonidan tuzilgan.

1. Strategiya albatta tezkor harakat bilan yakunlanmasligi kerak. Strategiyani ishlab chiqish firmaning o'sishi va mustahkamlanishini ta'minlovchi umumiy yo'nalishlarni belgilash bilan yakunlanadi.

2. Ifodalangan umumiy strategiya izlanish uslubi bilan strategik loyihalarni ishlab chiqishda foydalanilishi kerak.

Strategiya ma'lum uchastkalarda imkoniyatlarni mujassamlash hamda strategiyaga mos kelmaydigan boshqa imkoniyatlarni uloqtirishni ta'minlashi kerak.

3. Real vaziyat korxonani mo'ljallagan maqsadiga yetkazdi deguncha strategiyaga zarurat qolmaydi.

4. Strategiyani ishlab chiqish odatda muqobillar to'g'risida umumlashtirilgan va to'liq bo'lmagan ma'lumotlar sharoitida amalga oshiriladi.

5. Strategik rejani izlash maqsadida konkret muqobillarni aniqlanishi davomida aniq ma'lumotlar ham paydo bo'ladi. Shunday qilib strategiyaning muvofiqli ishlatilishi aksiy aloqalarsiz mumkin emas.

6. Mo'ljal firmaning maqsadini tashkil qilsa, strategiya esa maqsadlarga erishish vositasi bo'lib hisoblanadi. Mo'ljal almashganda strategiya ham o'zgaradi. Strategiya va mo'ljallar boshqaruv iyerarxiyasining pog'onalari va faoliyat vaziyatiga qarab o'z joylarini almashishlari mumkin.

14.4. Innovatsion strategiya turlarining bir biri bilan aloqadorligi hamda tavsifi

Innovatsion strategiyalarning quyidagi asosiy turlari mavjud bo'lib, ularning har biri o'ziga xos xususiyatlarga ega. Ijodiy imitatsiya. «Ijodiy imitatsiya» atamasi mohiyatiga ko'ra, «imitatsiya (o'xshatish)» deb nomlanadigan strategiyani tavsiflaydi, chunki tadbirkor kimdir qo'l urgan bironta yangilikni amalga oshirishga kirishadi. Shu bilan birga ushbu strategiya «ijodiy» ham sanaladi, chunki undan foydalanishga qaror qilgan tadbirkor yangilik kiritishning mohiyatini uning muallifidan ham yaxshi tuShunadi deb taxmin qilinadi.

Ijodiy imitatsiya strategiyasining ma'nosi quyidagidan iborat: tadbirkor kimdir bironta yangilikni, faqat shunga yaqin darajada yaratishini kutib turganday bo'ladi. Bunday yangilik paydo bo'lishi bilan, strategiya yoki aniqroq aytadigan bo'lsak, bu strategiyani qo'lga qurol qilib olgan kompaniya harakatga kirishadi va qisqa vaqtdan keyin xuddi shu, lekin takomillashtirilgan, uning uchun pul to'lashga tayyor bo'lgan iste'molchini qondirishga qodir bo'lgan yangilik bilan ishtirok etadi.

Xuddi bundan oldingi strategiya kabi, «ijodiy imitatsiya» strategiyasi bozorda ustunlik qilishga bo'lmasada, tarmoqda yoki bozorda yetakchilik qilishga yo'naltiriladi. Bunda ushbu strategiya ancha kamroq riskka ega bo'ladi. Ijodiy imitator harakat boshlagan paytga kelib, bozor shakllanib bo'lgan va yangilik qabul qilingan bo'ladi. Amaliyotda ko'pchilik hollarda shunday vaziyat vujudga keladiki, bunda yangilikka talab uning dastlabki yaratuvchisi ega bo'lgan imkoniyatlardan ancha katta bo'ladi. Shunday bo'lsa ham, bu strategiya riskdan batamom xoli emas. Ijodiy imitatorlar o'zini turli muvaffaqiyatsizliklardan sug'urta qilish istagida o'z harakatlarini «sochilishi»ga osonlik bilan yo'l qo'yadi. Boshqa bir xavf vaziyatni noto'g'ri baholash va bozor munosabatlari nuqtai nazar istiqbolga ega bo'lmagan narsani o'xshatish (imitatsiya) hisoblanadi. Albatta, shunday bo'lishi mumkinki, kiritilayotgan yangilik muallifi uni tijorat darajasigacha o'zi olib boradi va shu tariqa ijodiy imitatsiyaga imkon qoldirmaydi.

Tadbirkorlik dzyudosi. Barcha tadbirkorlik strategiyalari, ayniqsa, tarmoqda yoki bozorda hukmron yoki yetakchi pozitsiyalar egallash uchun foydalaniladigan strategiyalar orasida tadbirkorlik dzyudosi strategiyasi eng kam riskli hisoblanadi va muvaffaqiyatga erishishga boshqalardan ko'proq xizmat qiladi. P.Druker ushbu tarmoqda yangi hisoblangan kompaniyalarga tadbirkorlik dzyudosi strategiyasini qo'llash hamda tashkil topgan va yetuk kompaniyalarni ortda qoldirib, yetakchi pozitsiyalarga uchib chiqishga imkon beradigan beshta o'ziga xos odatni ajratib ko'rsatadi.

2. Ikkinchi odat deb bozordan «qaymog‘ini olish» tendensiyasi va eng yuqori foyda keltiradigan bozor qismiga yo‘nalganlikni hisoblash mumkin. Aynan «Kseroks» kompaniyasining tendensiyasi uni nusxa ko‘chirish apparatlarining yapon imitatorlari uchun nishon qilib qo‘ydi.

3. Uchinchi, bundan ham zararli odat «sifat»ga ishonch bilan bog‘liq. Mahsulot yoki xizmat sifati bu – ta‘minotchi ushbu tushunchaga kiritadigan narsa emas. Sifat bu – iste‘molchiga foyda keltiradigan va u buning uchun pul to‘lashga tayyor bo‘lgan narsadir. Mahsulot ko‘p mehnat talab qilishi va uni tayyorlash xarajatlari katta ekanligi sababligina sifat bilan bog‘lanishi mumkin emas.

4. To‘rtinchi odat bundan oldingi ikki odat bilan qalin aloqada hisoblanadi va ustamali narxlarga ishtiyoqda ifodalanadi. Ustamali narx yoki «mukofotli» narx raqobatchiga to‘g‘ridan-to‘g‘ri taklif hisoblanadi. Narxni oshirish yo‘li bilan yalpi foydani oshirishga harakat qilish muvaffaqiyatsizlikka uchrashi muqarrar. Boshqacha qilib aytganda, narxni oshirar ekansiz, raqobatchilar boshini pana qilib turgan soyabonni ochganday bo‘lasiz.

Ekologik «nisha»lar. Bundan oldingi tadbirkorlik strategiyalari bozorda yoki tarmoqda yetakchi yoki hatto hukmron holatni egallab olishga yo‘naltiriladi. Ulardan farqli ravishda ekologik «nisha» strategiyasi nazorat qiladigan holatga erishish uchun foydalaniladi.

Iqtisodiy «nisha» strategiyasidan maqsad: kichik bozorda monopol holatga erishish. Ekologik «nisha» strategiyasi raqobatdan va umuman, chetdan bezovta qilishdan ishonchli himoya qilishni ta‘minlaydi.



Qoidaga ko'ra, bu strategiyani qo'llaydigan firmalar tor bozorda faoliyat yuritadi. Bu holatda raqobat talabni oshirmagan holda faqat narxni pasaytirishi mumkin. Ko'plab mulohazalarga ko'ra kompaniyalarga «zastava» holatida bo'lish juda foydali hisoblanadi. Biroq bu holatni egallash va uni ushlab turish uchun bir qator qat'iy talablarni bajarish zarur. Chiqarilayotgan mahsulot butun jarayonning muhim bo'g'ini bo'lishi lozim. Mahsulot Shunchalik muhim bo'lishi kerakki, undan foydalanishdan voz kechish uning qiymati bilan taqqoslaganda arziyasiz bo'lib ko'rinadigan juda katta yo'qotishlarga olib kelishi hech kimda shubha uyg'otmasin. Bozor unga birinchi bo'lib kirgan firmaga bu yerda xo'jayin holatini egallashni ta'minlaydigan darajada tor bo'lishi lozim. Bu bozor ma'lum bir tur to'laligicha egallaydigan o'ziga xos «tur», ekologik «nisha» bo'lishi va Shu bilan bir paytda raqobat qiluvchi «tur»lar–raqobatchilarning e'tiborini jalb qilmaydigan darajada kichik va kamtarin bo'lishi lozim. «Zastava» holati qattiq cheklovlarga va katta risk darajasiga ega. Bu holat yetarli darajada turg'un hisoblanadi. Band qilingan ekologik «nisha» sezilarli o'sish tendensiyasiga ega emas. «Zastava» holatini egallagan kompaniya o'z ishini kengaytirish va uni to'liq nazorat ostiga olish imkoniga ega emas. Bunday kompaniya chiqarayotgan mahsulot sifati va arzonligidan qat'i nazar, unga bo'lgan talab to'laligicha u tarkibiy qism sifatida to'ldirib turadigan mahsulotga (jarayonga) bog'liq bo'ladi. Ixtisoslashgan malaka. «Zastava» strategiyasidan foydalanadigan

kompaniyalardan farqli ravishda, «ixtisolashgan malaka» kompaniyalari shu bilan bir paytda o'ziga xos hisoblangan yetarli darajada keng «nisha» egallaydi.

Korxonaning umumiy yakuniy maqsadiga to'rt xil yo'l bilan erishiladi:

- 1) foydalilik yaratish;

- 2) narx shakllantirish;

- 3) iste'molchining ijtimoiy va iqtisodiy voqeliklariga moslashish;

- 4) iste'molchiga uning uchun asl qimmatga ega bo'lgan narsa taklif etish.

Biroq ushbu strategiyaning o'ziga xosligi shundaki, u mavjud mahsulotni (xizmatni) biron-bir yangilikka aylantiradi va unga yangi xususiyatlar baxsh etadi. Strategiya ularning foydaliligini, qimmatini va iqtisodiy tavsifnomalarini o'zgartiradi. Hech qanday tabiiy o'zgarishlarga uchramagan holda bu mahsulotlar yangi iqtisodiy xususiyatlarga ega bo'ladi. Bu strategiyalarning barchasi bitta umumiy xislatga ega.

Iste'molchi uchun foydalilik yaratish. Foydalilik yaratish strategiyasida narx odatda hal qiluvchi ahamiyatga ega emas. Strategiyaning mazmuni bunda iste'molchilar ularning maqsadlariga xizmat qiladigan ishlarni bajarish imkoniyatini qo'lga kiritadigan sharoitlar yaratishdan iborat. Shu sababli agarda siz bu strategiyadan foydalanishni niyat qiladigan bo'lsangiz, o'z oldingizga quyidagi savollarni qo'yishingiz zarur: nima asl «xizmat»ni tashkil etadi va uning iste'molchi uchun asl «foydaliligi» nimadan iborat? Narx shakllantirish. Ko'plab ta'minotchilar, jumladan, xizmat ko'rsatish sohasi korxonalarini narx shakllantirishni hech qachon strategiya deb hisoblamagan. Axir aynan narx shakllantirish iste'molchiga u haqiqatda xarid qiladigan narsa uchun pul to'lash imkoniyatini beradi. Yaxshi bir misol: Jillett taklif etgan xavfsiz ustalar. Ustarning tuzilishi shundayki, unda faqat Jillett tomonidan patentlangan lezviadan foydalanish mumkin edi. Ustara tannarxining taxminan 1G'5 qismiga teng narxda sotilgan. Lezvielar esa o'z tannarxidan besh baravar qimmatga sotilgan. Biroq iste'molchi

ustarani uzoq muddatli davrda foydalanish uchun sotib oladi, lezvielarni esa u tez-tez sotib olishiga to‘g‘ri keladi. Shunday qilib, Jillett xaridorlarni «tutib oldi», buning sababi esa - Jillett ishlab chiqaruvchi sotadigan narsaga emas, balki xaridor xarid qiladigan narsaga – soqol olishga narx belgiladi. Iste‘molchining real imkoniyatlari. Ishlab chiqaruvchi yangi yaratilgan mahsulotni doimo iste‘molchilarning real imkoniyatlariga yaqinlashtirishga harakat qilishi lozim.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Sizning fikringizcha strategik rejalashtirishning mohiyati va vazifalari nimalardan iborat?
2. Sizning fikringizcha strategik boshqarish uslubiyati qanday ?
3. Strategik marketingni rejalashtirish qanday tashkil qilish?
4. \$strategik va taktik rejalashtirish tuShunchasiga ta’rif bering?
5. Innovatsion strategiya turlari deganda nimani tushinasiz?
6. Strategik va taktik rejalashtirish ko‘nikmalariga nimalar kiradi ?

1-masala. "Armstrong" kompaniyasi narning chuqur elastiklik xususiyatinni talab qiluvchi tovarlarni sotadi. Sotuvdagi Tovar hajmi bir yilda 30000 birlikni tashkil qiladi.

Narx strukturasi quyidagicha:

o‘zaruvchi xarajatlar	9,9 ming so‘m
Doimiy xarajatlar	3,3 ming so‘m
Jami	13,20 ming so‘m
Sotuvdagi narxi	19,80 ming so‘m
Bitta tovardan keladigan foyda	6,60 ming so‘m

Kompaniya o‘z oldiga sotuvdagi tovarlar miqdorini 3000 birlikka oshirish va reklama uchun bir yilga 39 mln.so‘m ajratishni maqsad qilib qo‘ygan. Foydaning o‘zgarmay qolishi uchun narx kamida qanchaga oshishi kerak?

2-masala. Sizga iste‘molda ishlatiladigan ikkita tovar: oziq-ovqat va turar joy baho indeks berilgan . Oziq-ovqat -0.33, turar joy esa -0,67

ulushga ega. Aytaylik, oziq-ovqat tovarlari 20 foizga pasaydi, turar joylar esa 2 foizga arzonlashdi. Bir yilgi inflatsiya darajasini aniqlang.

Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro‘yxati:

1. O‘zbekiston Respublikasining “Standartlashtirish to‘g‘risida”gi Qonuni. 28.12.1993- yil.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida» gi №PF-4947 sonli Farmoni. //Xalq so‘zi. 2017- yil 8- fevral.

3. Sh. M.Mirziyoyev. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak . Tashkent : O‘zbekiston, 2017- y.,104- b.

4. Abdukarimov B.A. va boshqalar, “Korxonalar iqtisodiyoti”.: darslik – 2-qayta ishlangan va to‘ldirilgan nashri. – T.: “Fan”, 2012 – 371- bet.

5. Maxmudov E.X. Korxonalar iqtisodiyoti. O‘quv qo‘llanma. –T.: O‘zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg‘armasi nashriyoti, 2006, – 208- bet.

6. Magomedov SH.SH, Beshpalova G.YE. Upravleniye kachestvom produkcii. Uchebник. – M.: «Dashkov i K°», 2010. – 336 str.

7. Конкурентная разведка: учеб. пособие : [в 2 ч.] / под ред. Е. Л. Ющука, А. А. Мальцева ; [авт. кол. : Е. Л. Ющук, Д. В. Петряшов, А. В. Кузин и др.] ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2015. – Ч. 1. – 210 с.

8. www.webofscience.com - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.

9. www.searchescohost.com- Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi.

10. www.lex.uz – Qonun hujjatlari milliy bazasi.

XV-BOB. KORXONA STRATEGIYASINI SHAKLLANTIRISH

15.1. Korxonaning strategik rejasini ishlab chiqish va uning mazmuni

Korxonaning tizimini ishlab chiqish turli firmalarda o'ziga xos farqlarga egaki, bu hol bir qator omillarning mavjudligi bilan izohlanadi. Birinchidan, firmani boshqarishning markazlashgan darajasi marketing strategiyasini rejalashtirishda ayrim bo'linmalar mustaqilligi darajasini belgilab beradi. Masalan, mustaqil filiallarga ega bo'lgan yirik xalqaro kompaniyalarga markaziy idora o'z bo'linmalarining faqat joriy qilingan minimumda ortib ketadigan katta mablag' sarflari bilan bog'liq keng miqyosli xarajatlarni rejalashtiradi, xolos.

Boshqarish yanada markazlashtirilgan firmalarda ko'pgina strategik maqsad va dasturlar oliy rahbariyat tomonidan ishlab chiqiladi.

Ikkinchidan, firma rejalashtirish tizimining pishiq-puxtaligi uning bozordagi ahvoliga va faoliyat sohasiga bog'liq. Iste'molchilari, talab strukturasi, raqobat darajasi tayin bo'lgan etuk bozorlarda firmalar asosan qat'iy ifoda etilgan reja tizimidan foydalanadi. Talabning o'zgarib turish darajasi noma'lum bo'lgan bir necha mustaqil segmentlarda faoliyat olib boradigan firmalar tajovuzkor va dadil o'sayotgan raqiblar mavjudligida aksariyat imkoniy xavfli vaziyatlar vujudga kelishi yoki sotish istiqbollari topilishiga qarab ishlab chiqiladigan "maqsadli" yoki reja va stsenariylardan foydalangan holda chaqqon boshqarishga intiladi.

Uchinchidan, rejalashtirish tizimini tashkil etish firmaning mahsulotga nisbatan umumiy strategiyasi bilan belgilanadi. Mahsulot modellari va turlarini tabaqalashtirish va ishlab chiqarish sohalari diversifikatsiyasi strategik rejali yechimlarni ishlab chiqishning yanada puxta usullari bilan muqarrar birgalikda qo'llaniladi.

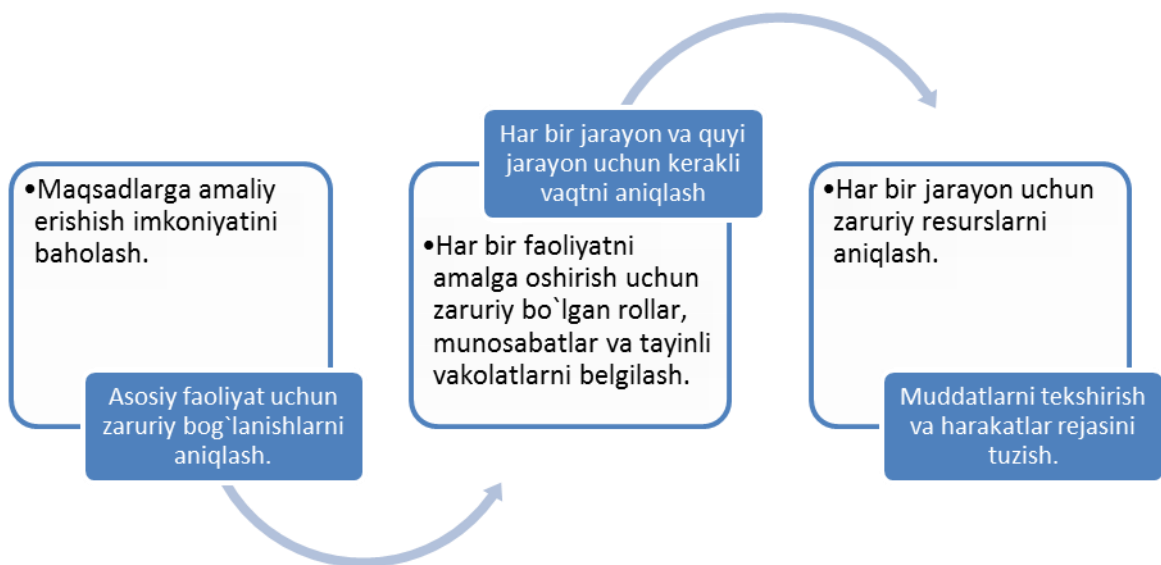
Shunday qilib, rejalashtirish tizimi rasmiy va tadbirkorona, izchil rejalashtirishga bo'linadi. Rejalashtirishning rasmiyatchilik tizimi rejalarni belgilangan rejalashtirish davrlarida qabul qilish, rejalashtirishning daraja va bo'linmalari aniq ajratish, reja harakatlari ketma – ketligiga rioya qilishning qat'iy talablariga asoslanadi. Bunday formal rejalashtirish tizimi uzoq muddatlarda turg'un mezonlar doirasida faoliyat ko'rsatishda ustunlikka ega. Rejani bajarmaslik firma faoliyatidagi kamchiliklarni

ko'rsatsa, uni oshirib bajarish – mavjud rezervlardan darak beradi. Ammo, ikkinchi tomondan, bunday tizim bozordagi vaziyat o'zgarishi va firma imkoniyatlarini o'z vaqtida hisobga olishga qodir emas.

Tadbirkorona rejalashtirish qat'iy rasmiyatchilikka asoslangan tizimdan farq qilgan holda, qaror qabul qilish davrini reja davriga qat'iy bog'lab qo'yishni bartaraf etadi, bozorda yoki firmaning o'zida o'zgarishlar paydo bo'lishiga qarab firma faoliyati yo'nalishlarini o'zgartiradi. Bunday usul bozor konyukturasiga chaqqon javob berishdan iborat ustunlikka ega, lekin firmani barqaror maqsadlardan mahrum etadi. Har ikkala tizimda ham muayyan kamchiliklarning borligi tufayli firmalar rejalashtirishning qat'iy muddatlarni, mabodo vaziyat taqozo etsa, rejalarni bajarish jarayonida ularga zarur tuzatishlar kiritish imkoniyati bilan birga qo'shib olib borishni ma'qul ko'radi. Bunday rejalashtirish tizimi odatda ikki darajaga ega: besh yillik va bir yillik marketing strategik rejasi. Bundan tashqari, rejalashtirish tizimi 10 – 20 va undan ortiq yillarga mo'ljallangan, hal qilinishi uzoq muddatni talab etadigan uzoq muddatli rejalarni ham o'z ichiga olishi mumkin. Keyin besh yilda bir marta ish qurayotgan bozorning katta marketing tadqiqoti o'tkaziladi va strategiya bo'yicha besh yil va bir yil uchun takliflar tayyorlanadi. Bu takliflar asosida besh yillik va kelgusi yil uchun marketing rejasi tuziladi.

Besh yillik reja asosiy ish maqsadlari negizini tashkil etadi, binobarin, firma faoliyatining asosiy yo'nalishlarini belgilaydi. Yillik rejalarda esa ayrim tovar bozorlari va mahsulot turlari bo'yicha strategiya va maqsadlar yo'nalishi aniqlab olinadi.

Strategiya amalga oshirishda maqsadlar asosida boshqarish (inglizcha - management by objectives) uslubi ham keng tarqalgan. Ushbu uslub rejalarni bajarishda vazifalarni birlamchi qilib belgilaydi. Jumladan rejalashtirish va ularni nazorat qilish vazifalari inson resurslarini boshqarish bilan bir yo'la hal etishga harakat qiladi. Maqsadlar asosida boshqarish o'z navbatida: maqsadlarni ishlab chiqish, harakatlar rejasini tuzish, tekshirish va baholash, tuzatuvchi choralari kabi ketma-ketlikda amalga oshiriladi. Jumladan, harakatlar rejasi 6 quyi bosqichga bo'linadi.



Maqsadlar asosida boshqarish uslubi o'zining ijobiy va salbiy jihatlariga ega va u ko'proq boshqarish muammolari sifatida tahlil etiladi. Lekin, bevosita tanlash, amalga oshirish va nazorat qilish, qolaversa, uning samaradorligi, boshqaruv tizimining izchilligiga bog'liqdir. Shu sababli har bir belgilanayotgan strategiya boshqaruv subyektlari tomonidan tanlanishi va amalga oshirilishi oqibatida, ularga quyidagi tafovutlar mavjud bo'lishi tabiiydir. Jumladan, strategiyaga:

- baho berishda;
- qaror qabul qilishda;
- obrazlarni turli tumanligida;
- strategiyalarni amalga oshirishni qo'llab - quvvatlashda;
- strategik nazoratda va sifatda namoyon bo'ladi.

Ushbu muammolar boshqarish muammolari sifatida qaralsa ham firma mavqeini, tarzini (imidjini) shakllanishida, raqobat kurashidagi tavakkalchilik siyosatida, firma xodimlarining o'zaro hamkorligida, rejalarning o'z vaqtida va samarali bajarilishida yaqqol namoyon bo'ladi.

Demak, strategiya amalga oshirishda, uning samarali va izchil bajarilishida boshqarish tizimining xususiyatlari va erishgan salohiyati muhim ahamiyat kasb etadi.

Strategik rejalar korxonada faoliyati, bozor, raqobat va boshqa omillar to'g'risida xaqiqiy ma'lumotlarni chuqur izlanishlar va o'rganishlar

asosida ishlab chiqariladi. Strategik rejalar korxonaning muammolari va imkoniyatlarni kelajakda bashoratlash uchun qo'llaniladi. Rejalar sifatining asosiy omillaridan biri bo'lib, rejalashtirishda menejment yo'nalishi bo'yicha ilmiy yondashishlar va rejalashtirish hisoblanadi. Strategik rejalar 2-3 yilga yoki 5 va undan ortiq yilga tuzilishi mumkin. Kompleks reja hujjat tariqasida "korxonalar yoki firma strategiyasi" tartibi quyidagicha taklif kilinadi.

1. Mundarija
2. So'z boshi muqaddima
3. Korxonalar yoki firmaning qisqacha ma'lumoti
4. Marketing strategiyasi
5. Korxonalar raqobat ustivorligidan foydalanish strategiyasi
6. Ishlab chiqariladigan mahsulotni yangilash strategiyasi
7. Ishlab chiqarish strategiyasi
8. Ishlab chiqarishni ta'minlash strategiyasi
9. Korxonalar yoki firmaning strategik moliyaviy rejasi
10. Korxonaning xalqaro faoliyati strategiyasi
11. Menejment sistemasini rivojlantirish strategiyasi
12. Korxonalar strategiyasini amalga oshirishni tashkil qilish
13. Ilovalar.

Strategik rejaning muqaddimasida quyidagi savollar yoritilishi kerak:

a) xalqaro miqyosida korxonaning ishlab chiqarish mahsulotining ahamiyatligiga va raqobatbardoshligi nuqtai nazaridan mahsulot sifati resurslardan tejimli foydalanish bo'yicha korxonaning mamlakat yoki hudud miqyosidagi o'rni;

b) korxonaning xalqaro ko'rik va tanlovlarda qo'lga kiritilgan diplomlari, mukofotlari, ixtiro va kashfiyotlari uchun patentlar soni Shu korxonalar nufuzi;

v) rejalashtirilgan yilda va o'tgan 5 yil ichida korxonaning asosiy texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlari, fondlar, kapital (sarmoya), firma xodimlari to'g'risida qisqacha tavsifnoma;

g) aniq bozorlar bo'yicha tovarlar raqobatbardoshligi ko'rsatkichlari, sertifikatlar nomeri va ularni olgan sanalari;

d) o'tgan yillar kelajak istiqboli dinamikasida korxonalar yoki firma menejmenti texnologiyasi, tashkil qilish asosiy ko'rsatkichlari;

e) korxonalar faoliyatining ishonchligini tasdiqlovchi faktlar va huquqiy hamda iqtisodiy kafolatlar;

Muqaddima "korxonalar strategiyasi"ning hamma bo'limlari ishlab chiqilgandan keyin tuziladi.

3. Korxonalar yoki firma to'g'risida qisqacha ma'lumot bo'limida quyidagi savollar yoritilishi kerak:

- firmaning maqsadi
- korxonalar, firma tashkiliy, huquqiy shakli
- korxonalar ustavi, xususiyatlari
- nufuzli hamkorlar va tashqi muhit bilan aloqalar
- korxonalar yoki firma tashkiliy tuzilmasi
- bozorda mahsulot yoki tovar ishlab chiqarish tavsifnomasi va uning aniq bozorlarda raqobatbardoshligi
- korxonalar yoki firmaning o'tgan davr va kelgusidagi faoliyatining texnik iqtisodiy ko'rsatkichlari va tijorat sirini ko'rsatmaydigan boshqa ma'lumotlar.

4. Marketing strategiyasi bo'limida quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- korxonalarda qo'llaniladigan strategik marketing kontsepsiyasi;
- marketing bo'limlari vazifalari va funktsiyalari;
- bozor strategik segmentatsiyasi (tabaqalanishi) natijalari va texnologiyasi;
- narx shakllanishi strategiyasi, korxonalar yoki firma mahsuloti yoki tovarlari bahosini bashoratlash;
- bozorni egallash strategiyasi;
- yangi tovarlar ishlab chiqarish strategiyasi;
- tovarlarni tarqatish usul va uslublarini tanlash;
- korxonani kelajakda rivojlantirish strategiyasini tanlash;
- mahsulot raqobatbardoshligi me'yoriy ko'rsatkichlari.

5. Raqobat ustivorligi strategiyasi bo'limida quyidagi savollar yoritilishi kerak:

- firma yoki korxonada mikromuhiti, hudud infratuzilmasi va makromuhitning omillarini tahlil qilish;

- korxonada yoki firma menejment sistemasi, tashkil qilish, xodimlar texnologiya, texnika holatini tahlil qilish;

- marketing strategiyasi bo'limini tahlil qilish;

- korxonada raqobat ustivorligini aniqlash;

- korxonada yoki firma strategik omillarini tanlash va asoslash;

- korxonada yoki firma strategiyasiga ustivorlik strategik omillarining mosligini tahlil qilish.

6. Ishlab chiqarilgan mahsulotni yangilash strategiyasi bo'limida

- marketing strategiyasi bo'limi tahlili natijalari;

- mahsulot sifatini oshirish strategiyasi;

- korxonada resurslarni tejash strategiyasi;

- firma va asosiy raqobatchilar tovarlari raqobatbardoshligi ko'rsatkichlarining bashorati;

- ishlab chiqarilgan mahsulotni yangilash strategiyasini ishlab chiqishda qo'llanilgan texnologiyalar, uslublar, printsiplar, ilmiy yondashishlarni izohlash;

- innovatsion loyihalarni texnik iqtisodiy asoslash.

7. Ishlab chiqarishni rivojlantirish strategiyasi bo'limida quyidagi savollar yoritilishi kerak;

- ishlab chiqarishni tashkiliy texnik darajasi tahlili;

- jamoa ijtimoiy rivojlanishining tahlili;

- atrof tabiiy muhitni muxofaza qilish bo'yicha korxonada faoliyatini tahlil qilish;

- ishlab chiqarishni rivojlantirish strategiyasini tahlil qilish;

- firma yoki korxonada tashkiliy tuzilmasini tahlil qilish;

- ishlab chiqarishni rivojlantirish strategiyasining sanab o'tilgan aspektlarini bashorat qilish;

- bashoratlarni texnik iqtisodiy asoslash;

8. Ishlab chiqarishni ta'minlash strategiyasida quyidagi savollar yoritilishi kerak:

- ishlab chiqarishni uslubiy axborotli, resurs bilan va huquqiy ta'minlash sifatini tahlil qilish;

- hujjatlar, axborotlar, resurslar, ta'minotchilar bilan optimal aloqalarni yo'lga qo'yish;

- axborotlar, turli ko'rinishdagi resurslar, normativ uslubiy hujjatlar bilan ishlab chiqarishni ta'minlash yangi strategiyasi ishlab chiqish.

9. Korxonalar yoki firmaning strategik moliyaviy rejasi bo'limida quyidagi savollar yoritilishi kerak:

- aniq bozorlarda aniq tovarlarning iqtisodiy ko'rsatkichlari (baho, rentabellik, samaradorlik) - faoliyat ko'rsatgan korxonaning iqtisodiy ko'rsatkichlari (sotish hajmi, foyda) resurslar turli xilidan foydalanish ko'rsatkichlari;

- korxonalar, bozor, tovarlar bo'yicha moliyaviy ko'rsatkichlarning o'zgarishini bashoratlash.

10. Korxonaning xalqaro faoliyat strategiyasida:

- eksport qiluvchining strategik maqsadi;

- import qiluvchining strategik maqsadi;

- korxonalar yoki firma xalqaro faoliyat strategiyasini tanlash va bashoratlash.

11. Menejment sistemasi rivojlanishi "strategiyasida" quyidagi savollar yoritilishi kerak:

- o'tgan 5 yil ichida firma menejment sistemasi faoliyati sifati va samaradorligini tahlil qilish;

- firma menejment sistemasi komponentlarining strukturasi, mazmuni va o'zaro bog'liqligida "tor" joylarini aniqlash;

- menejment sistemasi rivojlantirishni strategiyasini asoslash va muvofiqlashtirish;

12. Korxonalar strategiyasini amalga oshirishni "tashkil qilish" savollari yoritilishi kerak:

- o'tgan 5 yil ichida korxonalar strategiyasini amalga oshirishni tashkil qilish tahlili;

- strategik rejalarni nazorat va hisobida motivatsiya, tartibga keltirish sistemasida, jarayonlarni tashkil qilishda (ritmlik, uzluksizlik, to'g'ri aniqlilik proporsionallik printsiplarini bajarishda) "tor" joylarni aniqlash

- korxonalar strategiyasini amalga oshirishni tashkil qilish bo'limiga asoslash va muvofiqlashtirishi.

13. “Korxonalar” strategiyasi ilovalarida quyidagi materiallar kiritilishi taklif kilinadi.

- raqobatchilar harakteristikasi
- ko‘rsatmalar, uslubiyotlar, standartlar, texnologiyalarni yoritish, dasturlar va boshqa yordamchi materiallar;
- hisob - kitoblar uchun berilgan materiallar;
- tuShuntirish xati va boshqalar.

15.2. Korxonalar bozor strategiyasining shakllanishi

Korxonalar bozor strategiyasi shakllanishi konyukturani tahlil qilishdan boshlanadi. Konyuktura – bu talab va taklif orasidagi munosabatlar tovar zaxiralari va baholar harakati va boshqa iqtisodiy ko‘rsatkichlarni o‘z ichiga oluvchi iqtisodiy holatdir.

	Mavjud tovarlar	Yangi tovarlar
Mavjud bozorlar	1. Bozorga chuqur kirib borish	3. Yangi tovarlarni ishlab chiqarish
Yangi bozorlar	2. Bozor chegaralarini kamaytirish	4. Diversifikatsiya (bozorda yangi tovar)

15.1. rasm. Tovarlar va bozorlar rivojlanishi yordamida yangi bozorlarni aniqlash sxemasi.⁴⁵

Korxonada konyukturani o‘rganish va bashorat qilish lozimdir. Bu bilan marketing Shug‘ullanadi. Qisqa muddatli bashoratlar natijasi va joriy konyukturadan foydalangan holda marketing perspektivali tendentsiyalarni qabul qilib, jahon bozoriga yo‘naltiriladi. Bozorda firma harakati strategiyasi tovarlar raqobatbardoshligi, firma ilmiy - texnik va resurslar potentsiali darajasi va bozor hamda tovarning rivojlanishi asosida aniqlanadi. Bozorni o‘rganish strategiyasi quyidagi strategiyalardan birini tanlashga asoslanadi.

⁴⁵ Mualliflar tomonidan tuzilgan.

a) Differentsiyalanmagan marketing – korxonalar yoki firma barcha iste'molchilarga, bozorga bir xil tovar bilan murojaat qiladi.

b) Differentsiyalangan marketing – aniq segment asosida aniq tovar ishlab chiqish;

v) Kompleks marketing tovarlari va xizmatlari bo'yicha korxonaning aniq segment bo'yicha mahsulot ishlab chiqarilishi.

I. Maqsadli segmentni tanlash – ko'pgina firmalar bir segment bo'yicha xizmat qilishni boshlab, bu segment asosida boshlangan ish muvaffaqiyatli tugallansa, navbat bilan boshqa segmentlarni o'rganib va asosiyini tanlashda o'z ifodasini topadi.

II. Yangi tovarlar ishlab chiqish strategiyasining shakllanishi – bu iste'molchilar talabi, tovar tayyorlash texnologiyalari, tovarlarni qo'llash, bozorda raqobat konunlari asosida raqobat holatlarning o'zgarishiga asoslanadi.

III. Resurs strategiyasini tanlash - quyidagi ishlarni bajarishni o'z ichiga oladi.

1. Tovar minimal bahosini aniqlovchi xarajatlarni tahlil qilish va baholash.

2. Xarajatlarni qoplash imkoniyatlarini tahlil qilish.

3. Xom-ashyo, materiallar, energiya, ishchi kuchi qabul qilish manbalarini o'rganish.

IV. Narx shakllanishi strategiyasini tanlash quyidagi muammolarni yechish bilan bog'liq.

1. Yangi tovarlarga bahoni o'rnatish.

2. Tovar nomenklaturasi darajasida narxning shakllanishi.

3. Geografik printsip bo'yicha bahoning o'rnatilishi.

4. CHegirmalar bilan narxni o'rnatish.

5. Rag'batlantirish bo'yicha bahoni o'rnatish.

6. Diskriminatsion baholarni o'rnatish

V. Tovarni tarqatish yo'llari va metodlarini tanlash 2 xil bo'ladi.

1. Tovarni tarqatish kanallari bilan bog'liq bo'lgan tanlash

a) 0 - darajadagi tanlash: to'g'ridan - to'g'ri ishlab chiqaruvchi bilan iste'molchi orasidagi tanlash.

1 - darajali tanlash: iste'molchi, vositachi va ishlab chiqaruvchi

2 - va 3 - darajali tanlash: iste'molchilar, ishlab chiqaruvchilar va ulgurji savdo qiluvchilar orasidagi tanlash.

b) Tovar harakati muammolarini yechishni tanlash – tovarni topish, saqlash muammolari.

VI. Sotishni rag'batlantirish strategiyasining shakllanishi quyidagi ishlarni bajarishga asoslanadi.

a) Uslublardagi biri bo'yicha rag'batlantirish uchun umumiy byudjetdan hisob-kitob qilish naqd vositalarni hisoblash, sotish hajmiga protsentlarda hisoblash, vazifalar va maqsadlardan raqobatchilar mahsulot sotish bo'yicha hisob-kitoblarni bajarish.

b) Rag'batlantirish kompleksining shakllanishi: reklama uchun xarajatlar strukturasi aniqlash, shaxsiy sotuvlar, tashviqotlar olib borish (yoki targ'ibot va tashviqot ishlarini olib borish).

VII. Tovar reklamasi strategiyasining shakllanishi quyidagilarni o'z ichiga oladi.

1. Maqsadlar kommunikatsiyasi va tovarni sotishni aniqlash.

2. Reklama uchun byudjet hisoblari uslublari va ularni qoplash manbalarini aniqlash.

3. Reklama murojaati bo'yicha qarorlarni ishlab chiqish.

4. Reklama axboroti uchun pul vositalarini aniqlash va bu axborotlarni tarqatishni tashkil qilish.

5. Reklama strategiyasini amalga oshirish samaradorligini baholash.

VIII. Firma o'sishi strategiyasining shakllanishi quyidagilarni o'z ichiga oladi.

1. Korxonada kelajakda o'z faoliyatini davom ettirishi uchun ishlab chiqish turlarini aniqlash.

2. Quyidagi o'sish darajalari variantlari korxonada yo'nalishlarini aniqlash:

- birinchi darajada korxonada faoliyatida foydalanib bo'ladigan imkoniyatlarini aniqlash (intensiv o'sish imkoniyatlari);

- ikkinchi darajada tarmoq marketing sistemasi boshqa elementlari bilan integratsiya imkoniyatlarini aniqlash (integratsion o‘shish imkoniyatlari);

- uchinchi darajada tarmoq chegarasidan tashqarida bo‘ladigan imkoniyatlarni aniqlash (diversifikatsion o‘shish imkoniyatlari).

Darajalar bo‘yicha o‘shish imkoniyat yo‘nalishlari		
Intensiv	Integratsion	Diversifikatsion
1. Eski bozorni eski tovar bilan chuqurroq tadbiq qilish	1. Ta‘minotchilar bilan qattiq siyosat ostida regressiv integratsiya olib borish	1. Bozorni o‘xshash tovarlar bilan to‘ldirish kontsentrik diversifikatsiyasi
2. eski tovar bilan bozor chegaralarini kengaytirish	2. Tovarni taqsimlash progressiv integratsiyasi	2. Yangi tovarlar assortimentlari bilan to‘ldirish gorizontallik diversifikatsiyasi
3. eski bozor uchun tovarlarni takomillashtirish	3. Raqobatchilar bilan gorizontallik integratsiya	3. Yangi tovarlarni o‘zlashtirish konglomerat diversifikatsiyasi

15.2.-rasm. Korxonani yoki firma o‘shish imkoniyatlari asosiy yo‘nalishlari⁴⁶

Variantlarning birinchi guruhida korxonani ishlab chiqarish – bozor faoliyatining mavjud miqyosi va yo‘nalishlari darajasida rivojlantirish imkoniyatlari aniqlanadi. Ular korxonaning o‘ziga taalluqli intensiv rivojlanish qiyofasiga ega. Variantlarning ikkinchi guruhi integratsiya (birlashuv) orqali marketing tizimining qismlari bilan bog‘liq bo‘lgan imkoniyatlarni, uchinchi guruhi marketing tizimiga kirmagan, ya‘ni diversifikatsiya (har tomonlama kengayish) natijasida paydo bo‘ladigan imkoniyatlarni qamraydi.

⁴⁶ Mualliflar tomonidan tuzilgan.

15.3. Biznes rejalashtirish – strategik rejalashtirishning quroli sifatida

Biznes reja korxonaga (firma)ning rivojlanish strategiyasini belgilab beradigan asosiy hujjatlardan biri hisoblanadi. Shu bilan birga u:

A) korxonaga rahbarlariga strategiya holatini aniq bilishga yordam berib samarali boshqarishga olib keladi.

B) bozor iqtisodiyoti sharoitida biznesni qanday rejalashtirish va amalga oshirishni o'rgatadi.

V) haqiqiy faoliyatni rejalashtirilgan ko'rsatkichlar bilan taqqoslashga hamda o'z vaqtida ularga o'zgartirishlar kiritishga yordam beradi.

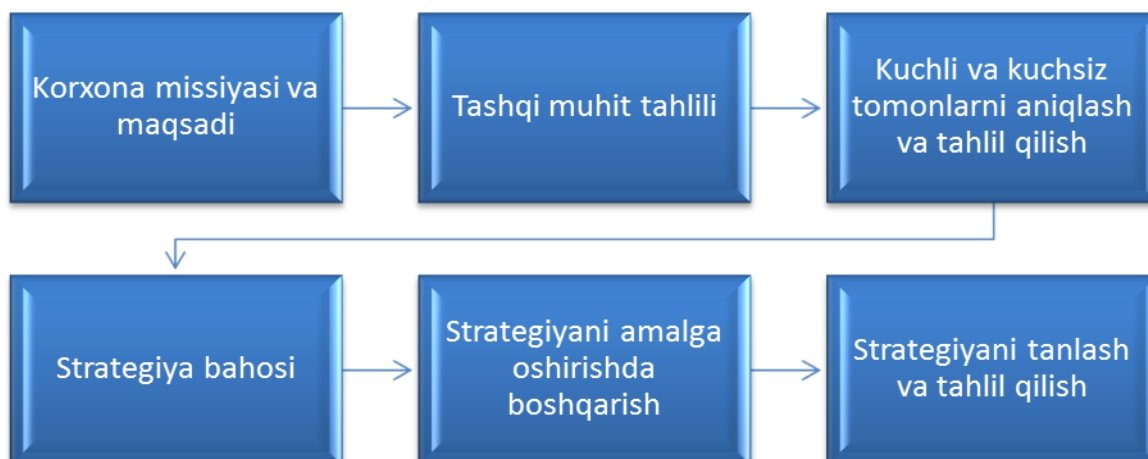
G) korxonaga faoliyati bo'yicha kerakli axborotlarni banklarga, investorlarga va kreditorlarga taklif etadi. Yaxshi ishlab chiqilgan biznes reja korxonaning o'sib borishiga, bozorga yangi mavkelarni qo'lga kiritishga, o'z taraqqiyotining istiqbollarni belgilashda, yangi tovarlar ishlab chikarish va yangi xizmat turlarini yaratishga mo'ljallarni amalga oshirishning maqsadga muvofiq usullarini tanlab olishga yordam beradi. Biznes rejani menejer, tadbirkor, firma, firmalar guruhi, konsalting tashkiloti tayyorlashi mumkin. Uni tuzishda rahbarning shaxsiy ishtiroki juda zarurdir. Shuning uchun ham ko'pgina xorijiy mamlakatlar banklari va investorlari, agar biznes rejani boshidan oxirigacha chetdan maslahatchi yollab bajarilganini va rahbar faqat qo'l qo'yganini bilib qolsalar bunday loyihaga mablag' berishdan bosh tortadilar. Bu degani biznes rejani ishlab chiqishda maslahatchilar xizmatidan foydalanmaslik kerak degani emas, aksincha, investorlar tomonidan ekspert maslahatchilarning xizmatidan foydalanishg mumkinligi qo'llab quvvatlanadi. Shu bilan birga, biznes rejani ishlab chiqishda korxonaga rahbarining yoki tadbirkorning shaxsan o'zi ishtirok etishi shart.

Biznes reja korxonaning rivojlanishini yaqin yillarda ko'rsatuvchi hujjat hisoblanadi. Biznes reja 4 asosiy funktsiyani bajaradi:

1. Ma'lum vaqt ichida korxonaga faoliyati natijalarini ko'rsatuvchi manba hisoblanadi.

2. Biznes reja kelajakda biznesni olib borish uchun kontseptsiyalar ishlab chiqarishga asos bo'ladi.

3. Mablag' jamgarishga asosiy manba.
4. Korxonaga strategiyasini amalga oshirishga vosita hisoblanadi.



15.3.-rasm. Strategik rejalashtirish jarayoni.⁴⁷

Strategik rejalashtirish bosqichlari:

Bu bosqichlarning alohida mazmunlarini ko'rib o'tamiz:

1. Korxonaga missiya va maqsadlari.

Missiya – bu hozirgi vaqtda va istiqbolda iste'molchilar manfaati birinchi o'rinda turuvchi maqsadlaridir. Korxonaning, tashkilotning umumiy maqsadi rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish va marketing ilmiy - izlanish ishlari, personal, menejment moliya, ishlab chiqarish kabi muhim funksional kichik sistemalar bo'yicha maqsadlar o'rnatish poydevoridir.

Har bir kichik sistema o'z maqsadini tashkilot missiyasidan kelib chiqadigan umumiy maqsadda amalga oshiradi.

Strategik rejalashtirishda tashkilot missiyasi va maqsadlarini tanlash birinchi va eng javobgar qaror hisoblanadi. Tashkilot o'z missiyasini tashqi atrof – olamda izlashi kerak, chunki korxonaga mahsulotini xalqning turli jamiyat qatlamlari tomonidagi agar ular bevosita xaridor bo'lmasa ham, baholash omili kam ahamiyatga ega bo'lmaydi. Foyda, daromad olish hech qachon korxonaning bosh maqsadi bo'lolmaydi – chunki daromad olish bu korxonaning ichki muammosidir.

⁴⁷ Mualliflar tomonidan tuzilgan.

Xo‘jalik maqsadlari missiya ramkasida uning rivojlanishida shakllanadi va o‘rnatiladi. Bunda yuqori rahbariyat yondaShuvchi maqsadlar e‘tiborga olinadi. Maqsadlar to‘g‘ri shakllangan, samarali tasvirlangan, ular strategik boshqarish jarayonining muhim qismi bo‘ladiki, rahbariyat ular haqida axborot beradi va tashkilotlarda uni amalga oshirishni rag‘batlantiradi.

2. Tashqi muhit tahlili

Tashqi muhit tahlili yangi imkoniyatlar va xavf-xatarni oldindan ko‘rish maqsadida tashqi omillarni tahlil qilish, strategiyalarni ishlab chiqish uchun qurol hisoblanadi, firma faoliyati uchun imkoniyatni va xavf-xatarni aniqlashdir. Tashqi muhitni tahlil qilish – bu tahlilni uchta guruh omili bo‘yicha izlanish deb faraz qilish mumkin: iqtisodiy, siyosiy va ijtimoiy.

Birinchi guruh – firmaga bir necha tashqi muhit sohasini ta‘sirini o‘z ichiga oladi, iqtisodning umumiy holati, bozor, iste‘molchilar, raqobat. Firma faoliyatida strategik rejalashtirishni iqtisodiy muhitini joriy va prognozli holati birinchi darajali ahamiyatga ega. Umumiy omillar bo‘lmish – Inflyatsiyaning jadvalligi, aholining bandlik saviyasi, xalqaro to‘lov balanslari, valyuta kurslari, korxonalar to‘lov qobiliyati va h.k. doimo nazorat qilish va baholab borish zarur.

Siyosiy omillarni hisoblash va tahlil qilish samarali strategik rejalashtirishning muhim sharti hisoblanadi. Bu mohiyati bo‘yicha davlat va biznes orasidagi munosabatdir. Ular davlatni katta va kichik biznesga qonunlar, kodekslar, qarorlar chiqarish orqali ta‘sir ko‘rsatishi bilan namoyon bo‘ladi, shuningdek davlatlar orasida savdo bo‘yicha keliShuvchanlik, bojxona siyosati, mahalliy hukumatning kredit siyosati va boshqalarda o‘z ifodasini topadi.

Bozor omillari tashkilot ishi samaradorligiga bevosita ta‘sir ko‘rsatadi. Uning tahlili firma rahbariyatiga korxonalar strategiyasini aniqlash va bozorda uni tashkil qilish pozitsiyalarini mustahkamlashga undaydi. Bu – demografik sharoitlarning o‘zgarishi, aholi daromadi darajasi va uni taqsimlash, tovar va xizmatlarning hayotiy tarmoqlarda raqobat darajasi, korxonaning bozorda egallagan ulushi, bozor hajmi va hokazolar.

Tashqi muhit texnologik tahlili ishlab chiqarish texnologiyasida o'zgarishlar, boshqarishda va yangi tovar yoki xizmatlarni loyihalashda hisoblash texnikasini qo'llash, aloqa vositalarida axborotni uzatish va uni tahlil qilishni uqtirib o'tadi.

Raqobat omillari tahlili tashkilot rahbariyati tomonidan raqobatchilar harakatini doimiy nazorat qilishni taqozo qiladi. Tahlilda 4 ta zona belgilanadi: raqobatchilarning kelajak maqsadlarining tahlili, ularning joriy strategiyasi bahosi, raqobatchilarga nisbatan shart – sharoitlar bahosi va tarmoqlar rivojlanishi istiqboli, raqobatchining kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlash.

Tashqi muhit ijtimoiy omillari ijtimoiy boyliklar, axloqiy o'zgarishlarni o'z ichiga oladi. Bunga: yuksalgan milliy hissiyot tadbirkorlikka aholi asosiy qismining munosabati, jamoa harakatlarining rivojlanishi, ishlab chiqarishda boshqaruvchilar rolining o'zgarishi va boshqalar.

Xalqaro omillar tahlili o'z mamlakati va boshqa mamlakatlar hukumati milliy bozorni kengaytirish borasida undan himoyalash siyosatini o'rganish ichki bozorni mustahkamlash, xalqaro faollikni oshirishni, kengaytirishni taqozo qiladi.

Tashqi muhit tahlili tashqi xavf-xatarlar sonini aniqlash, shuningdek korxonada bu muhitda ta'sir qiladigan imkoniyatlarni o'rganish bilan tugallanadi.

Bu yerda tashqi xavf-xatarlar bilan bog'liq bo'lgan kelajak muammolarni qiyinlashtiradigan qanday ichki kuchsizliklar borligini va imkoniyatlardan foydalanish uchun korxonada ichki kuchlarini baholash zarurdir. Buning uchun tashkilot kuchli va kuchsiz tomonlarining tahlili xizmat qiladi. Ichki muammolar diagnostikasi asosiy metodi bo'lib, korxonada turli funktsional zonalarini kompleks izlanishiga asoslangan boshqaruv ko'rik-nazorati hisoblanadi.



15.4.-rasm. Strategik rejalashtirish maqsadlari.⁴⁸

Moliya (buxgalteriya hisobi) – tashkilot moliyaviy ahvoli kelajakda rahbariyat qaysi strategiyani tanlaydi, uning kuchsizlik potentsiallari nimadan iborat ekanligini aniqlaydi.

Tashkilot ishlab chiqarish tahlilida raqobat muhitida, tashqi muhit o‘zgarishlariga tashkilot ichki strukturasi uchun ko‘nikishi katta ahamiyatga ega.

Personal – zamonaviy tashkilotning ko‘p muammolari yechimlari ishlab chiqarish va boshqarishda malakali mutaxassislar bilan ta‘minlanganligiga bog‘liqdir. Ishchi kuchi omili tashqi iqtisodiy sharoitning asosi deb hisoblanib, tashkilot strategiyasiga ta‘sir ko‘rsatadi. Uning tahliliga katta ahamiyat beriladi. U o‘z ichiga hozirgi davlatdagi ishchi kuchi ahvolini o‘rganishni va eng keraklisi kelajakni oldindan ko‘rishni oladi. Xalq bandligini qaysi sohalarda oshirish va qaysi sohalarda uni kamaytirishni oldindan ko‘ra olishi firmaning taraqqiy topish imkoniyatiga bog‘liq.

Tashkiliy madaniyat tashkiliy muhitda kishilarning tartib-intizomidan yaratiladi. Madaniyat - ijtimoiy o‘zaro harakat natijasidir. Tashkilot obro‘yi

⁴⁸ Mualliflar tomonidan tuzilgan.

– ichki va tashqi sharoitda hamkasabalar mijozlar va ijtimoiy fikrlashlar asosida yaralgan taassurotlar orqali aniqlanadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Korxonaning strategik rejasini ishlab chiqish vazifalari nimalardan iborat?
2. Strategik rejalashtirish jarayoni qanday tashkil qilinadi?
3. Korxonada bozor strategiyasining shakllanishi qanday?
4. Korxonaning strategik rejasiga ta'rif bering.
5. Korxonada bozor strategiyasining shakllanishi tamoyillariga tasnif bering ?
6. Strategik rejalashtirish jarayoni va uning asosiy bosqichlaridan foydalanish ko'nikmalariga tasnif bering ?

Mustaqil ishlash uchun adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasining Qonuni "Tijorat siri to'g'risida". Qonunchilik palatasi tomonidan 2014- yil 18- iyunda qabul qilingan, Senat tomonidan 2014- yil 28- avgustda ma'qullangan. 2014- yil 11- sentabr, o'RQ-374-son. (o'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 2014 y., 37-son, 463-modda).

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida»gi №PF-4947 sonli Farmoni. //Xalq so'zi. 2017- yil 8- fevral.

3. Sh. M.Mirziyoyev. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak . Tashkent: O'zbekiston, 2017- y.,104- b.

4. Abdukarimov B.A. va boshqalar, "Korxonada iqtisodiyoti": darslik – 2-qayta ishlangan va to'ldirilgan nashri. – T.: "Fan", 2012 – 371- bet.

5. Maxmudov E.X. Korxonada iqtisodiyoti. O'quv qo'llanma. –T.: O'zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg'armasi nashriyoti, 2006, – 208- bet.

6. Magomedov SH.SH, Beshpalova G.YE. Upravleniye kachestvom produkcii. Uchebник. – M.: «Dashkov i K°», 2010. – 336 str.

7. Конкурентная разведка: учеб. пособие : [в 2 ч.] / под ред. Е. Л. Ющука, А. А. Мальцева ; [авт. кол. : Е. Л. Ющук, Д. В. Петряшов, А. В. Кузин и др.] ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2015. – Ч. 1. – 210 с.

GLOSSARIY

O'zbek tilida	Rus tilida	Ingliz tilida	Atamaning mazmuni
Agent	Агент	Agent	ma'lum darajada doimiy asosda ish ko'ruvchi ulgurji savdo xodimi bo'lib, ko'p bo'lmagan funktsiyalarni bajaradi va tovarga nisbatan mulk huquqini olmaydi.
Ajiotaj talab	Ажиотажный спрос	Rush demand	bozordagi shov-Shuv va vahima ta'siri ostida sun'iy paydo bo'ladigan va shiddat bilan ortib boradigan talab.
Alyanslar	Альянсы	Alliances	raqobat kurashida g'olib chiqish g'oyasidan voz kechish va hamkorlik firmalari tarmog'ini shakllantirishga o'tish.
Assortimentni ishlab chiqish va rejalashtirish	Планирование и производство ассортимента	Planning and production of a range	bozor talablariga muvofiq ishlab chiqarishning assortiment tuzilmasini ishlab chiqish. Mahsulot raqobatdoshligini baholash. Texnik va iste'mol parametrlari o'zaro aloqasini o'rganish. Yangiliklar kiritish siyosati. Narx siyosati. Tovar qadog'i. Tovar belgisi.
Bozor kon'yunkturas i	Конъюнктура рынка	Market conditions	muayyan davrdagi bozor holati, bozorda muvozanatning mavjudligi yoki buzilganligi bilan harakterlanadi.
Bozorni majmuaviy o'rganish	Комплексное изучение рынка	Compleks marketing research	korxonaning ishlab chiqarish, savdo, tovar, sotish, reklama, narx va boshqa sohalaridagi tadqiqot, tahlil va prognoz (bashorat). Raqobatdoshlar faoliyatini o'rganish.
Bozor segmenti	Сегмент рынка	Market segment	таклиф этилаётган битта махсулот тури ва маркетинг комплексига бир хилда муносабатда бўлувчи истеъмолчилар гурухи мажмуи.

Bozorni segmentlash	Сегментация рынка	Market segmentation	iste'molchilarni, ularning ehtiyojlarini, imkoniyatlari yoki xulq - atvorlariga asosan guruhlarga ajratish jarayoni.
Bozorni pozitsiyalashtirish	Позиционирование рынка	Market positioning	bozorda va maqsadli iste'molchilar ongida tovarni Shubha uyg'otmaydigan, boshqalaridan aniq ajralib turuvchi, maqbul joy bilan ta'minlash.
Bozor sharoitlarida sinash	Тестирование в условиях рынка	Testing in market conditions	yangilik ishlab chiqish bosqichi bo'lib, bunda tovar va marketing strategiyasini real foydalanish sharoitlarida sinab ko'riladi. Bu sinov iste'molchilar va dilerlarning tovardan foydalanishda o'ziga xos qarashlarni aniqlash, ortiqcha sotilish muammosi, Shuningdek bozor o'lchamlarini aniqlash maqsadida o'tkaziladi.
Bozorning maqsadli segmentlarini tanlash	Выбор целевого сегмента рынка	Selecting a target market segment	o'z tovarlarini olib chiqish uchun bir yoki bir necha bozor segmentlarini baholash va tanlash.
Bozor muhofazasi	Защита рынка	Market protection	milliy bozorning yoki ayrim tovarlar bozorining, davlatning eksport-importni tartibga soluvchi tadbirlari vositasida himoya qilinishi.
Vaziyatli tahlil	Ситуационный анализ	Situational analysis	muvoffaqiyatlar va muvaffaqiyatsizliklarni hisobga olgan holdagi oldingi faoliyatini o'rganish: ishlab chiqarish va bozordagi vaziyat o'zgarish sabablarini aniqlash; xodimlar ishi samaradorligini baholash, ish ko'rsatkichlariga tashqi muhit ta'sirini hisobga olish; xozirgi kundagi vaziyat ta'sirini aniqlash va kelajak prognozi (bashorati).

Vertikal marketing tizimi	Вертикальная система маркетинга	Vertical marketing system	ishlab chiqaruvchi bir yoki bir necha ulgurji sotuvchi va bir yoki bir necha chakana sotuvchilar yig'indisi bo'lib, bunda taqsimot kanalining a'zolaridan biri boshqalarining egasi bo'ladi yo ularga tijorat imtiyozlarini beradi, ularning to'la xamkorligini ta'minlovchi qudratga ega bo'ladi.
Differentsiatsiyalangan marketing	Дифференцированный маркетинг	Differentiated marketing	bir qator o'hshash mahsulotlar bilan, bozorning tegishli ixtisoslashtirilgan segmentiga chiqish. Bozor segmentlarining har biriga alohida ishlab chiqilgan takliflar bilan chiqish. Harakatlarni bir segmentga qaratish o'rniga butun bozorga birdaniga, bir taklif bilan murojaat qilish.
Davlat xizmati	Общественная служба	Public service	ariza beruvchilarning so'rovlariga ko'ra amalga oshiriladigan, davlat organlarining vazifalarini bajarish bo'yicha ular tomonidan ko'rsatiladigan xizmat.
Iqtisodiy konsentratsiya	Экономическая концентрация	Economic concentration	xo'jalik yurituvchi subyektning yoki shaxslar guruhining ustunligiga olib keladigan, tovar yoki moliya bozoridagi raqobatning holatiga ta'sir ko'rsatadigan bitimlar tuzish va (yoki) boshqa harakatlarni sodir etish
Ishlab chiqarishni takomillashtirish kontsepsiyasi	Концепция совершенствования производства	The concept of improving production	iste'molchilar keng tarqalgan va narxi qulay tovarlarga yaxshi munosabatda bo'lishini, Shuning uchun rahbariyat o'z harakatlarini ishlab chiqarishni takomillashtirishga va taqsimot tizimi samaradorligini ko'tarishga yo'naltirilishi kerakligi haqida tasdiq.

Ijtimoiy - axloqiy marketing kontsepsiyasi	Концепция социально-этического маркетинга	The concept of social-ethical marketing	bu Shunday tasdiqki, tashkilot oldida iste'molchi va jamiyat xotirjamligini saqlagan yoki mustahkamlagan holda mo'ljaldagi bozor ehtiyojlarini, zaruriyatlarini va qiziqishlarini aniqlash, hamda itsalayotgan qoniqishni raqobatchilarga nisbatan samaraliroq va maxsuldor yo'llar bilan ta'minlash vazifasi turadi.
Ijtimoiy marketing	Социальный маркетинг	Social marketing	iste'molchilar zaruriyatlari, jamiyat omillari (atrof muhitni himoyalash, sog'-salomat muhit tarzi va b.) va mahsulot sifatini saqlab qolish asosida shakllanadi.
Iste'molchilar ma'lumotlar bazasi	База данных потребителей	Base consumer data	individual iste'molchilar xaridlari, ularning talablari, demografik ma'lumotlar va ta'minlanadigan foyda to'g'risida kengaytirilgan ma'lumotlar bazasini yaratish. Tegishli ma'lumotlar bazalari asosida, kompaniyalar mijozlar ehtiyojlarining turli hududlarini aniqlaydilar va ularning har biri uchun savdo takliflarini tayyorlaydilar.
Insofsiz raqobat	Мошенническая конкуренция	Fraudulent competition	xo'jalik yurituvchi subyektning yoki shaxslar guruhining iqtisodiy faoliyatni amalga oshirishda afzalliklarga ega bo'lishga qaratilgan, qonun hujjatlariga, ish muomalasi odatlariga zid bo'lgan hamda boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlarga (raqobatchilarga) zarar yetkazadigan yoki zarar yetkazishi mumkin bo'lgan yoxud ularning ishchanlik obro'siga putur yetkazadigan yoki putur yetkazishi mumkin bo'lgan harakatlari;

Makromarketing	Макромаркетинг	Macromarketing	davlat, bozor, mintaqa iqtisodiyotining butun ishlab chiqarish salohiyatini ishga solgandagi individual va jamiyat ehtiyojlarini qondirish bo'yicha hatti-harakatlar.
Maqsadli marketing	Целевой маркетинг	Target marketing	iste'molchilarning maksimal keng doirasiga tovarlarni taklif etishdan, tanlangan maqsadli bozorlarga xizmat ko'rsatishga o'tish. Maqsadli marketing bo'yicha iqtisoslashtirilgan jurnallar, televizion kanallar va Internet axborotlarini qo'llash bilan engillashadi.
Marka	Марка	Mark	bitta sotuvchi yoki sotuvchilar guruhi tomonidan belgilangan, tovar va xizmatlarni ajratish uchun mo'ljallangan, nom, atama, belgi, rasm yoki ularning uyushmasi. Marka belgilari: marka nomlari, marka belgilari, tovar belgisi, mualliflik huquqi. Marka nomlari eslatib qolish, sotuvlar, imidjni shakllantirishi, joy egallash, reklama funksiyalarini bajarishi lozim.
Marketing	Маркетинг	Marketing	bu tovarlarni bozorga chiqarish, talabni shakllantirish va sotuvlarni rag'batlantirish maqsadida, tovarlar, mahsulotlar, xizmatlar, qimmatli qog'ozlar bozori sohasida amalga oshiriladigan faoliyat

Tijorat siri	Коммерческая тайна	Trade secret	uchinchi shaxslarga noma'lumligi sababli fan-texnika, texnologiya, ishlab chiqarish, moliya-iqtisodiyot sohalarida hamda boshqa sohalarda tijorat qimmatiga ega bo'lgan, qonuniy asosda erkin foydalanilmaydigan axborot bo'lib, ushbu axborot mulkdori uning maxfiyligini muhofaza qilish bo'yicha chora-tadbirlarni ko'radi
Tijorat sirining maxfiyligi	Конфиденциальность коммерческой тайны	Confidentiality of trade secrets	tijorat sirining tarqalib ketishi, oshkor etilishi va undan ruxsatsiz foydalanilishi xavfsizligi ta'minlanganligi holati
Tijorat sirining mulkdori	Секретарь торговца	A merchant secretary	tijorat siriga egalik qilish, undan foydalanish hamda uni tasarruf etishni amalga oshiruvchi va unga nisbatan tijorat siri rejimini o'rnatgan yuridik yoki jismoniy shaxs
Tijorat sirini oshkor etish	Коммерческая тайна	Trade secret	tijorat sirini tashkil etuvchi axborotning uchinchi shaxslarga bunday axborot mulkdorining yoki konfidentning roziligisiz yoxud mehnat shartnomasi (kontrakt) yoki fuqarolik-huquqiy shartnomaga xilof ravishda, mumkin bo'lgan har qanday shaklda (og'zaki, yozma, boshqa shaklda, shu jumladan texnika vositalaridan foydalangan holda) ma'lum bo'lib qolishiga olib keladigan harakat yoki harakatsizlik
Tijorat siri rejimi	Коммерчески доступный режим	Commercially available mode	tijorat siridan foydalanishni cheklaydigan huquqiy, tashkiliy, texnik va boshqa chora-tadbirlar tizimi

Ibodullo Xotamov, Gulasal Madraximova

**REAL SEKTOR KORXONALARIDA ISHLAB
CHIQRISHNI TASHKIL ETISH**

O‘quv qo‘llanma

Toshkent – “Iqtisodiyot” – 2019

Nashr uchun mas’ul: Ganiyev A.S.

Muharrir: Xayitov F.

Musavvir va texnik muharrir: Mamasoliyev A.

Terishga berildi: 20.07.2019 y.

Bosishga ruxsat etildi: 20.07.2018 y.

Qog‘oz bichimi: 60+84

Ofset bosma usulida bosildi.

Nashr bosma tabog‘i: 12,5. Nusxasi 100 dona.

Buyurtma: № 188