90 yil
TDIU

# BIZNESGA KIRISH

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

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

**A.B. Xayitov, I.A. Bakiyeva, S.B. G‘oyipnazarov, A.B. Irmatova, Sh.H. Rahmatullayeva, S.P. Qurbonov, S.A. Bozorova, B.B. Isamuhamedov, N.R. Saidov, M.O Hamraqulov, R. Oqmullayev, D.B. G‘aniyeva, O.A. Raximberdiyev.**

# BIZNESGA KIRISH

***O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi tomonidan* o‘quv qo‘llanma *sifatida tavsiya etilgan.***

**Toshkent – 2021**

**UO‘K: 334.012.64.**
**KBK 65.9(2)09**

**Biznesga kirish. O‘quv qo‘llanma. – T.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2021. 368 bet.**

**ISBN 978-9943-7395-4-3**

Mazkur o‘quv qo‘llanma O‘zgaruvchan ishbilarmonlik muhitida tavakkal qilish va foyda olish, iqtisodiyot va uning biznesga qanday ta’sirini anglash, Global bozorda ish yuritish, Biznesni axloqiy va mas’uliyat jihatdan boshqarish, qanday qilib biznesni shakllantirish, biznes yuritishning shakllari, boshqaruv va yetakchilik, ishlab chiqarish va operatsiyalarni boshqarish, xodimlarni motivatsiyalash, kasaba uyushmalari va xodimlar bilan ishlash, strategik marketing, moliyaviy resurslarni boshqarish kabi nazariy va amaliy ma’lumotlar asosida boyitilgan.

Ushbu o‘quv qo‘llanma oliy o‘quv yurtlarining talabalari va o‘qituvchilari, biznes bilan qiziqadigan mutaxassislar uchun mo‘ljallangan.

**UO‘K: 334.012.64.**
**KBK 65.9(2)09**

**Mualliflar:**
**A.B. XAYITOV, I.A. BAKIYEVA, S.B. G‘OYIPNAZAROV, A.B. IRMATOVA, SH.H. RAHMATULLAYEVA, S.P. QURBONOV, S.A. BOZOROVA, B.B. ISAMUHAMEDOV, N.R. SAIDOV, M.O HAMRAQULOV, R. OQMULLAYEV, D.B. G‘ANIYEVA,O.A. RAXIMBERDIYEV**

***Taqrizchilar:*** **J.X.Bobanazarova –** Jizzax politexnika instituti “Iqtisodiyot va menejment” kafedrasi professori, iqtisod fanlari doktori;

**S.E.Xolmurodov –** Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti “Inson resurslarini boshqarish” kafedrasi dotsenti, iqtisod fanlari nomzodi.

**ISBN 978-9943-7395-4-3**

**© «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2021.**

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕСПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**А.Б. Хаитов, И.А. Бакиева, С.Б. Ғойипназаров, А.Б. Ирматова, Ш.Х. Рахматуллаева, С.П. Курбонов, С.А. Бозорова Б.Б. Исамухамедов, Н.Р. Саидов, М.О. Хамракулов, Р. Окмуллаев, Д.Б. Ганиева, О.А. Рахимбердиев.**

# ВЕДЕНИЕ БИЗНЕСА

Учебное пособие

**Ташкент – 2021**

**Ведение бизнеса. Учебное пособие – Т.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2021. 368 стр.**

В этом справочнике рассматриваются риски и прибыльность в меняющейся деловой среде, понимание экономики и ее влияния на бизнес, ведение бизнеса на глобальном рынке, этическое и ответственное управление бизнесом, способы создания бизнеса, формы ведения бизнеса, обогащенные на основе теоретические и практические знания, такие как менеджмент и лидерство, управление производством и операциями, мотивация сотрудников, работа с профсоюзами и сотрудниками, стратегический маркетинг, управление финансовыми ресурсами.

Учебник предназначен для студентов и преподавателей вузов, а также профессионалов бизнеса.

**Авторы:**
**А.Б. Хаитов, И.А. Бакиева, С.Б. Ғойипназаров, А.Б. Ирматова, Ш.Х. Рахматуллаева, С.П. Курбонов, С.А. Бозорова Б.Б. Исамухамедов, Н.Р. Саидов, М.О. Хамракулов, Р. Окмуллаев, Д.Б. Ганиева, О.А. Рахимбердиев.**

*Рецензенты:* **Ж.Х.Бобаназарова–** профессор кафедры «Экономика и менежмент» Джизакского политехнического института, доктор экономических наук.

**С.Э.Холмуродов** – доцент кафедры “Экономика труда и народонаселение” Ташкентского государственного экономического университета, кандитат экономических наук.

**THE MINISTRY OF HIGHER AND SECONDARY SPECIAL EDUCATION OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN**

**TASHKENT STATE ECONOMY UNIVERSITY**

**A.B. Xayitov, I.A. Bakiyeva, S.B. G‘oyipnazarov, A.B. Irmatova, Sh.H. Rahmatullayeva, S.P. Qurbonov, S.A. Bozorova, B.B. Isamuhamedov, N.R. Saidov, M.O Hamraqulov, R. Oqmullayev, D.B. G‘aniyeva, O.A. Raximberdiyev.**

# INTRODUCTION TO BUSINESS

Textbook

**Tashkent – 2021**

**Introduction to business. Textbook. – T.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2021. 368 p.**

This handbook examines risks and profitability in a changing business environment, understanding the economy and its impact on business, doing business in a global marketplace, ethical and responsible business management, ways to create a business, forms of doing business, enriched with theoretical and practical knowledge, such as management and leadership, production and operations management, employee motivation, working with trade unions and employees, strategic marketing, financial resource management.

The textbook is intended for students and university teachers, as well as business professionals.

**Authors:**

**A.B. Xayitov, I.A. Bakiyeva, S.B. G‘oyipnazarov, A.B. Irmatova, Sh.H. Rahmatullayeva, S.P. Qurbonov, S.A. Bozorova, B.B. Isamuhamedov, N.R. Saidov, M.O Hamraqulov, R. Oqmullayev, D.B. G‘aniyeva, O.A. Raximberdiyev**

**Reviewers:** J.Kh.Bobanazarova– professor of chair “Menejment” of Jizzakh polytechnic institute, doctor of the economic sciences.

S.E.Kholmurodov– assos. professor of the chair “Human resources management”, Tashkent state university of economics, candidate of the economic sciences.

# MUNDARIJA


**Kirish …… 9**

**1-bob. O‘zgaruvchan ishbilarmonlik muhitida tavakkal qilish va foyda olish..... 11**

**1.1** Tavakkalchilik tushunchasi va mohiyati..... 11

**1.2** Tavakkalchilikni boshqarishda xavfning asosiy xususiyatlari..... 17

**1.3** Tavakkalchilik darajasi, ularni kamaytirish yo‘llari ..... 20

**1.4** Tavakkalchilikni boshqarish tamoyillari asosida biznesdagi xavflarni kamaytirish usullari..... 26

**1.5** O‘zgaruvchan biznes muhitida yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan xavf va foyda olish..... 33

**2-Bob. Iqtisodiyot va uning biznesga qanday ta’sir qilishini anglash.. 38**

**2.1** Iqtisodiy sharoitlarning biznesga ta’siri ..... **38**

**2.2** Erkin bozor iqtisodiyotini mohiyatini tushunish ..... 41

**2.3** Aralash iqtisodiyot tendensiyalari ..... 43

**3-Bob. Global bozorda biznes yuritish..... 47**

**3.1** Jahon bozorining ahamiyati va qiyosiy ustunlik hamda global savdoda ustunlik..... 47

**3.2** Jahon bozorlariga chiqishda qo‘llaniladigan strategiyalar va ko‘p millatli korporatsiyalarning roli ..... 56

**3.3** Xalqaro faoliyatda strategik muqobil variantlar tahlili ..... 66

**3.4** Xalqaro strategiya turlari..... 71

**4-bob. Biznesni axloqiy va mas'uliyat jihatdan boshqarish ..... 77**

**4.1** Biznes axloqi va ijtimoiy javobgarlik tushunchalarini ishlab chiqish..... 77

**4.2** Biznesning ijtimoiy javobgarligi va ziddiyatli sabablar..... 87

**4.3** Korporativ barqarorlik to‘g‘risida hisobot (ijtimoiy mas'uliyat axloqi bo‘yicha biznes)..... 99

**5-bob. Qanday qilib biznesni shakllantirish lozim..... 104**

**5.1** Biznes va tadbirkorlik qanday farqlanadi..... 104

**5.2.** Biznesni boshlash uchun zarur bo‘lgan shaxsiy sifatlar va yo‘l qo‘yiladigan kamchiliklar..... 108

**5.3.** Biznesni shakllantirishning asosiy bosqichlari..... 112

**5.4** Biznes rejani ishlab chiqish..... 120

**6-bob. Biznes yuritishning asosiy shakllari: afzalliklari va kamchiliklari ..... 130**

**6.1** Biznes yuritish turlari ..... 130

**6.2** Biznes yuritish shakllari..... 135

**6.3** Biznesda qay biri afzal: yolg‘izlikmi yoki sherikchilik..... 145

**7-bob. Boshqaruv va yetakchilik..... 149**

**7.1** Menejment va menejer tushunchasi mazmuni……..... 149
**7.2** Menejment vazifalari …… 161
**7.3** Lider kim? …… 170
**7.4** Menejer va lider o‘rtasidagi o‘xshashliklar va farqli tomonlar …. 182
**8-bob. Ishlab chiqarish va operatsiyalarni boshqarish..... 189**
**8.1** Ishlab chiqarish va xizmatlar mazmuni…… 189
**8.2** Ishlab chiqarishni boshqarish …….. 197
**8.3** Ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish …… 201
**8.4** Operatsion boshqaruvni rejalashtirish …….. 206
**9-bob. Xodimlarni motivatsiyalash..... 210**
**9.1** Motivatsiyaning ahamiyati …… 210
**9.2** Motivatsion nazariyalar……. 214
**9.3** Motivatsiya nazariyalarini hayotga tatbiq etish …… 226
**9.4** Xodimlarni rag‘batlantirishning jahon tajribalari …… 240
**10-BOB. Inson resurslarini boshqarish, xodimlarning ish faoliyatini baholash usullari** ……. **255**
**10.1.** Tashkilotlarda inson resurslari bilan ishlash …… 255
**10.2.** Inson resurslarini boshqarishning huquqiy asoslari ……. 261
**10.3.** Firmaning inson resurslariga bo‘lgan ehtiyojini aniqlash…….. 266
**10.4.** Xodimlarni ishga jalb etish manbalari…… 271
**11-bob. Kasaba uyushmalari va xodimlar bilan ishlash…….. 275**
**11.1** Biznesni yuritishda kasaba uyushmalarning ahamiyati va roli.. 275
**11.2** Kasaba uyushmalari tuzilmasining zamonaviy tamoyillari…… 279
**11.3** Kasaba uyushmalarning huquq va vazifalari…….. 281
**11.4** Kasaba uyushmalarning jamoatchilik nazoratidagi o‘rni……. 285
**12-bob. Strategik marketing: segmentasiya, pozitsiyalash va maqsadli bozorni tanlash……. 290**
**12.1** Marketing nima?..... 290
**12.2** Marketing miksi…… 304
**12.3** Marketingni axborot bilan ta’minlash…….. **309**
**12.4** Marketing muhiti…….. 313
**13-bob. Moliyaviy resurslarni boshqarish……. 325**
**13.1** Moliyaviy resurslarni boshqarishning mazmuni va mohiyati…. 325
**13.2** Moliyaviy menejment va moliyaviy munosabatlar…….. 335
**13.3** Moliyalashtirish va investitsiya qilish uchun qimmatli qog‘ozlar bozoridan foydalanish……. 347
**13.4** Xalqaro moliya tashkilotlari va moliyaviy institutlar…….. 354
**GLOSSARIY……** 363
**Foydalanilgan adabiyotlar……..**

# KIRISH

Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik iqtisodiyotni rivojlantirish, aholi bandligi va daromadlarini oshirishda muhim omildir. Hozirgi kunda Respublikamizda kichik biznes va tadbirkorlikni rivojlantirishga alohida e’tibor berilmoqda. Chunki, kichik biznes va tadbirkorlikni rivojlantirish masalasiga davlatimiz iqtisodiy siyosatining strategik vazifasi sifatida qaralmoqda.

2017-2021 yillarda O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha Harakatlar strategiyasini amalga oshirish sharoitida kichik biznes va xususiy tadbirkorlik milliy iqtisodiyotni yaratish, jamiyatning ijtimoiy barqarorligini asosi hisoblanuvchi o‘rta mulkdorlar sinfini shakllantirish, raqobat muhitini vujudga keltirish va barqaror iqtisodiy o‘sishga erishishda muhim omil bo‘lib hisoblanadi. Respublikamizda iqtisodiy o‘sishni ta’minlash, yangi ish o‘rinlarini tashkil etish, bandlik muammosini hal etish, aholining daromadlari va farovonligini oshirishda tobora muhim o‘rin tutayotgan kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni jadal rivojlantirish, ularni rag‘batlantirish va qo‘llab-quvvatlashga alohida e’tibor qaratilmoqda.

Ammo, o‘z biznesini boshlayotganlar sohada ayrim muammolarga duch kelmoqdalar. Buning asosiy sababi kichik biznes va tadbirkorlik faoliyatini boshlayotgan shaxslarning ishni nimadan boshlash kerakligi, uni qanday tashkil etish zarurligi va boshqarish sirlari haqida to‘la tasavvurga ega emasligidadir. Shu jihatdan olib qaraganda, mazkur o‘quv qo‘llanma yuqoridagi muammolarni samarali bartaraf etishga muhim hissa qo‘shadi.

Kichik biznesni rivojlantirish asosida bir qator ijtimoiy-iqtisodiy vazifalar hal etilishi nazarda tutiladi.

Birinchidan, jahon tajribasi shuni ko‘rsatadiki, kichik biznes ichki bozorni zarur tovar va xizmatlar bilan to‘ldiradigan, iqtisodiyotning tarkibiy negizini belgilab beradigan eng muhim sektor hisoblanadi, shuningdek, aholini ish bilan ta'minlashda, uning daromadlarini oshirishda eng asosiy omil va manba bo‘lib xizmat qiladi.

Ikkinchidan, hozirgi sharoitda jahon va mintaqaviy bozorlarda raqobatkeskinlashib borayotgani hammaga ayon. Aynan kichik biznes o‘zining

harakatchanligi, kam sarmoya talab qilishi hisobidan ishlab chiqarishni yengilroq va tez modernizatsiya qilish, ishlab chiqarilayotgan mahsulot turlarini yangilash imkoniyatiga ega ekani hamda shu tariqa bozor konyunkturasining o‘zgaruvchan talablariga yaxshi moslasha olishi bilan e’tiborlidir.

Uchinchidan, kichik biznes va xususiy tadbirkorlik o‘sishi bilan mamlakat tayanchi va suyanchi bo‘lgan mulkdorlar o‘rta sinfini shakllantirish vazifasi bevosita hal etiladi. Umuman aytganda, kichik biznes va xususiy tadbirkorlik bugungi kunda aholi bandligini ta’minlaydigan va uning asosiy daromad manbayi bo‘lgan muhim bo‘g‘in hisoblanadi. Shuning uchun, Respublikamizning bozor iqtisodiyotiga o‘tishi sharoitida iqtisodiyotning ijtimoiy yo‘naltirilishini kuchaytirish, ishlab chiqarishni iste’molchilar talablari asosida amalga oshirish va tashkil etish hamda fuqarolarni tadbirkorlik bilan shug‘ullanishlariga keng yo‘l ochib berish, ularning mavjud imkoniyatlardan to‘la foydalanishi, yuqori samara, tashabbus va tashkilotchilik asosida tadbirkorlik faoliyatini olib borishlariga katta e’tibor qaratilyapti.

Tadbirkorlarimiz oldilariga qo‘ygan yuksak maqsadlariga erishishda bir qator muammolarga duch kelishmoqda, bular — qonuniyatlarni yetarli darajada to‘la anglamaslik, biznesni tashkil etish, rejalashtirish, moliyalashtirish, soliqqa tortish va boshqarishda kerakli bilim hamda ko‘nikmaga ega emasliklarida namoyon bo‘lmoqda.

Ushbu o‘quv qo‘llanmadan hozirda o‘z biznes faoliyatini olib borayotgan hamda faoliyatini endi boshlayotgan kichik va xususiy biznes tadbirkorlari qo‘llanma sifatida foydalanishlari mumkin.

# 1-BOB. O‘ZGARUVCHAN ISHBILARMONLIK MUHITIDA TAVAKKAL QILISH VA FOYDA OLISH

1.1. Tavakkalchilik tushunchasi va mohiyati

1.2. Tavakkalchilikni boshqarishda xavfning asosiy xususiyatlari

1.3. Tavakkalchilik darajasi, ularni kamaytirish yo‘llari

1.4. Tavakkalchilikni boshqarish tamoyillari asosida biznesdagi xavflarni kamaytirish usullari

1.5. O‘zgaruvchan biznes muhitida yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan xavf va foyda olish

## 1.1. Tavakkalchilik tushunchasi va mohiyati

Har bir bo‘lajak tadbirkor biznesni boshlashdan oldin xavotirga tushishi aniq. Garchi, biznes g‘oya shakllantirilgan, biznes reja ishlab chiqilgan, zarur tadqiqot va tahlillar amalga oshirilgan bo‘lsada, kelgusidagi noaniq va mavhum vaziyat bir oz hadiksirash hamda qo‘rquv hissini vujudga keltiradi.

Avvalambor, yangidan ish boshlayotgan tadbirkorlar mijoz va xaridorlar e’tiborini qozona olmaslikni o‘ylab, tashvishga tushishadi. Hech narsasiz qolishdan tashvishlanish, tavakkalchiliklar oldidagi qo‘rquv ham biznesni boshlashga to‘g‘anoq bo‘luvchi omillardan hisoblanadi. Agar oldindan kelgusi xatti-harakatlar aniq rejalashtirilgan, biznesning kuchli va zaif tomonlari aniqlashtirilgan bo‘lsa, demak, ma’lum bir tavakkalchiliklar allaqachon inobatga olingan, deb ishonish mumkin. Qo‘rquvni yengishning eng maqbul yo‘li – tavakkalchiliklarni nazorat ostida ushlashga harakat qilishdir. Biznesni boshlagandan so‘ng turli xil to‘siqlarga duch kelinishi tabiiy hol, ularni bartaraf etishga o‘rganib borish lozim bo‘ladi. Hech qanday harakat qilmasdan, hadiksirab o‘tiraverishdan ko‘ra, qo‘rquv va xavotirni yengishga intilish muhimroqdir!

Ishbilarmonlik muhiti xavf va xatarlar bilan bevosita bog‘liqdir. Ishbilarmonlik muhitida doimiy ravishda tavakkal qilinadi. Ammo e’tiqoddan farqli o‘laroq, biznesdagi xavflar foyda kabi zarurdir. Ularsiz tadbirkorlik faoliyati iqtisodiy rivojlanish vositasi sifatida

o‘z vazifalarini bajara olmaydi. Xavflar odatda, muvaffaqiyatli ishbilarmon bo‘lishni xohlovchilar orasida, “tabiiy tanlanish” deb ham ataladi. Bu holatda, ishbilarmonlik muhitidagi betartiblikdan boshqa narsani tasavvur qilishning iloji yo‘q. Xavflar bo‘lmagan taqdirda, biznes o‘z ahamiyatini yo‘qotadi va foyda olish manbayi bo‘lishni to‘xtatadi, bu esa ham biznes egasiga, ham iqtisodiyotga salbiy ta’sir qiladi. Shuning uchun, eng kuchlilar iqtisodiy faoliyatda omon qolishlari kerak.

Binobarin, boshlang‘ich tadbirkorlar eng ko‘p xavflar ostida bo‘ladi. Tajriba, bilim, ko‘nikma va muhim aloqalarning barchasi tabiiy tanlanishda rol o‘ynashi aniq. Odatda, biznes boshlanishidagi xavf va xatarlar biznes rejada belgilanadi va ularni hal qilish yo‘llari ham u yerda ko‘rsatilishi kerak.

Iqtisodchi olimlardan professor M.Adhamov «Tavakkalchilik – bu iqtisod nuqtayinazaridan, foydadan mahrum bo‘lish va boshqa sabablarga ko‘ra zarar ko‘rish singari yomon oqibatlar ro‘y berish ehtimoli bilan ifodalanadi» deb izohlasa[1], M.Sharifxo‘jayev, Y.Abdullayevlar “Tavakkalchilik-bu biron ish bilan shug‘ullanish oqibatida zarar ko‘rib qolishdan qutilish xavfi”[2] deb o‘zining ilmiy adabiyotlarida tavakkalchilikning faoliyat yo‘nalishi sifatida qarab, uni amalga oshirish natijasida o‘z resurslaridan va daromaddan to‘la yoxud qisman yo‘qotish xavfi sifatida qaraydilar. Yuqoridagi tahlillardan tavakkalchilikni faqatgina omadsizlik, xavf-xatar, yo‘qotishlar kabi salbiy oqibatlarni yuzaga keltiruvchi imkoniyat emas, balki, tavakkalchilik - bu biznesning xavf-xatar bilan bog‘liq noaniqlik muhitida faoliyat olib borishi va iqtisodiy subyektga bog‘liq va bog‘liq bo‘lmagan jarayonlarning sabab va oqibati beradigan natija – ko‘zlangan rejani amalga oshirish yoki oshira olmaslik va foyda yoxud zarar kabi ehtimoliy natijalarni beradigan obyektiv iqtisodiy kategoriya deb qarash maqsadga muvofiq bo‘ladi.

O‘zgaruvchan biznes muhitidagi faoliyat xavf-xatarni yuzaga keltiradi va bu yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan yo‘qotishlarning ehtimollik ko‘rsatkichlari orqali baholanadi. Demak, tadbirkor

[1] Адҳамов М. Лойиҳа таҳлили. - «Фарғона», 2002.-72 б

[2] Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. -Т.: «Ўқитувчи», 2001. 583 б.

oldinda turgan xavf-xatar, uning keltiradigan foyda yoki ehtimoliy zararlarini bilgan holda tavakkal faoliyat olib boradi, ammo shuni e'tirof etish kerakki, tavakkalchilik muhitida xavf-xatar darajasi katta bo'lsa, tavakkalga yo'l qo'ymaslik ma'quldir, chunki bu holatda ijobiy natija nolga tenglashadi, ya'ni bu ikki miqdor o'rtasida shunday bog'liqlik mavjudki, ulardan birining ahamiyatli miqdori qancha marta ko'payishi munosabati bilan ularning boshqasi, shuncha marta kamayadi yoki aksincha. "Tavakkal" va "Tavakkalchilik" iboralarning ma'nosi haqida so'z yuritadigan bo'lsak, "tavakkal" tushunchasini uzoq mulohaza qilib o'tirmay, "nima bo'lsa bo'lar, yo ostidan, yo ustidan zaylida qilingan harakat" ma'nosida talqin qilinadi.

Kembrijning ilg'or o'quvchilar lug'ati (The Cambridge Advanced Learner's Dictionary) tavakkalchilik bo'yicha oddiy xulosani berar ekan, "yomon voqea sodir bo'lishi ehtimoli" deb ta'riflaydi[3]. "Tavakkalchilik" tushunchasi esa "tavakkalchi", "tavakkal bilan ish qiluvchi" ma'nosini beradi[4]. Zero, tavakkalchilik o'zining miqdoriy hajmiga va sifatiy darajasiga ega faoliyatdir. Tadqiqot nuqtayi nazaridan adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatmokdaki, ko'plab adabiyotlarda "risk" tushunchasiga xavf ehtimoli yoki omadsizlik sifatida qaralmoqda. "Moliyaviy qaror qabul qilish " kitobida T. Malikov "risk"ka quyidagicha ta'rif beradi. "Zararlarning vujudga kelishi yoki daromadlarning ko'zda tutilgan darajadan kamroq olinishiga risk deyiladi"[5]. "Zamonaviy biznesda risk" kitobida P.G.Graboviy esa "risk" tushunchasi ma'nosida "Korxonalar yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xavf ostida o'zlarining bir qism resurslarini yo'qotishi, ko'zlangan daromadga ega bo'la olmaslik yoki ishlab chiqarish va moliyaviy faoliyatni amalga oshirish natijasida qo'shimcha harajatlarning yuzaga kelishi tushuniladi"[6] – deb aytib o'tiladi.

[3] Cambridge Dictionary. https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/risk

[4] Акобиров С.Ф., Аликулов Т.А., Ибрагимов С.И. ва бошқалар; Маъруфов З.М., таҳрири остида. Ўзбек тилининг изоҳли луғати. – М., 1981й. 103 б.

[5] Маликов Т. «Молявий қарор қабул қилиш асослари» - Т.: «Шарқ», 1996. 24 б

[6] Грабовий П.Г. и др. Риски в современном бизнесе - М.: Аланс, 1999. 75б.

Tavakkalchilik muammosiga bag‘ishlangan yuqoridagi va quyidagi iqtisodiy adabiyotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, tadqiqotchilar o‘rtasida tavakkalchilikni talqin qilish bo‘yicha yagona fikr mavjud emas. Professor I.A. Blank tavakkalchilik tushunchasiga noaniqlik muhitida uning moliya-xo‘jalik faoliyatini olib borishi natijasida daromad yoki kapitalni yo‘qotish shaklidagi salbiy oqibatlarning yuzaga kelishi ehtimolligi[7] deb ta’rif berib o‘tgan. Shuningdek, rus olimlari I.Krilatix, M.Lapusta, N.Xoxlovlar “tavakkalchilik”ka resurslarni yo‘qotish[8], foyda ololmaslik ehtimolligi[9] yoki kutilmagan yo‘qotishlarni yuzaga kelish ehtimolligi[10] deb ta’rif beradilar. Professor B.Milner va professor F.Lins tavakkalchilik kompaniya kutilayotgan natijani ola olmagan hollarda salbiy natija ehtimolligini o‘zida aks ettiradi[11] deb hisoblaydilar.

Iqtisodiy xavfsizlik iqtisodiy tavakkalchilik bilan chambarchas bog‘liqdir. Bu ayniqsa, iqtisodiy tizim subyektlarini shuningdek, biznesni noaniqlik sharoitida faoliyat olib borishini taqozo etadi. Biznesning noaniqlik sharoitidagi faoliyati ularni tavakkalchilik bilan faoliyat olib borishga undaydi. Biznesni tavakkalchilik bilan omadsizlik, yoxud muvaffaqiyat qozonish umididagi faoliyati, ularning iqtisodiy barqarorligiga salbiy ta’sir ko‘rsatadi. Biroq, turli xil xo‘jalik yurituvchi subyektlar uchun tavakkalchilikning ahamiyati turlichadir. Moliya-kredit va tijorat sohasidagi faoliyat yuqori tavakkalchilik muhitida faoliyat olib borishga asoslanadi. Aksincha, ishlab chiqarish turiga asoslangan biznes tavakkalchilikka o‘ta ehtiyotkorlik bilan yondashishi, ishlab chiqarish muhitidagi tavakkalchilik vaziyatining yetarlicha aniqlik kasb etmasligi,

[7] Бланк И. А. Управление прибылью/ Игорь Александрович Бланк. -Киев: Ника - Центр: Эльга,1998. -544стр.
[8] Крылатых Э.Н. Проблема экономических рисков в АПК. - М.: ЮНИТИ, 1999- 235с.
[9] Лапуста М.Г. Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. - М.: Инфр - М, 1996
[10] Хохлов Н.В. Управление риском. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. -239.
[11] Балабанов И.Т. Риск - менеджмент. - М.: «Финансы и статистика», 1996. -45б.

tavakkalchilikni yuzaga kelish manbalarini aniqlash jarayonining murakkabligi va uning ko‘p shaklliligi bilan izohlanadi[12].

Xavf muammosi biznes faoliyatidagi asosiy tushunchalardan biridir. Bu biznesda alohida ahamiyatga ega. Xavf kapitalidan samarali foydalanish uchun rag‘batlantiruvchi rol o‘ynaydi. Jahon amaliyotida tadbirkorlik faoliyati deganda, fuqarolarning va ularning birlashmalarining foyda olishga qaratilgan, o‘zlarining tavakkallari va mulkiy javobgarligi ostida amalga oshiriladigan faol, mustaqil faoliyati tushuniladi. Natijada, xatarlar nazariyada ham, boshqaruv amaliyotida ham muhimroq mustaqil ma’noga ega bo‘ldi.

Zamonaviy biznesni xavf va xatarsiz tasavvur qilib bo‘lmaydi, chunki biznesning muvaffaqiyati nafaqat tanlangan biznes strategiyasining to‘g‘riligi va asosliligiga, balki tanqidiy vaziyatlar ehtimolini hisobga olishga ham bog‘liqdir. Bozor sharoitida omon qolish uchun siz texnik yangiliklarni joriy etish to‘g‘risida va jasur, qat’iyatli harakatlar to‘g‘risida qaror qabul qilishingiz kerak va bu xavfni oshiradi. Shu sababli, tadbirkorning asosiy vazifalari – xavf darajasini baholash va uni boshqarish qobiliyati va xavfdan qochmaslikdir.

Xavfning ta’rifi, mohiyati va ahamiyati to‘g‘risida turli xil qarashlar mavjud. Bu ushbu hodisaning ko‘p qirraliligi, real faoliyatda imkoniyatlardan yetarli darajada foydalanilmasligi, amaldagi qonunchilikdagi bexabarlik bilan bog‘liq. Bir-birini to‘ldiruvchi va tavakkalning umumiy mazmunini qamrab oladigan ikkita asosiy tushunchani ko‘rib chiqaylik.

Birinchi ta’rif shundan iboratki, tavakkalchilik korxonaning o‘z resurslarining bir qismini yo‘qotish ehtimoli (tahdidi), ma’lum ishlab chiqarish va moliyaviy faoliyat natijasida daromadlarni yo‘qotish yoki qo‘shimcha xarajatlarning paydo bo‘lishi. Shuning uchun xavf deganda, noxush hodisa yuz berishi, muvaffaqiyatsizlik ehtimoli, xavf tug‘dirishi mumkinligi tushuniladi.

Xavfning ikkinchi ta’rifi “tavakkalchilik holati” tushunchasi bilan bevosita bog‘liqdir. Vaziyat, umuman olganda, bu ma’lum bir

[12] Буньковский Д.В. Методы минимизации рисков предприятия // Вопросы управления, 2018. № 5 (35).

faoliyat turi uchun ma’lum bir muhit yaratadigan kombinatsiya, har xil sharoit va sharoitlarning jamlanmasidir. Atrof-muhit ushbu harakatni amalga oshirishga yordam berishi yoki to‘sqinlik qilishi mumkin. Xavfli vaziyatda ma’lum bir variantning ehtimollik darajasini miqdoriy va sifat jihatdan aniqlash mumkin va u uchta shart bilan birga keladi:

- noaniqlik mavjudligi;
- muqobilni tanlash zarurati (shu jumladan tanlashdan bosh tortish);
- tanlangan muqobillarni amalga oshirish ehtimolini baholash qobiliyati.

Xavfli vaziyat noaniqlik holatidan, sifat jihatidan farq qiladi. Noaniqlik sharoitida qarorlar yoki hodisalar natijalarining yuzaga kelish ehtimoli, asosan, hal qilinmaydi. Shuning uchun, tavakkalchilik holati o‘ziga xos noaniqlik holatidir, chunki unda voqealar sodir bo‘lishi mumkin va uni aniqlash mumkin.

Tabiatiga ko‘ra xavf-xatar uch turga bo‘linadi:

1. Reja ixtiyorida bir nechta muqobil variantlardan birini tanlashda, ko‘zlangan natijani olishning obyektiv ehtimollari mavjud bo‘lishi. Bu ma’lum bir firma bilan bevosita bog‘liq bo‘lmagan ehtimolliklar: inflyatsiya darajasi, raqobat, statistik tadqiqotlar, atrof-muhit sharoitlari va boshqalar.

2. Kutilayotgan natijani olish ehtimolligi faqat subyektiv baholash asosida bo‘lsa. Reja ehtimoli ma’lum bir firmani to‘g‘ridan-to‘g‘ri tavsiflaydi: ishlab chiqarish salohiyati, mavzu va texnologik ixtisoslashuv darajasi, mehnatni tashkil etish va boshqalar.

3. Agar muqobilni tanlash va amalga oshirish jarayonida subyekt obyektiv va subyektiv ehtimollarga ega bo‘lsa. Xavfning ushbu modifikatsiyasi tufayli subyekt tanlov qiladi va uni amalga oshirishga intiladi. Natijada, xavf yechim tanlash bosqichida ham, uni amalga oshirish bosqichida ham mavjud bo‘ladi.

Ushbu shartlarga asoslanib, tavakkalchilikning ikkinchi ta’rifini quyidagicha tavsiflash mumkin. Xavf bu - muvaffaqiyatsizlikka uchragan taqdirda (xavf darajasi) tanlov oldidan ko‘ra yomonroq holatga tushish ehtimoli mavjud bo‘lgan taqdirda (ushbu harakatni

amalga oshirmaslik holatidan ko‘ra), tanlov shartlari bilan amalga oshirilgan harakat (ish, faoliyat)). Xavf – bu muqarrar ravishda tanlangan vaziyatda noaniqlikni bartaraf etish bilan bog‘liq faoliyat sifatida to‘liqroq aniqlanadi, bu jarayonda mo‘ljallangan natijaga erishish, muvaffaqiyatsizlik va maqsaddan chetga chiqish ehtimolligini miqdoriy va sifat jihatdan baholash mumkin. Oxirgi ta’rifdan "xavf" tushunchasining mohiyatini tashkil etadigan asosiy elementlarni ajratib ko‘rsatish mumkin:

1. Tanlangan muqobil amalga oshirilgan maqsaddan chetga chiqish imkoniyati (salbiy va ijobiy xususiyatlarning og‘ishlari);
2. Istalgan natijaga erishish ehtimoli;
3. Belgilangan maqsadga erishishda ishonch yetishmasligi;
4. Noaniqlik sharoitida tanlangan muqobilni amalga oshirish bilan bog‘liq moddiy, ma’naviy va boshqa yo‘qotishlarning ehtimoli.

Xavf haqida gapirganda, undan qochish kerak emas, lekin tavakkal qilish to‘g‘risida qaror qabul qilingan bo‘lsa, avval siz voqealarni diqqat bilan bashorat qilishingiz va rejalashtirilgan tadbirlarni amalga oshirayotganda, loyiha tomonidan belgilangan doiradan tashqariga chiqmasligingiz kerak. Xavf bilan bog‘liq bo‘lgan loyihani qabul qilish potentsial yo‘qotishlarni va daromadlarni aniqlash va taqqoslashni o‘z ichiga oladi. Agar xavf-xatar hisob-kitoblar bilan ta’minlanmasa, unda u asosan muvaffaqiyatsiz tugaydi va ma’lum yo‘qotishlarga hamroh bo‘ladi.

## 1.2. Tavakkalchilikni boshqarishda xavfning asosiy xususiyatlari

So‘nggi yillarda ko‘plab maqola va ilmiy ishlarda mualliflar tashkilotning xo‘jalik faoliyati, rejalashtirish, bozor mexanizmi, talab va taklif munosabatlarini qarab chiqishda xo‘jalik tavakkalchiligi masalalariga katta e’tiborni qaratmoqdalar.

Aksariyat mualliflar texnikaviy va xo‘jalik qarorlarini qabul qilishni tavakkalchiliksiz amalga oshirib bo‘lmaydigan g‘oyani ilgari surmoqdalar, chunki tavakkalchilikni tan olmaslik, rivojlanishga sun’iy to‘siq qo‘ygan bilan barobardir. Bir guruh mualliflar: tavakkalchilikning mohiyati-maqsadga erishishda ko‘riladigan

zararda emas, balki maqsadga erishish uchun yo‘nalishni o‘zgartirish to‘g‘risida qabul qilingan qarorlar uchun yaratilgan imkoniyatda degan g‘oyani ilgari suradilar. Tavakakalchilik tushunchasini ko‘rilishi mumkin bo‘lgan zarar imkoniyati darajada tor ma’noda talqin qilinishi uni iqtisodiy sohada to‘g‘ri qo‘llanilishini ancha cheklab qo‘yadi.

Shuni ham qayd etish lozimki, ba’zi iqtisodchilar so‘zma-so‘z “tavakkalchilik” va “noaniqlik” terminlar tushunchalari orasidagi farqni izlashadi. Noaniq vaziyatlardan tavakkalchilik vaziyati sifatida sodir bo‘lish ehtimol bo‘lgan va hatto baholangan noma’lum hodisalar qaraladi. Ayni paytda sodir bo‘lishi ehtimolini oldindan bilmagan noaniq vaziyatlar yoki an’anaviy usullar bilan bartaraf etilmagan vaziyatlarni – «noaniqlik» deb ataymiz.

Shuni qayd etish lozimki, rejalashtirilgan kelgusi natijalardan chekinish hamma vaqt zarar ko‘rish bilan bog‘liq bo‘lmay, goho qo‘shimcha daromad ham keltiradi. Shunga ko‘ra so‘z tushumlar tavakkalchiligi to‘g‘risida ham ketishi mumkin, ya’ni xarajatlar qilish tavakkalchiligi bilan bir qatorda, qo‘shimcha daromad (foyda) olish tavakkalchiligi ham mavjud.

Oldindan rejalashtirilgan iqtisodiy o‘zishda tasodifiy omillar ta’sirini tan olinishi, kutilgan vaziyatni sodir bo‘lishini orqaga surishi yoki uni mazmun-mohiyatini o‘zgartirishi mumkinki, u o‘z-o‘zidan kun tartibiga, xo‘jalik tavakkalchiligi muammolarini qo‘yadi. Iqtisodiyotni davlat boshqaruvi sharoitida 2 turdagi xo‘jalik tavakkalchiligi mavjud, aynan iqtisodiyot tavakkalchiligi (global, umumiy) va tashkilot doirasidagi tavakkalchilik (lokal, mahalliy) bo‘lib, ular dialektik yagona qarama-qarshilikda turadi, bir-birini to‘ldiradi, bir-biriga ta’sir etadi, ayni paytda ma’lum darajada avtonom holda uchraydi. Ular shuningdek, o‘zaro qarama-qarshi mayl, rag‘batlarni tashuvchi hamdir, ayniqsa u iqtisodiy muhit ikkala tavakkalchilik vaziyatini vujudga keltirish uchun bir xil imkoniyat yaratganda, yaqqol namoyon bo‘ladi. Tavakkalchilik elementlarini paydo bo‘lish imkoniyatlari nafaqat yirik yo‘qotishlarda ifodalanadi, balki birinchi navbatda katta daromad olishda ham gavdalanadi, shuning uchun ham barcha xo‘jalik

rahbarlari tavakkalchilikka borishadi. Bir xil sharoitda olinadigan katta daromad – jadal rivojlanish natijasidir.

Tavakkalchilikni hisobga oluvchi rejalashtirilgan tadbirda ijobiy natijaga erishishni ta’minlovchi sharoit yaratish – murakkab ish. Bu sharoit birinchi navbatda iqtisodni boshqarish tizimi bilan belgilanadi.

Tavakkalchilikning ikki (global va lokal) turini yana ikkiga ajratish mumkin :

- uzoq muddatli (rivojlanish bilan bog‘liq tavakkalchilik);
- qisqa muddatli (konyunkturali) tavakkalchilik.

Tashkilot ishlab chiqarishdagi o‘zini tutgan o‘rnidan kelib chiqib, konyunktura o‘zgarishga jadal moslashsa, u buni faqatgina o‘zini joriy rejalarini barqaror konyunktur intilishni inobatga olib ishlab chiqish orqali amalga oshiradi.

Qaror qabul qilishning bu jarayoni nafakat o‘z imkoniyatlarini hisobga olishga tayanishi, balki shunday strategiyani ishlab chiqishi kerakki, u “hamkor”lar hamda “raqiblar”ning xatti-harakati va qabul qilishi mumkin bo‘lgan qarorlarini ham hisobga oladi. Faqat bunday mo‘ljallarni obyektiv baholash orqaligina tashkilotni kelgusi muvaffaqiyatini ta’minlash mumkin.

Maxsus adabiyotlarda tavakkalchilik turlarini boshqa usulda sinflarga ajratish uchraydi. Ular uch yirik guruhdan iborat bo‘lib, quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- Xo‘jalik tavakkalchiligi;
- Insonning o‘zini tabiati bilan bog‘liq tavakkalchilik;
- Tabiiy omillar bilan bog‘liq tavakkalchilik.

Bu tavakkalchilik eng sodda qarordan tortib eng murakkab qarorgacha barchasini ajralmas xislati ekanini yaqqol namoyon etadi.

Qolaversa, “xo‘jalik tavakkalchili”gi tushunchasi o‘z tarkibiga bevosita tabiat omillari bilan bog‘liq tavakkalchilikni hamda keyingi 2 turdagi tavakkalchilikning iqtisodiy oqibatlarini biriktiradi.

Ayni paytda jamiyatning iqtisodiy hayoti inson tabiati va tabiiy omillar bilan bog‘liq tavakkalchilikga aks tasir ko‘rsatadi va ularning mazmunini o‘zgartiradi. Bu o‘zaro bog‘liqlikda bir qancha tasir etuvchi omillar shakllanadi masalan “inson tabiati bilan bog‘liq

tavakkalchilikda quyidagi elementlarini (kasallik, baxtsiz hodisa, o‘lim, qobiliyat, xayrixohlik va boshqalar): “iqtisodiy”elementlarini (ish kuchi qo‘nimsizligi, kamomad, o‘zlashtirish, ishchilarni malaka darajasi, iqtisodiy manfaatdorlik) kabilar.

Biznes tavakkalchiligi kategoriyalari noaniq sharoitlarda ishlab chiqarishni rejalashtirish, iqtisodiy qonunlar tavsifi, ishlab chiqarish jarayonlari, tadbirkorlik daromadi kabi siyosiy, iqtisodiy tushuncha va masalalar bilan bog‘liq, uning tahlili nafaqat ta’kidlangan kategoriyalarni tadqiq etish uchun balki mustaqil kategoriya sifatida ham zarur.

Xavfning asossiy xususiyatlari quyidagilardir: nomuvofiqlik, muqobillik va noaniqlik. Xavfning nomuvofiqligi kabi xususiyat, ularning subyektiv baholari bilan obyektiv ravishda mavjud bo‘lgan xavfli harakatlar to‘qnashuviga olib keladi. Texnika taraqqiyotini tezlashtiradigan va jamoatchilik fikri va jamiyatning ma’naviy muhitiga ta’sir ko‘rsatadigan tashabbuslar, innovatsion g‘oyalar, yangi istiqbolli faoliyatni joriy etish bilan bir qatorda konservatizm, dogmatizm, subyektivizm va boshqalar mavjud.

Muqobillik qarorlar, yo‘nalishlar, harakatlar uchun ikki yoki undan ortiq mumkin bo‘lgan variantlardan birini tanlash zarurligini anglatadi. Agar tanlov bo‘lmasa, unda xavfli vaziyat bo‘lmaydi, demak, xavf ham bo‘lmaydi.

Noaniqlik – bu loyihani (yechimni) amalga oshirish shartlari to‘g‘risidagi ma’lumotlarning to‘liq emasligi yoki noto‘g‘riligi. Xavfning mavjudligi bevosita namoyon bo‘lish shakli va mazmuni bo‘yicha ikkiyoqlama bo‘lgan noaniqlik mavjudligi bilan bog‘liq. Tadbirkorlik faoliyati tashqi muhitning noaniqligi (iqtisodiy, siyosiy, ijtimoiy va boshqalar), ko‘plab o‘zgaruvchilar, kontragentlar, xatti-harakatlarini har doim ham qabul qilinadigan aniqlik bilan bashorat qilib bo‘lmaydigan shaxslar ta’siri ostida amalga oshiriladi.

## 1.3. Tavakkalchilik darajasi, ularni kamaytirish yo‘llari

Tadbirkorlik faoliyatida har qanday xo‘jalik subyekti uchun bozor munosabatlariga o‘tish noaniqlik va tavakkalchilikning oshib borishi bilan bog‘liq. Korxona va alohida tadbirkorlar ichki va tashqi

bozorlarda mustaqil shartoma tuzish huquqini qo‘lga kiritganlaridan keyin, birinchi marta, muttasil o‘zgarib turadigan bozor konyukturasi sharoitida biznes faoliyatining muqobil yo‘nalishlarini tanlash muammosiga duch keladilar.

Tadbirkorlik muhiti korxonaning bozor iqtisodiyoti sharoitida ichki va tashqi omili ishchanlik faolligi va moliyaviy barqarorligini ta’minlovchi juda o‘zgaruvchandir. Shuning uchun ularni doimiy ravishda kuzatish va nazorat qilish kerak bo‘ladi. Bu esa xo‘jalik tavakkalchiligini boshqarish imkonini beradi va ishbilarmonlik faoliyatining samaradorligini oshiradi.

Tadbirkorlik muhitiga siyosiy vaziyat, iqtisodiy ahvol, qonun-chilik asosi, xalqning ijtimoiy-madaniy saviyasi, tarmoqlarning ilmiy – texnik darajasi; tabiiy, iqtisodiy sharoit va bozorning o‘ziga mos tarkibi, ya’ni konyukturasi ta’sir ko‘rsatadi. Agar ko‘rsatilgan ishbilarmonlik muhitining har bir elementini tahlil qilsak, u holda ularning hozirgi kichik biznesning darajasini qoniqarli deb hisoblash mumkin va u Respublikada kichik biznesning taraqqiyotini ta’minlay oladi. Ammo mulkni himoya qiluvchi va shartnomalarga to‘la amal qilishni kafolatlovchi, qonunchilik tizimining yo‘qligi, tovar harakatini qat’iy tartibga solinishi, eksport uchun maxsus ruxsatnoma (litsenziya) berish tizimining murakkabligi, eksport uchun boj to‘lovlarining mavjudligi, xullas amalda mol-mulkka davlatning yakka hokimligi kichik biznesda xo‘jalik yurituvchi subyektlarning tavakkalchiligini sezilarli darajada oshiradi.

Tadbirkorlik faoliyatidagi yutuqlar va yo‘qotishlar moddiy (material), mehnat, moliyaviy, vaqt va oqibatlar: kishilar salomatligi va hayoti, atrof= muhit, obro‘-e’tibor va boshqalarga ijobiy va salbiy ta’sir ko‘rsatuvchi omillar oqibatlarga tayyor turish maqsadga muvofiqdir. Bu barcha xavf-xatar manbalari ular ichida eng muhimlarini to‘laroq aniqlash imkonini beradi.

Ko‘rsatilgan har bir yutuq yoki yo‘qotishlar turlicha o‘lchov birliklarga ega bo‘lgani uchun xavf-xatar va tavakkalchilikka baho berishda ularni narx shakliga keltirish kerak bo‘ladi. Ularning yuzaga kelish imkoniyati va miqdorlariga dastlabki baho berishni bir oy, yil, ya’ni tadbirkorlik ishini amalga oshirishining aniq muddatini o‘z ichiga olgan aniq muddatlarda o‘tkazish kerak.

Yuzaga kelish ehtimolli bo‘lgan yutuq va yo‘qotishlarning kompleks tahlilini o‘tkazishda xavf-xatar tavakkalchilik baholash uchun tavakkalchilik faoliyatining barcha manbalarini va ular ichida eng kuchlilarini aniqlash muhim ahamiyatga ega. Kutilayotgan natijalarni aniqlovchi (asosiy) va yondosh (ikkinchi darajali) turlarga bo‘lish kerak.

Yangi ko‘rilayotgan yutuq yoki yo‘qotishlar ichida yoki miqdor, yoki yuzaga kelish ehtimoli bo‘yicha boshqalarga qaraganda eng katta solishtirma og‘irlikka ega bo‘lgan bitta turdagisi ajralib chiqsa, u holda xavf-xatar darajasini miqdor bo‘yicha baholashda yutuq yoki yo‘qotishning faqat shu turini qabul qilish mumkin bo‘ladi. Umuman olganda, faqat biznes loyihalarini tuzishda bashorat qilib bo‘lmaydigan tasodifiy yutuq va yo‘qotishlarnigina hisobga olish kerak. Agar, daromad yoki zararni oldindan ko‘rish imkoni bo‘lsa, ularga ehtimollik emas, balki rejali ko‘rsatkichlar sifatida qaralishi kerak.

Xo‘jalik faoliyatining aniq yo‘nalishini tanlashda eng qulay masalalar hal qiluvchi ko‘rsatkichni ajratib olish hamda ko‘rsatkichlarni oxirgi natijaga ko‘rsatadigan ta’sirini mulohaza qilish orqali amalga oshiriladi.

Shunday qilib, ishbilarmon o‘zini xo‘jalik faoliyatini amalga oshirishda tutiladigan narx-navo va soliq to‘lovlarini o‘zgarishini o‘zining biznes rejasida hisobga olishi zarur.

Tavakkalchilik bilan bog‘liq bo‘lgan har qanday faoliyat asosiy rolni kutilayotgan yo‘qotish va foydani absalyut o‘lchami emas, bakli ularning nisbiy qiymati o‘ynaydi. Masalan, yuz milliardli fondga ega bo‘lgan korxona uchun bir necha million bilan tavakkalchilik qilish hech tashvish keltirmasligi mumkin, ammo uncha katta bo‘lmagan kapitalga ega bo‘lgan tadbirkor bir necha millionga tavakkalchilik qilish uchun jiddiy o‘ylanishi kerak bo‘ladi.

Ishbilarmonlik faoliyatida tavakkalchilik birinchi navbatda haqiqiy xo‘jalik holatining avval ko‘zda tutilganidan chetga chiqishi hisobiga yuzaga keladi. Bu esa, yo‘qotish (zarar) xavfini yuzaga keltiradi. Tadbirkor noaniqlik sharoitida o‘zining tavakkalchilikka borishga tayyorligini bildiradi, chunki ish uchun bo‘ladigan sarf-

xarajatlarga kuyib qolish xavfi bilan birga qo‘shimcha daromad qilish tavakkalchiligа ham mavjuddir.

Yuqori natijalarni keltiruvchi qaror va harakatlar odatda eng yuqori tavakkalchilik hisoblanadi. Shuning uchun jasurlik bilan qilinadigan tavakkalchilikning asosiy sharti muvaffaqiyat qozonishga bo‘lgan katta ishonchdir. Buning uchun iqtisodiy asos bo‘lib ishlab chiqarish va sotishning uzluksizligi, daromadli xo‘jalik yuritish, ta’minotchilar va iste’molchilar bilan aloqalarning muvofiqligi, yuqori darajadagi to‘lov qobilyati, taraqqiy topgan moliya tizimi va yuqori aniqlikdagi buxgalteriya hisobi xizmat qiladi.

Tadbirkor qaror qabul qilish jarayonida, agar qo‘lidagi kapitalni mohirlik bilan boshqara olsagina tavakkalchilikka borishi mumkin. Buning shartlari quyidagilardan iborat:

- tadbirkorlik faoliyati taraqqiyotiga tegishli masalalarni yechishda mahsulot sifati va boshqaruv tizimini talab darajasida ushlab turish uchun kerakli ishlab chiqarish resurslari va investitsiyalarning zaruriy tarkibi yuzaga keladi. Ortiqcha zaxiralar to‘planmasligi, ortiqcha xomashyo va sotilmagan mahsulot bo‘lmasligi kerak.

- yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan yo‘qotishni qoplash niyatidazaxira sug`urta fondi yaratiladi. Undan foydalanish korxonaning barqaror taraqqiy topishiga xalaqit bermasligi kerak.

- qaror qabul qilish jarayonida ekspertlarni tanlash, zaruriy axborotni to‘plash va qayta ishlash masalalarida kerakli vakolatlilikka erishilgan bo‘lishi zarur.

**Biznesdagi xavflarni tasnifi.** Dastlab, tadbirkor tomonidan nazorat qilinmaydigan tashqi xavflarni ko‘rib chiqishdir.

Hokimiyat boshqaruvi ta’sirida yuzaga keladigan xavf – bu tadbirkorlik faoliyatini globallashtirish bilan bevosita bog‘liq bo‘lgan xavf. Ular mamlakatlar - import qiluvchilar, eksport qiluvchilarning siyosiy va iqtisodiy barqarorligiga bog‘liq. Hokimiyat xavfining sabablari davlat hokimiyatining beqarorligi, tuzilishi va qonunchiligining o‘ziga xos xususiyatlari, hukumat tomonidan olib borilayotgan samarasiz iqtisodiy siyosat, etnik va

mintaqaviy muammolar, turli ijtimoiy guruhlar manfaatlarining keskin qutblanishi va boshqalar bo‘lishi mumkin.

Valyuta tavakkalchiligi – bu valyuta kurslarining o‘zgarishi bilan bog‘liq bo‘lgan xavflar.

Valyuta tavakkalchiligining kattaligi valyutani sotib olish qobiliyatini yo‘qotish bilan bog‘liq, shuning uchun u to‘g‘ridan-to‘g‘ri operatsiya sanasi va to‘lov vaqti o‘rtasidagi vaqt farqiga bog‘liq. Eksportyorning valyuta kursidagi zarari to‘lov valyutasi tushguncha shartnoma tuzilgan taqdirda paydo bo‘ladi, chunki eksportchi tushum uchun milliy pulni kamroq oladi. Boshqa tomondan, valyuta ayirboshlash kursi oshganda, import qiluvchida zararlar bo‘ladi, chunki uni sotib olish uchun ko‘proq milliy valyuta mablag‘larini sarflash kerak bo‘ladi.

Soliq xavflari ikki pozitsiyadan, ya’ni tadbirkor va davlat nuqtayi nazaridan ko‘rib chiqiladi. Tadbirkorning soliq tavakkalchiligi soliq siyosatidagi mumkin bo‘lgan o‘zgarishlar (yangi soliqlarning paydo bo‘lishi, soliq imtiyozlarini bekor qilish yoki kamaytirish va boshqalar), shuningdek soliq stavkalari qiymatining o‘zgarishi bilan bog‘liq. Davlatning soliq tavakkalchiligi soliq siyosatidagi va soliq stavkalari qiymatining o‘zgarishi natijasida byudjet daromadlarini kamayishi mumkin.

Favqulodda vaziyatlar xavfi (fors-major) - bu tabiiy ofatlar (toshqinlar, zilzilalar, bo‘ronlar va boshqa iqlimiy ofatlar), urushlar, inqiloblar, sanktsiyalar, ish tashlashlar va boshqalar. Bular tadbirkorga o‘z faoliyatini amalga oshirishga xalaqit beradi. Favqulodda vaziyatlar tufayli yetkazilgan zararni qoplash, qoida tariqasida, ixtisoslashgan sug‘urta kompaniyalarida sug‘urta operatsiyalari orqali amalga oshiriladi.

Ichki xavflar, tashqi xavflardan farqli o‘laroq, asosan, uning qobiliyatsizligi sababli tadbirkor tomonidan qabul qilingan noto‘g‘ri qarorlar bilan belgilanadi.

Tashkiliy tavakkalchilik bu ishni tashkil etishdagi kamchiliklar natijasida yuzaga keladigan xavf. Tashkiliy tavakkalchilikning asosiy sabablari:

a) past darajadagi tashkilot:

- rejalashtirish va loyihalashdagi xatolar;

- zaif tartibga solish;
- kadrlarni tanlash va joylashtirishdagi xatolar va boshqalar;

b) marketing faoliyatini tashkil etishdagi kamchiliklar:

- mahsulotlarni noto‘g‘ri tanlash (sotishsiz);
- past sifatli mahsulot;
- savdo bozorini noto‘g‘ri tanlash va boshqalar;

v) beqaror moliyaviy ahvol.

Resurs xavfining asosiy sabablari:

- vaziyat o‘zgarganda resurslar xavfsizligi chegarasining yetishmasligi;
- ishchi kuchining yetishmasligi;
- materiallar yetishmasligi;
- yetkazib berishda uzilishlar;
- mahsulot yetishmasligi.

Firma yoki yakka tartibdagi tadbirkorda bo‘sh mablag‘lar mavjud bo‘lganda, birinchi navbatda investitsiyalar hajmi va sferasini aniqlashdek, qiyin masalalarni hal qilish lozim.

Investorning portfeli – bu uning qo‘lidagi qimmatli qog‘ozlar to‘plami. Portfel xavfi – bu qimmatli qog‘ozlarning ayrim turlari, shuningdek, barcha toifadagi kreditlar uchun yo‘qotish ehtimoli. Qimmatli qog‘ozlar portfelini yaratish uchun pul mablag‘larini har qanday turdagi moliyaviy aktivlarga sarflash kifoya. Biroq, bitta kompaniyaning aktsiyalariga pul qo‘yib, investor uning bozor qiymatining o‘zgarishiga bog‘liq bo‘lib qoladi. Agar u o‘z kapitalini bir nechta kompaniyalar aktsiyalariga sarflasa, unda samaradorlik, albatta, valyuta kurslarining o‘zgarishiga ham bog‘liq bo‘ladi, lekin har bir kurs emas, balki o‘rtacha. O‘rtacha stavka, qoida tariqasida, kamroq o‘zgarib turadi, chunki qimmatli qog‘ozlardan birining kursi oshganda, ikkinchisining kursi pasayishi mumkin va tebranishlar o‘zaro o‘chib ketishi mumkin. Turli xil qimmatli qog‘ozlarga ega bo‘lgan bunday portfel diversifikatsiya qilingan deb nomlanadi. Bu ma’lum bir investorga xos bo‘lgan omillar bilan belgilanadigan diversifikatsiya (tizimli bo‘lmagan) xavfini sezilarli darajada kamaytiradi. Diversifikatsiya xavfi bilan bir qatorda diversifikatsiyalash bilan kamaytirilmaydigan diversifikatsiyalanmagan (sistematik) xavf mavjud.

Kredit xavfi (qarzni qaytarmaslik xavfi) - qarz oluvchi tomonidan kredit shartnomasining shartlari va shartlariga muvofiq asosiy qarzni va unga foizlarni to‘lamaslik xavfi. Innovatsion tavakkalchilik bu ilmiy va texnologik yangiliklarni moliyalashtirish va qo‘llash bilan bog‘liq tavakkalchilikdir.

## 1.4. Tavakkalchilikni boshqarish tamoyillari asosida biznesdagi xavflarni kamaytirish usullari

Tavakkalchilikni boshqarishning asosiy tamoyillari tavakkalchilik sharoitida hamda u bilan bog‘liq moliyaviy, ma’naviy boshqa yo‘qotishlarda ma’lum bir mexanizm yordamida talab paydo bo‘ladi, uning natijasida tadbirkor (firma) erishishi mumkin bo‘lgan maqsadi nuqtayi nazaridan eng qulay imkoniyatdagi usulda xo‘jalik qarorlarini qabul qilish va amalga oshirish uchun tavakkalchilik xavf-xatarini hisobga oladi. Bu mexanizm tavakkalchilikni boshqarish deyiladi.

Tavakkalchilikni boshqarish – bu qandaydir darajada tavakkalchilik vaziyatlar sodir bo‘lishi imkoniyatini bashorat qiluvchi hamda ularning salbiy oqibatlarini bartaraf etish imkonini beruvchi tadbirlar, usullar va uslublar jamlanmasi deb tarif berilgan. Tavakkalchilikni boshqarish bir tizim sifatida 2 kichik tizimdan tashkil topadi. Unga boshqariluvchi quyi tizim (boshqaruv obyekti) va boshqaruvchi quyi tizim (boshqaruv subyekti) kiradi.

Tavakkalchilikni boshqarish tizimida boshqaruv obyekti bo‘lib kapital kiritishning tavakkalchiligi va tavakkalchilikni amalga oshirish jarayonida xo‘jalik subyektlari (tadbirkor va raqiblar, raqobatchilar, qarz oluvchi va qarz beruvchilar, sug‘urtachi va sug‘urtalovchilar) orasidagi iqtisodiy munosabatlarga aytiladi.

Tavakkalchilikni boshqarish tizimida boshqaruv subyekti bo‘lib o‘z faoliyatlari vositasida boshqaruv obyektiga bevosita tasir ko‘rsatuvchi maxsus odamlar guruhi (tadbirkor, moliyaviy menejer, tavakkalchilik bo‘yicha menejer, sug‘urtalash bo‘yicha mutaxassis va boshqalar) gavdalanadi.

Tavakkalchilikni boshqarish iqtisodiy faoliyatda maxsus soha bo‘lib, u xo‘jalik faoliyatining iqtisodiy tahlili, psixologiya, sug‘urta

ishlari xo‘jalik qarorlarini optimallashtirish usullari sohasida chuqur bilim talab qiladi.

Bu sohada tadbirkorning asosiy vazifasi – loyiha qanchalik daromadli bo‘lsa, uni amalga oshirishda tavakkalchilik darajasi shunchalik yuqori bo‘lishidan kelib chiqib, mazkur loyiha uchun daromad va tavakkalchilikning birikuvini optimal darajada ta’minlovchi harakat variantini topishdan iborat bo‘ladi. Bu yerda shuni qayd etish lozimki, iqtisodiy jarayonning ajralmas bo‘lagi bo‘lgan tavakkalchilikning mavjudligi, shuningdek, bu sohada qo‘llanilayotgan boshqaruvga tasir vositalari shunga olib kelmoqdaki, tavakkalchilikni boshqarish qator hollarda maxsus mustaqil kasbiy faoliyat sifatida namoyon bo‘lmoqda.

Bu turdagi faoliyatni ixtisoslashgan institutlar mutaxassislari, sug‘urta kompaniyalari, shuningdek, moliyaviy, tavakkalchilik bo‘yicha menjerlar sug‘urta mutaxassislari amalga oshiriladi.

Tavakkalchilik bo‘yicha mutaxassislarning bosh vazifasiga:

- Kuchaygan tavakkalchilik sohalarini aniqlash.
- Tavakkalchilik darajalarini baholash;
- Tashkilot (firma) uchun mos keluvchi tavakkalchilik darajasini tahlil qilish;
- Zarur vaziyatlarda tavakkalchilik darajasini pasaytirish yoki undan himoyalanish tadbirlarini ishlab chiqish;
- Tavakkalchilik hodisasi sodir bo‘lganida undan ko‘rilgan zararni maksimal darajada qoplash bo‘yicha tadbirlar ishlab chiqish kabilar kiradi.

Tadbirkorlik faoliyatining xususiyatiga karab, tavakkalchilik sharoitida qaror qabul qilish yoki uni amalga oshirish bo‘yicha aniq usul va uslublar ma’lum darajada farq qiladi, hamda firmaning maqsadga erishish uchun tanlangan strategiyasi, konkret vaziyatga bog‘liq bo‘ladi. Shu bilan bir katorda boshqaruv subyektlari uchun qo‘llanma sifatida tavsiya etiluvchi tavakkalchilik nazariyasi va amaliyotini boshqarish buyicha bir qator asosli tamoyillar ishlab chiqilgan bo‘lib, ularning asosiylariga quyidagilarni kiritish mumkin:

- o‘z kapitalingiz imkoniyatidan ortiq xavf-xatarga ega bo‘lgan ishga qo‘l urmang;

- tavakkalchilik oqibati to‘g‘risida o‘ylab ko‘ring, tahlil qiling so‘ngra qaror qiling;

- arzimas foyda uchun katta xavf-xatarga bormang

Birinchi tamoyilni amalga oshirishning ma’nosi shuki, tadbirkor tavakkalchilik vaziyatida qaror qabul qilishida:

- agar ishi aksiga sodir bo‘lsa, ko‘radigan zararini maksimal hajmini hisobga olishi zarur;

- kiritayotgan kapital va boshqa xususiy moliyaviy resurslar bilan taqqoslab, kelgusida ko‘rilgan zarar sinishga olib kelmasligini hisobga olish lozim.

Ikkinchi tamoyilni amalga oshirish esa tadbirkor ko‘rishi mumkin bo‘lgan zarar miqdorini bilgan holda tavakkalchilik ehtimoli qanday, uning oqibati nimaga olib kelishini aniqlashi hamda bu ma’lumotlar asosida tadbirkor tavakkalchilik xavfi uchun mas’uliyatni o‘z zimmasiga olishi yoki shu mas’uliyatni boshqaga o‘tqazish va o‘zgalar (sug‘urtalash orqali) zimmasiga yuklash, shuningdek shu tadbirni bajarishdan voz kechish to‘g‘risida qaror qabul qilishni taqozo qiladi.

Uchinchi tamoyilni amalga oshirishda tadbirkor xatarga borishni tavakkal qilishda uning nazarida tutayotgan natijalarni, yo‘qotish hajmini hisobga olish lozim.

Tadbirkor uchun tavakkalchilikdan ko‘rilgan zarar va foyda nisbatan qoniqarli bo‘lsagina tavakkal qilish to‘g‘risida bir qarorga kelish mumkin. Bu erda shuni ta’kidlash lozimki, har bir yuqorida qayd etilgan nisbatni mos kelgan har bir aniq vaziyati xilma - xil bo‘lib, u ko‘plab omillarga, ya’ni mulkiy holatga tadbirkorning tavakkalchilik xavf-xatari sohasidagi siyosati, taktika va strategiyasi loyiha vazifa va maqsadlariga bog‘liq bo‘ladi. Vaholanki, mas’uliyatining bu masalasi ham iqtisodiy va huquqiy jihatlar mavjud. Xavfni oldini olish va kamaytirishning eng keng tarqalgan, keng qo‘llaniladigan va samarali usullari quyidagilardir: sug‘urta, zaxira fondlari, diversifikatsiya qilish va cheklash.

Sug‘urta - bu xavflarni kamaytirishning eng keng tarqalgan usullaridan biridir. Sug‘urtalashning mohiyati ma’lum bir mukofot uchun tavakkalchilikni (salbiy oqibatlarga olib keladigan natijalar uchun javobgarlik) boshqalarga o‘tkazishdir, ya’ni. sug‘urta

ishtirokchilari o‘rtasida yetkazilgan zararni taqsimlashda. Sug‘urta bu: shaxsiy, mol-mulk va javobgarlikni sug‘urtalash. Iqtisodiy xavflarni sug‘urta qilish tizimida mulkni sug‘urtalash va javobgarlikni sug‘urtalash keng tarqalgan. Mulkni sug‘urtalash – bu sug‘urta munosabatlarining obyekti bo‘lgan turli shakllardagi mulk (binolar, uskunalar, transport vositalari, xomashyo, materiallar, mahsulotlar, chorvachilik, qishloq xo‘jaligi yerlari va boshqalar) va mulkiy manfaatlar bo‘lgan sug‘urta sohasi. Ko‘pincha mol-mulk tabiiy ofatlar, baxtsiz hodisalar, yong‘inlar, kasalliklar, o‘g‘irliklar va boshqalar natijasida vayron bo‘lish yoki zarar yetkazishdan sug‘urta qilinadi. So‘nggi yillarda javobgarlikni sug‘urtalash biznesda tobora ko‘proq qo‘llanilmoqda. Mas’uliyatni sug‘urtalash – bu sug‘urta qildiruvchidir, bu obekt sug‘urta qildiruvchining har qanday harakati yoki harakatsizligi natijasida ularga yetkazilgan zarar uchun uchinchi shaxslar oldida javobgar bo‘ladi. Tadbirkorning javobgarligi turli xil vaziyatlarni o‘z ichiga oladi - uning qarzlarni qaytarmaslik uchun javobgarligidan tortib atrof-muhitning ifloslanishi, tabiat va hudud aholisiga o‘z faoliyatining noto‘g‘ri texnologiyasidan etkazilgan zarar uchun javobgarlikka qadar.

Xavfli hodisalar boshlanishining salbiy oqibatlarini kamaytirish vositasi sifatida zaxira mablag‘larini (o‘z-o‘zini sug‘urtalash) tadbirkor o‘z aylanma mablag‘larining bir qismi hisobiga zararni qoplash uchun alohida mablag‘lar yaratishdan iborat. Qoida tariqasida, tadbirkor, uning fikriga ko‘ra, mablag‘larni zaxira qilish qiymati sug‘urta mukofotlari narxidan past bo‘lgan hollarda, xavfni kamaytirishning ushbu usulini tanlaydi. Xavfni kamaytirishga qaratilgan chora-tadbirlar tizimida diversifikatsiya muhim o‘rin tutadi.

Diversifikatsiya – bu investitsiya qilingan mablag‘larni bir-biri bilan bevosita bog‘liq bo‘lmagan turli xil investitsiya obyektlari o‘rtasida taqsimlash jarayoni. Aksariyat adabiyotlar diversify-katsiyani portfelni boshqarish jarayonida xavflarni kamaytirishning samarali usuli deb bilishadi. Shu bilan birga, ushbu usul samarali qo‘llanilish doirasiga ega bo‘lib, uni biznesning turli sohalarida - sanoat ishlab chiqarishi, qurilish, savdo va boshqalarda qo‘llash

mumkin. Shunday qilib sug‘urta, masalan, ekinlar, binolar va boshqalar. Kichik maydonda (bo‘ron bo‘lgan taqdirda va boshqalar) katta sug‘urta summalarini to‘lash zarurligiga olib kelishi mumkin. Sug‘urta sohasidagi o‘sish sug‘urta hodisasining bir vaqtning o‘zida yuzaga kelish ehtimolini pasaytiradi. Diversifikatsiya – bu tizimsiz xavfni kamaytirishning bir usuli. Diversifikatsiya orqali tizimli xavfni kamaytirish mumkin emas, bu iqtisodiyotning umumiy holati bilan bog‘liq va bu kabi omillar bilan bog‘liq: urush, inflyatsiya, pul-kredit siyosatidagi global o‘zgarishlar va boshqalar.

Cheklash – bu xavf darajasini kamaytirishga yordam beradigan yuqoridan ham, pastdan ham cheklovlar tizimini o‘rnatishdir. Tadbirkorlik faoliyatida cheklash ko‘pincha tovarlarni kreditga sotishda, kredit berishda, kapital qo‘yilmalar miqdorini belgilashda va boshqalarda qo‘llaniladi. Avvalo, bu pul mablag‘lariga taalluqli: xarajatlar, kreditlar, investitsiyalar va boshqalarning maksimal miqdorlarini belgilash. Sug‘urtalovchining o‘zi ushlab turishi mumkin bo‘lgan miqdorning eng yuqori miqdorini (chegarasini) belgilash cheklashning misoli. Ushbu miqdordan oshib ketish sug‘urtalashni rad etishga yoki birgalikda sug‘urta qilish yoki qayta sug‘urtalash kabi shakllardan foydalanishga olib keladi.

Shuningdek, xavfni kamaytirish usullaridan biri bu to‘liq ma’lumot olishdir. Qo‘shimcha ma’lumotlarga ega bo‘lgan holda, iste’molchilar yaxshiroq bashorat qilishlari va xavfni kamaytirishlari mumkin. Axborot qimmatbaho tovar ekanligini hisobga olib, odamlar uni to‘lashga tayyor. Amalda, eng samarali natijani faqat turli xil xavflarni kamaytirish usullaridan kompleks foydalangan holda olish mumkin. Ularni turli xil kombinatsiyalarda bir-biri bilan birlashtirib, erishilgan xavfni kamaytirish darajasi va buning uchun zarur bo‘lgan qo‘shimcha xarajatlar o‘rtasidagi optimal bog‘liqlikka erishish ham mumkin.

Zamonaviy biznes, har qanday inson faoliyati singari, tavakkal qilmasdan tasavvur qilib bo‘lmaydi. Tadbirkorlik faoliyati – bu fuqarolarning va ularning tashkilotlarining o‘zlarining tavakkallari va moliyaviy javobgarligi ostida foyda olishga qaratilgan mustaqil, tashabbuskor faoliyati. Xavf – korxona tomonidan o‘z resurslarining bir qismini yo‘qotish, daromadlarni yo‘qotish yoki ma’lum ishlab

chiqarish va moliyaviy faoliyat natijasida qo‘shimcha xarajatlar paydo bo‘lishi ehtimoli. Bu kutilmagan foyda, mol-mulk, pul mablag‘larini tashkilot faoliyati sharoitlari, noxush holatlarning tasodifan o‘zgarishi munosabati bilan rejadan tashqari yo‘qotish xavfi bilan tavsiflanadi. Uning qiymati ma’lum darajadagi yo‘qotishlarning chastotasi va yuzaga kelish ehtimoli bilan o‘lchanadi. Shuning uchun xavf, ba’zi bir noxush hodisalar yuzaga kelishi, shuningdek, qobiliyatsizlik yoki xavfni anglatadi. Siyosiy va iqtisodiy beqarorlik bilan xavf darajasi sezilarli darajada oshadi.

Zamonaviy rus sharoitida prognozsizlikni oshirish muammosi juda dolzarb bo‘lib, bu zararli sanoat korxonalarining o‘sishi to‘g‘risidagi ma’lumotlar bilan tasdiqlangan.

Bundan tashqari, u mamlakat tashqi iqtisodiy faoliyatining barcha ishtirokchilari uchun ham, bozor munosabatlari bilan bog‘liq bo‘lgan boshqa davlatlar uchun ham dolzarbdir.

**Xavfni o‘rganish muammolari.** Biznesdagi xavflarni tahlil qilish va baholash juda mashaqqatli ishdir. Tahlilchidan ko‘plab turli xil omillarni hisobga olish va ulardan umumiy qonuniyatlarni olish talab qilinadi.

**Biznesni xavf-xatarlarga yetaklaydigan asosiy xatolar:**

- Xavfni o‘rganish jarayonining murakkabligi va uning xavflilik darajasi o‘rtasidagi nomuvofiqlik. Asosiy xato tadqiqot ishlarida inson resurslarini noto‘g‘ri taqsimlanishiga olib keladi. Natijada, kichik xavflarni tahlil qilish ko‘p vaqt va kuch sarflaydi.

- Kelajakdagi xavflarni yetarli darajada hisobga olmagan holda, o‘tgan va hozirgi xavflarga e’tiborni kuchaytirish. Ushbu baho ishlarning haqiqiy holatini aks ettirmaydi.

- Xavflarni tadqiq qilish guruhida kelishuvning yo‘qligi. Bu ko‘pincha kelishmovchiliklarga va yomon prognozga olib keladi.

- Noqonuniy xavfni aniqlash. Bu xodimlarning qobiliyatsizligi yoki ishning yuqori murakkabligi tufayli yuzaga keladi.

- Xavfni kamaytirish va yo‘q qilish bo‘yicha qarorlarni qabul qilishning kechikishi. Ba’zi iqtisodiy xavflar darhol javob va choralarni talab qiladi. Xavflar bilan ishlashda ushbu holatni tushunmaslik, rivojlanishning salbiy ssenariylarini sifatsiz o‘rganishni anglatadi.

- Xavflarni yengish va ularga ustuvorlik berishning noto‘g‘ri tanlangan usullari. Bu, ayniqsa, bir nechta tadbirlarga ega bo‘lgan murakkab loyiha haqida gap ketganda, bunisi keng tarqalgan xato.

- Biznes uchun xavfli narsalarni yo‘q qilish bo‘yicha tajribaning yetishmasligi. Xavflarning oldini olish uchun xodimlar bilan yanada ehtiyotkorlik bilan ishlash, ularning kasbga muvofiqligini tekshirish yoki ko‘proq tajribaga ega tashqi mutaxassislarni jalb qilish zarur.

- Xavflar bilan ishlashda ma’ruzalar, diagrammalar va boshqa tegishli materiallarning sifatsizligi. Bu hujjatlarni idrok etishga ta’sir qiladi va qabul qilingan boshqaruv qarorlariga salbiy ta’sir qiladi.

- Bu biznesdagi va undan keyingi xavflarni tahlil qilish va baholash jarayonida yuzaga keladigan muammolarning to‘liq ro‘yxati emas. Biroq, asosiy salbiy holatlarni bilib, ularning oldini olish mexanizmlarini ishlab chiqish mumkin.

Biznesdagi xavflarni tahlil qilishda quyidagi bosqichlar amalga oshiriladi:

**1-qadam**. Biznes uchun umumiy bo‘lgan ichki xavflarni aniqlash lozim.

Tashkilotning maqsad va vazifalari doirasidagi xavflarni aniqlanadi. Ularga asoslanib va ularni hisobga olgan holda, muayyan vaziyatlarda yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan xavflarni ko‘rib chiqiladi.

**2-qadam**. Biznesda “xavflar kutubxonasi”ni ishlab chiqish.

Xavflar kutubxonasiga mavjud biznesga xos bo‘lgan barcha xavf-lar to‘g‘risida ma’lumotlar kiritiladi. Xavflarni umumiy va o‘ziga xos xususiyatlarga ajratiladi.

**3-qadam**. Xavflarni xodimlar o‘rtasida taqsimlash lozim.

Har bir xavf uchun kompaniyada risklarni baholash jarayonini nazorat qiluvchi, kompaniyaning mumkin bo‘lgan zararlarini hisoblab chiqadigan va salbiy oqibatlarni kamaytirish va yo‘q qilish bo‘yicha choralarni ishlab chiqadigan ma’lum bir mutaxassisni tayinlang. Mas’uliyat sohasini oldindan aniq belgilab qo‘ying. Agar tanlangan xavf murakkab bo‘lsa, uni boshqarish uchun bir nechta mutaxassislarni tayinlashga arziydi. Ularning ishlarining izchilligi uchun siz majburiyatlarni oldindan ajratishingiz mumkin.

**4-qadam**. Xavflarni boshqarish usullarini ishlab chiqish zarur.

Xavf tahlili uchun mas’ul xodim ularni qanday boshqarishni belgilashi kerak. Ular yumshatish choralarini ishlab chiqishlari va xavflarni boshqarish bo‘yicha kamchiliklarni yaratishlari kerak.

**5-qadam**. Xavflarni va ularning oqibatlarini baholash lozim.

Investorlar odatda o‘zlarining tajribalariga asoslanib, intuitiv ravishda bitimning maqsadga muvofiqligi to‘g‘risida qaror qabul qilishadi. Xavf tadqiqotchilarining vazifasi sarmoyalash uchun yoki unga qarshi qat’iy dalillar keltirishdir. Ekspert baholash natijalari hisob-kitob shaklida taqdim etilishi kerak. Bunday ma’lumotlar korxona egasiga aniq qaror qabul qilishga yordam beradi. Har bir xavf ikki asosiy omil asosida baholanadi:

Muvofiqlik. Yumshatilish choralarini qo‘llaganidan keyin salbiy natija qay darajada yuzaga kelishi mumkinligini tahlil qilish.

Moliyaviy oqibatlar. Xavfni boshqarish bo‘yicha barcha usullarni qo‘llaganidan keyin kompaniyaning qanday potentsiali pul yo‘qotishlariga olib kelishini aniqlash uchun tahlil.

**6-qadam**. “Xavflar kutubxonasi”ni vaqti-vaqti bilan yangilab turish lozim.

Kompaniyaning barqaror ishlashini ta’minlagan holda uning xavfini baholash har yili o‘tkazilishi kerak. Har bir yangi tadqiqotlar davomida xavflarni tahlil qilishda tajriba orttirish va ularni yanada kengroq baholash uchun xavf bazasini qo‘shing. Allaqachon ma’lum bo‘lgan umumiy xavflar vaqt o‘tishi bilan o‘zgarishi, yangi shakl va oqibatlarga olib kelishi mumkin. Agar kompaniya ish uslubini o‘zgartirsa, yangi loyihalarga sarmoya kiritsa, yangi kontragentlar bilan hamkorlikni boshlasa, oraliq xavf tahlilini o‘tkazish kerak. Ushbu ishlar tufayli kutubxona doimiy ravishda yangilanib turishi kerak.

## 1.5. O‘zgaruvchan biznes muhitida yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan xavf va foyda olish

Biznes muhiti har doim xavf bilan to‘la: mahsulotga talab har doim ham kutilgan natijalarga mos kelmaydi, ba’zan mijozlar hisob-kitoblarni kechiktiradilar, real foyda biznes rejadagi raqamlarga har doim ham to‘g‘ri kelmaydi, gohida sheriklar firibgar bo‘lib chiqadi va h.k. Biznes egasining vazifasi – biznes faoliyati bilan bog‘liq

xatarlarni o‘z vaqtida tan olish va minimallashtirish. Ammo buni qanday qilish kerak, hamma narsani qanday oldindan ko‘rish kerak? Biznesda xatarlarni o‘z vaqtida qanday aniqlash mumkin?

Korxonalar ko‘plab tashqi va ichki omillarga duch kelmoqdalar, ular kompaniya ichidagi jarayonlarga ham, uning faoliyatining yakuniy natijalariga ham ta’sir qiladi. Atrof-muhit esa xatarlarning paydo bo‘lishi uchun sharoit yaratadi. Biznes tavakkalchiligini biznes faoliyati bilan ajratib bo‘lmaydi.

Biznesda tavakkalchilik - bu ishlab chiqarish jarayoniga qo‘yilgan resurslarni yo‘qotish, rejalashtirilgan daromadning yetishmasligi yoki qo‘shimcha xarajatlarning paydo bo‘lishi tahdidi. Bu ishlab chiqarishning har qanday bosqichida, shuningdek, biznesning har qanday sohasida paydo bo‘lishi mumkin: materiallar yetkazib beruvchisini yo‘qotish xavfi, noto‘g‘ri marketing strategiyasini tanlash xavfi, asosiy lavozimga layoqatsiz odamni yollash xavfi va boshqalar. Ko‘pincha xavf noaniqlik sharoitida ham, ishlab chiqarish jarayonida ham, masalan, yangi texnologiyani joriy etishda ham, yangi bozorlarga chiqishda yoki yangi mahsulotni sotishni boshlaganda paydo bo‘ladi.

Biznesda tavakkalchiliklar paydo bo‘lishining shartlariga, shuningdek, mavjud vaziyat va ishlarning haqiqiy holati to‘g‘risida yetarli yoki noto‘g‘ri ma’lumotlar kiradi. Shunga asosan mutaxassislar biznes tavakkalchiligining ichki va tashqi sabablarini aniqlaydilar.

Ichki sabablarga biznesning “devor”lariga ta’sir etishi mumkin bo‘lgan barcha narsalar kiradi: xodimlarning vaqtini boshqarish, yangi texnika va texnologiyalardan foydalanish, mehnatni muhofaza qilish, ish va dam olish soatlari.

Tashqi sabablarga biznes egasi ta’sir qila olmaydigan barcha narsalar kiradi: biznes yuritilayotgan mamlakat qonunchiligidagi yangiliklar; davlatdagi va dunyodagi beqaror siyosiy vaziyat; kuchli raqobat, ishonchsiz sheriklar, xaridorlarning yo‘qolishi va mahsulotga talabning pasayishi; iqlim sharoiti.

Biznes tavakkalchiligini boshqarish uni amalga oshirishdan olinadigan daromad va qabul qilinadigan tavakkalchilik darajasini muvozanatlashtiradigan oqilona qaror qabul qilishni nazarda tutadi.

Biznes jamoasi noaniqlik holatini qanchalik aniq va malakali taxmin qilsa, uning harakatlari shunchalik samarali bo‘ladi.

Biznes tavakkalchiligining turlari. Biznes tavakkalchiligini tasnifi ularning yuzaga kelish sharoitlariga bog‘liq – tashqi yoki ichki.

Biznesda tashqi ishbilarmonlik xavflari. Har bir korxona o‘zi va boshqa xo‘jalik yurituvchi subyektlar uchun umumiy xavf turlarini shakllantiradigan ekologik omillarga duch keladi: siyosiy; qonun chiqaruvchi; tabiiy; makroiqtisodiy.

Siyosiy xavflar mamlakatdagi siyosiy vaziyat va davlat hokimiyati organlari faoliyati bilan bog‘liq (inqilob, harbiy harakatlar, xususiy mulkni milliylashtirish, mulkni musodara qilish va boshqalar).

Qonunchilik me’yorlari yangi qonunchilik va me’yoriy hujjatlar chiqarilishi bilan amaldagi me’yorlarning o‘zgarishini nazarda tutadi, masalan, kompaniyaning mavqeyini yomonlashtiradigan (yangi soliqlarni joriy etish, soliq imtiyozlarini bekor qilish, soliq stavkalarini oshirish va boshqalar).

Tabiiy ofatlar mumkin bo‘lgan tabiiy ofatlar (toshqinlar, yong‘inlar, zilzilalar va boshqalar) va atrof-muhitning ifloslanishi bilan bog‘liq. Makroiqtisodiy jarayonlar mamlakatda va umuman olganda iqtisodiy jarayonlarning rivojlanishi bilan bog‘liq.

O‘z navbatida, makroiqtisodiy xavflarga inflyatsion (deflyat-sion), valyuta, foiz stavkasi va tarkibiy xavflar kiradi.

Biznesda ichki ishbilarmonlik tavakkalchiliklari tushunchasi va turlari. Korxonadagi ichki jarayonlar ham tavakkalchiliklarni boshqarish samaradorligiga ta’sir qiladi.

Ichki xavflar uch turga bo‘linadi: ishlab chiqarish, tijorat, moliyaviy. Ishlab chiqarish xavflari ma’lum bir korxonadagi texnologik jarayonning o‘ziga xos xususiyatlari, xodimlarning malakasi darajasi, xomashyo va materiallarni yetkazib berishni tashkil etish va tashishni amalga oshirish bilan bog‘liq. Shuningdek, pudratchilarni tekshirish va nazorat qilish jarayoni bilan. Biznesning ishlab chiqarish xavflariga misollar: materiallar eytishmasligi va yetkazib beruvchilardan xomashyo buyurtma qila olmaslik sababli uskunaning to‘xtashi; yetkazib berishning yetishmasligi yoki

shartnomada belgilangan shartlarni buzgan holda yetkazib berish; tovarlarni sotishdan olingan foydani to‘lamaslik; sotilgan mahsulotlarni qaytarish ehtimoli; ishlab chiqarishni kengaytirish uchun kredit berishdan bosh tortish; sherik, mijoz, yetkazib beruvchi yoki tadbirkorning o‘zi bankrot deb e’lon qilish xavfi; narx siyosatidagi xatolar. Tijorat tayyor mahsulotni sotish bosqichida keladi. Biznesdagi tijorat xavflari noto‘g‘ri o‘tkazilgan marketing tadqiqotlari natijasida yuzaga keladi, natijada kompaniya ishlab chiqarilgan mahsulotlarning butun hajmini sota olmaydi, raqobatchilarni mahsulot bozorida kam baholashi yoki noto‘g‘ri narx siyosati, shuningdek kontragentlar tomonidan shartnomaviy majburiyatlarni bajarmaslik. Moliyaviy mablag‘lar inflyatsiya yoki valyuta kurslarining o‘zgarishi va investitsiyalardagi xatolar kabi pulni sotib olish qobiliyati bilan bog‘liq. Ushbu guruhda eng muhimlari quyidagilar bo‘lishi mumkin: qurilish ishlari buyurtmachisining xavflari; qarz oluvchining kredit xavfi; mulk huquqini ro‘yxatdan o‘tkazish bilan bog‘liq xatolar yoki kamchiliklar natijasida zarar yetkazish xavfi; likvidsiz qimmatli qog‘ozlarni sotib olish. Bundan tashqari, biznesdagi boshqa turdagi xavflar ham ichki xavflar deb tasniflanadi: xodimlar; doimiy xavflar; maqbul, muhim va halokatli xavflar; oqlangan va asossiz xavf; sug‘urta qilingan va sug‘urtalanmagan tavakkalchilik; sanoat va innovatsion xavf. Xodimlar bilan bog‘liq xavflar ba’zida kompaniyaning asosiy xavflari hisoblanadi. Qobiliyatsiz mutaxassisni yollashda ishbilarmon ham adolatsiz bajarilgan ishlarga, ham qabul qilingan texnologik standartlarning buzilishiga duch kelishi mumkin. Bundan tashqari, salbiy fikrga ega bo‘lgan bitta xodim butun bir vaqtlar yaxshi muvofiqlashtirilgan jamoani tartibga solishi yoki boshqasiga, unchalik katta bo‘lmagan zarar yetkazishi mumkin. Hayotiy xavflar qisqa va uzoq muddatli bo‘ladi. Qisqa muddatli bo‘lganlar kichik yetkazib berishdagi uzilishlar, kichik shartnomalar tuzishda qiyinchiliklar va boshqalar bilan bog‘liq bo‘lib, ularni tezda hal qilish mumkin va ishlab chiqarish jarayonlarini sozlash orqali ular butunlay minimal darajaga tushirilishi mumkin. Sanitariya nazorati yoki yong‘in idoralari tomonidan o‘tkazilgan tekshiruv natijalari bo‘yicha ishni to‘xtatib qo‘yish tadbirkorlik xavfining o‘xshash misoli. Oldindan ichki

tekshiruv o‘tkazish va topilgan xatolarni bartaraf etish orqali bunday xavflarning oqibatlaridan qochish mumkin. Uzoq muddatli bo‘lganlar ishdagi muntazam uzilishlar yoki rejalashtirish xatolari bilan bog‘liq. Qabul qilinadigan, tanqidiy va halokatli xavflar korxona moliyasi bilan bog‘liq tushunchalardir. Qabul qilinadigan xavf – bu kompaniyaning balansini salbiy hududga olib kelmaydigan pul xavfidir.

Xavf kompaniyaga ham mayda yo‘qotishlarni, ham tuzatib bo‘lmaydigan zararni keltirib chiqarishi mumkin. Biroq, tadbirkor qonun bilan belgilangan holatlarni sug‘urtalashi mumkin va bu juda muhim, ularni o‘z vaqtida tanib tahlil qilishni o‘rganib, tadbirkorlik xavflari ehtimolini kamaytiradi.

## Nazorat uchun savollar

1. Tavakkalchilik tushunchasiga tarif bering.
2. Xavfning qanday xususiyatlarini bilasiz?
3. Biznesdagi xavflarni tasniflang.
4. Xavfni kamaytirishning qanday usullari mavjud?
5. Biznes devoriga tarif bering.

# 2-BOB. IQTISODIYOT VA UNING BIZNESGA QANDAY TA’SIR QILISHINI ANGLASH

2.1. Iqtisodiy sharoitlarning biznesga ta’siri
2.2. Erkin bozor iqtisodiyotini mohiyatini tushunish
2.3. Aralash iqtisodiyot tendentsiyalari

## 2.1. Iqtisodiy sharoitlarning biznesga ta’siri

Iqtisodiyotning o‘sishi, aholi turmush tarzi va daromadlarining oshib borishi ko‘p jihatdan kichik biznes va xususiy tadbirkorlik sohasining taraqqiyotiga ahamiyat qaratilayotganiga bog‘liq. Shu sababli ham hukumatimiz tomonidan investitsion muhit va ishbilarmonlik muhitini yanada yaxshilashga etibor qaratilmoqda.

XXI asrda O‘zbekiston iqtisodiyotini modernizatsiya qilishning ustuvor yo‘nalishlaridan biri, o‘rtacha mulkdorlar sinfi vujudga kelishiga yordam beradigan kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirishdir.

Shu bois, O‘zbekistonda kichik biznes va xususiy tadbirkorlik bugungi kunda ijtimoiy-siyosiy barqarorlikning kafolati va tayanchi, mamlakatimizni taraqqiyot yo‘lida faol harakatlantiradigan kuchga aylanib bormoqda.

Respublikamiz iqtisodiyotida kichik biznes, birinchi navbatda, xususiy tadbirkorlikning roli va ulushini yanada kengaytirish hamda uning huquqiy asoslarini mustahkamlashga qaratilgan bir necha qonunlar qabul qilinmoqda. Aytish joizki, bugungi kunga kelib yalpi ichki mahsulot tarkibida kichik biznes va xususiy tadbirkorlikning ulushi ko‘payib, uning yurtimiz iqtisodiyotini rivojlantirishdagi roli sezilarli darajada oshmokda.

O‘zbekistonda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va mamlakatni modernizatsiya kilishni izchil davom ettirish orqali davlatimiz iqtisodiy negizlarini yanada mustahkamlash va xalq farovonligini yanada yuksaltirish uchun kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirishga davlatimiz yuksak e’tiborni qaratmoqda. Chunki bu soha aholini ish bilan ta’minlash va uning daromadlari o‘sishining eng muhim manbalaridan biri bo‘lib, mamlakatimizdagi siyosiy, iqtisodiy va ijtimoiy barqarorlikning poydevori hisoblanadi.

Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik dunyoniig taraqqiy topgan davlatlarida yaratilayotgan yalpi ichki mahsulot hajmida yetakchi va hal qiluvchi o‘rin egallaydi.

Jahon tajribasi shundan dalolat beradiki, aynan kichik biznes, xususiy tadbirkorlik jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozining salbiy oqibatlarini bartaraf etishda eng samarali vosita, aholi bandligini ta’minlash, uning daromadlari oshib borishining g‘oyat muhim omili hisoblanadi. Darhaqiqat, kichik biznssning YaIMdagi hissasi AQShda 50-55 foiz, Buyuk Britaniyada 55-60 foiz, Italiyada 57-60 foiz, Germaniyada 50-55 foiz, Yaponiyada 52-55 foiz, Xitoyda 60-65 foizni tashkil etadi, umumiy bandlikda 50-70 foizni va jami korxonalarda 97 foizni tashkil etadi.

Iqtisodiyoti rivojlangan davlatlarning tajribasiga yana e’tibor qaratadigan bo‘lsak, ularning iqtisodiy o‘sishi biznesning ushbu shakliga davlat tomonidan alohida ahamiyat berilayotganligi va qo‘llab-quvvatlanayotganligi samarasi ekanini kuzatish mumkin. Masalan, Xitoy davlati hukumatining taxminiga ko‘ra, iqtisodiyotning to‘liq modernizatsiyasi 2030-yilga kelib tugaydi, bundahukumat asosiy o‘rinni kichik biznes tashkil etishiga e’tibor karatadi.

“CNN Time Warner Group” tomonidan olib borilgan tad-qiqotlar natijasiga ko‘ra, Singapur davlati kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish bo‘yicha dunyoda beshinchi o‘rinni egallaydi. Mazkur mamlakatda kichik tadbirkorlik subyektlari mavjud korxonalar umumiy sonining 90 foizini tashkil etadi va har yili ular tomonidan aholini ish bilan ta’minlash bo‘yicha o‘sish 5-6 foiz ko‘tarilib bormoqda.

Fan sig‘imi yuqori bo‘lgan ishlab chiqarishga ixtisoslashgan kichik korxonalar rivojlantirilishini qo‘llab-quvvatlash borasida Yaponiya tajribasi e’tiborga loyiqdir. Yaponiyada barcha kompaniyalarning 99,6 foizi, sotilgan mahsulotning 55 foizi va sanoatda band bo‘lganlarning 80 foizi kichik va o‘rta korxonalar ulushiga to‘g‘ri keladi.

Yuqoridagilardan ko‘rinib turibdiki, kichik biznes va xususiy tadbirkorlik nafaqat mamlakat iqtisodiyotini rivojlantirishda, balki yuz berishi mumkin bo‘lgan turli inqirozlardan chiqib ketishda ham katta ahamiyatga ega va eng asosiysi, barqaror, shu bilan birga, tez moslashuvchan soha hisoblanadi.

Bugunga kelib kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlashning natijasi sifatida aholining daromadlari tarkibida tadbirkorlik faoliyatidan olinayotgan daromad ulushi tobora salmoqli o‘rin egallayotganini alohida qayd etish lozim. Chunki barcha daromadlarning 56 foizdan ortig`i tadbirkorlik faoliyatidan olinayotgan daromad hissasiga to‘g‘ri kelmoqda.

Jahon banki guruhining nashr qiladigan yillik “Doing Business” hisobotida O‘zbekistonning xalqaro reytingini oshirishga qaratilgan jadal ishlar amalga oshirilmoqda. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 13-iyuldagi «Jahon banki va xalqaro moliya korporatsiyasining “Biznes yuritish” yillik hisobotida O‘zbekiston Respublikasining reytingini yanada yaxshilash chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi PQ-3852-sonli Qarori qabul qilindi va “Yo‘l xaritasi” chora-tadbirlari tasdiqlandi.

Xalqaro reytinglar asosida biznes uchun yaratilgan sharoitlarga baho berish mumkin. Xususan, “Doing Business” hisoboti 190 davlatda biznesni tartibga solish sifati va samaradorligini baholovchi reytingni o‘z ichiga oladi. Uning natijalari xorijiy investorlar va biznes sheriklar tomonidan xorijiy mamlakatlardagi biznesni tartibga soluvchi qonun hujjatlari va amaliyotni hamda ishbilarmonlik muhitini o‘rganishda foydalaniladi. 2018-yil 1- noyabrda chop etilgan «Doing Business-2019» hisobotiga muvofiq, O‘zbekiston xalqaro reytingda 76-o‘rinni egalladi.

Iqtisodiy sharoitlarning biznesga ta’siri katta bo‘lib, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Oliy Majlisiga qilgan murojaatida tadbirkorlik faoliyatini qo‘llab-quvvatlash borasida faol ish olib borish zarurligi ta’kidlab o‘tildi. Buning natijasida 10 ko‘rsatkich asosida shakllantiriluvchi «Doing Business» reytingida Respublika ko‘rsatkichlari yaxshilanadi.

Biznesni qo‘llab-quvvatlash maqsadida yangi harakatlar rejasi ishlab chiqilgan va unga ko‘ra quyidagi chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda:

- bank hisobini masofadan turib ochish imkoniyatini yaratish;

-davlat organlari va banklar bilan o‘zaro munosabatlarda muhrning bosma izini talab qilishni taqiqlash;

- elektr energiyasi uzilishining tez-tez takrorlanishi va davomiyligi to‘g‘risidagi ma’lumotlarni har chorakda e’lon qilish;

- yuridik shaxslar o‘rtasida tuziladigan ko‘chmas mulk bilan bog‘liq bitimlarni notarial tasdiqlashni bekor qilish to‘g‘risidagi masalani ko‘rib chiqish;

- qurilishga ruxsat olishda “yagona darcha” tamoyilini joriy etish;

- bojxona rasmiylashtiruvini yanada soddalashtirish, shuningdek, bankrotlik jarayonlarini soddalashtirish, ma’muriy jarayonlardan o‘tishda jarayonlarni yengillashtirish, muddatlarni qisqartirish va tadbirkorlik subyektlarining xarajatlarni kamaytirishga ko‘mak beruvchi boshqa chora-tadbirlar.

## 2.2. Erkin bozor iqtisodiyotini mohiyatini tushunish

Hozirgi xususiylashtirish umuminsoniy, umumdunyo hodisasi bo‘lib, monopollashgan bozor iqtisodiyotidan erkin bozor iqtisodiga o‘tish bilan bog‘liq. Bu hodisaning o‘z moddiy asosi bor. Ilgari ishlab chiqarish faqat katta miqyosda to‘plangan holda rivojlana olgan, chunki texnika-texnologiya shuni talab qilgan. Endilikda ishlab chiqarishning katta qismi ozchilik qo‘lida to‘planishi shart emas. Aksincha, mayda firmalar doirasida ham samarali ishlab chiqarishni yurgizish mumkin, chunki katta xususiy mablag‘ bo‘lmasa-da, uni qarz olib, hatto asbob-uskunani ijaraga olib tadbirkorlik qilish mumkin.

Mulkning davlat ixtiyorida bo‘lish zarurati kamaydi. Shu boisdan xususiylashtirish ommaviy tus olib, hamma davlatlarda yuz bermoqda, bozor iqtisodiyotiga o‘tib bo‘lgan mamlakatlarda ham amalga oshmoqda.

**Erkin bozorda** sotuvchilar va xaridorlar ko‘pchilik bo‘lib, ulardan hech biri bozorda hukmron mavqega ega bo‘lmaydi, aksincha, ular doimo raqobatda bo‘lishadi. Bozor ishtirokchilarining aloqasi erkin oldi-sotdi munosabatiga asoslanadi.

Erkin bozorda mukammal raqobat yuz beradi, bu sof raqobat hisoblanadi, chunki raqobat hech bir cheklanmagan bo‘ladi, unda ko‘pchilik ishtirok etadi, ularning raqobati narx vositasida bo‘ladi. Erkin bozorda uning hech bir ishtirokchisi narxga ta’sir eta olmaganidan uni borligicha qabul qilib, shunga ko‘ra ish tutadi. Bu yerda narx marginal xarajatlarga yaqin turadi, biroq kurash jarayonida u o‘zgartiriladi. Erkin bozor ochiq bo‘lganidan bu yerga kirib kelish va undan chiqib ketish mumkin, shu sababli raqobat so‘nmaydi. Biroq

foyda topilganda bu bozorga kiriladi, zarar ko‘rilganda undan chiqiladi. Mukammal raqobat ishlab chiqarishdan ham ishlab chiqaruvchilarni, ham iste’molchilarni manfaatdor qiladi, chunki ishlab chiqarish yutug‘ini ular baham ko‘rishadi.

Chinakam talab va taklif asosida vujudga keladigan erkin bozor narxlarining amal qilishi bozor iqtisodiyotining g‘oyat muhim bo‘g‘ini bo‘lib, bu bo‘g‘in mahsulot ishlab chiqaruvchilar bilan iste’molchilarning o‘zaro jips ta’sirini ta’minlaydi.

Erkin bozorga kirish yo‘lidagi to‘siqlarni kamaytirish, iqtisodiyotdagi xarajatlarning umumiy darajasini pasaytirish, yangi korxonalar tashkil etilishini rag‘batlantirish, shuningdek faol investitsiya muhitini yaxshilash maqsadida quyidagi tadbirlarni amalga oshirish zarur:

– ijroiya hokimiyat organlarida davlat xizmatlari ko‘rsatishning ma’muriy tartiblarini ishlab chiqish;

– mamlakatimiz subyektlarining ijroiya hokimiyat organlarining qarorlari va harakatlari ustidan sudgacha bo‘lgan bosqichda shikoyat qilish mexanizmlarini joriy etish;

– davlat ehtiyojlari uchun xaridlar tizimining samaradorligini oshirish;

– xaridlarning oshkoraligi va ochiqligini oshirish, davlat kontraktlarining ochiq ro‘yxatini yuritish, xaridlarni qattiq tartibga solish;

– idoraviy va mintaqaviy aksilkorrupsiyaviy dasturlarni joriy etish;

– davlat organlari va mahalliy o‘zini o‘zi boshqarish organlarining faoliyatiga doir ma’lumotlarni ochib berish;

– normativ-huquqiy hujjatlarni korrupsiyaga sharoit yaratish yaratmasligi nuqtayi nazaridan ekspertizadan o‘tkazish;

– tayyorlanayotgan qarorlarni ommaviy muhokamadan o‘tkazish, ijroiya hokimiyat organlarining jamiyat uchun muhim qarorlarini jamoatchilik ekspertizasidan o‘tkazish;

– fuqarolik jamiyati vakillarini nazorat organlari hay’atlariga, ijroiya hokimiyat organlarining fuqarolar va tashkilotlar huquqlari va qonuniy manfaatlariga doir normativ-huquqiy hujjatlari va boshqa qarorlarini tayyorlash bilan shug‘ullanuvchi ishchi guruhlarga, boshqa tuzilmalariga kiritish;

– ijroiya hokimiyat organlari qoshida fuqarolik jamiyati vakillari ishtirokida jamoat kengashlari tuzish.

## 2.3. Aralash iqtisodiyot tendentsiyalari

**Aralash iqtisodiyot** – oxirgi zamon bozoriqtisodiyoti modellaridan biri. Aralashiqtisodiyot bozor iqtisodiyotining rivojlangan va demokratlashib tus olgan turi bo‘lib, AQSh, Angliya va Frantsiya kabi rivojlangan mamlakatlarga xos.

Rivojlangan mamlakatlarla bozor iqtisodiyotining ichki rivojlanishi yuz berib, u o‘z taraqqiyotining yangi - aralash iqtisodiyot bosqichiga chiqishi bilan tavsiflanadi. Aralash iqtisodiyot yangi iqtisodiyot bo‘lib, XIX asrdagi klassik bozor iqtisodiyotidan jiddiy farqlanadi.

Aralash iqtisodiyot poliqtisodiy tizim bo‘lib, ijtimoiy yo‘naltirilgan bozor iqtisodiyoti, kooperativ iqtisodiyot kabi modellardan o‘zining 3 jihati bilan ajralib turadi:

**a) Mulkiy xilma-xillik**. Iqtisodiyotda yagona mulk monopoliyasiga o‘rin qolmaydi, xilma-xil mulkchilik yonma-yon rivojlanadi. Mulkchilikning 3 shakli mavjud bo‘lib, bular:

- xususiy mulk;
- jamoa mulki;
- davlat mulkidan iborat bo‘ladi.

Xususiy mulkning individual (yakka) mulk shakli emas, balki kooperativ (shirkat) shakli ustuvorlik qiladi.

Jamoa mulki esa ishchi va xizmatchilarning o‘ziga yoki ularning kasaba uyushmasiga qarashli mulkdan tashkil topadi va xalq korxonalarida o‘z ifodasini topadi. Bu korxonalardagi ishchi va xizmatchilar ham mulk sohibi, ham mehnat ahli hisoblanadilar.

Davlat mulki eng muhim, umummilliy ahamiyatga molik sohalar bilan cheklanadi, uning doirasi xususiylashtirish asosida qisqarib boradi. Mulk shakllaridan hech qaysisi monopol mavqeda bo‘lmaydi. Iqtisodiyotda mulk shakllarining muvozanati saqlanadi.

**b) Xo‘jalik yuritish xilma-xilligi**. Xo‘jalik yakka, shirkat, aralash tarzda yuritiladi.

Xo‘jalik subyektlari xo‘jalik faoliyatini o‘z mablag‘iga, qarz puliga tayanib yuritadilar va ular o‘rtasida ijara munosabatlari keng tarqaladi. Bunda:

- yer, umuman, ko‘chmas mulk va hatto, mashina-uskunalar ham ijara asosida ishlatiladi;
- lizingning turli shakl va usullari keng qo‘llaniladi;
- xo‘jalik yuritish milliy doiradan chiqib baynalmilallashadi;
- qo‘shma korxonalar, transmilliy korporatsiyalar rivojlanadi, ochiq iqtisodiy zonalar tashkil topadi;

v) **Xo‘jalik faoliyati miqyosida muvozanatning ta’minlanishi**.

Ushbu jihatda:

- yirik, o‘rta va kichik biznes muvozanatli holatda rivojlanadi;
- yirik korxonalar monopoliyasiga o‘rin qolmaydi;
- har bir biznes o‘z sohasida rivoj topadi;
- yirik va kichik biznes munosabati,

birtomondan, raqobat munosabati bo‘lsa, ikkinchi tomondan sheriklik va hamkorlik munosabatiga aylanadi;

- muvozanatli holat raqobatga keng yo‘l ochadi, monopoliyani cheklaydi.

Shu sababli millionlab korxonalar yopiladi, o‘zaro qo‘shiladi yoki yangidan ochiladi. Iqtisodiyot subyektlarining ko‘pchilik bo‘lishi raqobatning ahamiyatini oshiradi.

Aralash iqtisodiyot ko‘p ukladlilikni talab etadi va bozor talabi atroflicha o‘rganilib, bozorbop, ya’ni yaxshi sotiladigan tovarlar ishlab chiqariladi.

Barcha ishlab chiqarish omillari unumdorlikni ta’minlash yo‘lida mukammallashtirib boriladi. Samarali ishlab chiqarish hamma daromadlarni (ish haqi, foyda, renta, foiz) oshirish imkonini beradi. Chunki har bir omilning (yer, mehnat va kapital) bergan iqtisodiy samarasi oshib boradi. Daromadlar tarkibida mehnatdan keladigan daromad — ish haqi hissasining ortib borishi yuz beradi.

Aralash iqtisodiyotning ommaviy farovonlikni ta’minlashdan iborat bosh umumlashtiruvchi qonuni bor va u iqtisodiyotning ijtimoiy yo‘nalishini ifoda etadi. Bu qonunni ikki holat yuzaga keltiradi.

**Birinchidan**, mulk xilma-xil bo‘lib, ozchilik qo‘lida to‘planmay, ko‘pchilikka tegishli bo‘ladi va mehnat ahli ayni vaqtda mulk sohiblariga ham aylanadi.

**Ikkinchidan**, mahsulot va xizmatlarning ko‘plab yaratilishi farovonlikni ta’minlashga yetarli bo‘ladi. Daromadlar yuqori bo‘lganidan ular tirikchilik sarfidan ortib qolib, pul va moddiy shakldagi jamg‘armaga aylanadi. Shu bois milliy boylik tarkibida aholi mol-mulkining hissasi ortib boradi.

Hozirgi Aralash iqtisodiyotda iqtisodiy munosabatlarning aralash tarzda bo‘lishi bozor va nobozor munosabatlarning uzviy qo‘shilib ketishiga olib keladi. Bozor munosabatlariga xos raqobat, foyda uchun kurash, xususiy mulk hukmronligi, daromadlarning ishlab chiqarish omillaridan foydalanish natijasiga bog‘liq bo‘lish kabi belgilar bilan bir qatorda uzoq sheriklik asosida hamkor bo‘lish, biznesda o‘z o‘rnini topib obro‘ orttirish, imijga ega bo‘lish, ishchi-xizmatchilarning mulkdorlarga aylanishi, xayr-sahovat qoidasiga binoan nochorlarga doimo yordam berish kabi munosabatlar ham kamol topadi.

Aralash iqtisodiyotda tartibsizlik va noaniqlik minimal darajaga tushadi, iqtisodiyot davlat tomonidan tartibga solinadi, iqtisodiy muvozanatlar tezda tiklanib turadi. Davlat daromadlarni qayta taqsimlab, minimal daromadlarni keskin pasayishiga yo‘l bermaydi. Shu maqsadda qonun yo‘li bilan ish haqi minimum miqdori belgilanadi. Davlat antimonopol siyosat yurgizadi.

Firmalarda marketing xizmatining kuchli rivojlanishi bozorni chuqur o‘rganib, uning talabiga moslashish imkonini bergani holda davlat ham iqtisodiyotni tartibga solib turganidan kuchli iqtisodiy bo‘ronlar va larzalar yuz bermaydi, iqtisodiy tanglik chuqur bo‘lmaydi, undan tezda va kam talofat bilan chiqiladi. Umuman olganda jamiyatda iqtisodiy va ijtimoiy barqarorlik qaror topadi. Aralash iqtisodiyot bozor munosabatlarining hozirchalik eng rivojlangan shakli sifatida yuzaga keladi. Uning yaqqol namunasi deb AQSh iqtisodiyotini olish mumkin. Iqtisodiy nazariyada Aralash iqtisodiyot haqidagi qarashlar 20-asrning 20-yillarida paydo bo‘lgan. Keyinchalik “Xalq kapitalizmi”, “Demokratik kapitalizm”, “Ommaviy farovonlik jamiyati”, “Konvergentsiya” kontseptsiyalarda Aralash iqtisodiyot nazariyasi takomillashtirildi.

Jamiyat taraqqiyoti tarixiy-tabiiy jarayon sifatida, o‘z izidan chetga chiqmay borganda, mulkiy munosabatlar bir xil mulk hukmronligidan turli-tuman mulkning muvozanatiga o‘tish

tomoniga qarab rivojlanadi. Turli-tuman mulkchilik aralash iqtisodiyot tizimiga xosdir.

O‘tmishdagi iqtisodiy tuzumlarda ekspluatatsiyani taqozo etmaydigan mulk bo‘lgani kabi hozirgi o‘ta rivojlangan davlatlarda aralash iqtisodiyot bo‘lsa-da, baribir har ikkala mulkiy tizimga xos belgilar mavjud. Agar o‘tmishdagi mulkiy tizim muayyan mulk shaklining hukmronligi bilan ajralib tursa, hozirgi yangi mulkiy tizim turli mulk shakllarining muvozanati va birgalikda rivoji bilan xarakterlanadi.

## Nazorat uchun savollar

1. Iqtisodiy sharoitlarning biznesga qanday ta’siri mavjud?
2. “Doing Business” reytingi nechta davlatni qamrab oladi?
3. Erkin bozor iqtisodiyoti nima?
4. Aralash iqtisodiyot qanday jihatlari bilan ajralib turadi?
5. Mulkchilikning qanday shakllari mavjud?

# 3-BOB. GLOBAL BOZORDA BIZNES YURITISH

3.1. Jahon bozorining ahamiyati va qiyosiy ustunlik hamda global savdoda ustunlik

3.2. Jahon bozorlariga chiqishda qo‘llaniladigan strategiyalar va ko‘p millatli korporatsiyalarning roli

3.3. Xalqaro faoliyatda strategik muqobil variantlar tahlili

3.4. Xalqaro strategiya turlari

## 3.1. Jahon bozorining ahamiyati va qiyosiy ustunlik hamda global savdoda ustunlik

Jahon iqtisodiyoti — bu milliy iqtisodiyotlar yig‘indisi sifatidagi tizim, tor ma’noda iqtisodiyotning tashqi dunyoga tovarlar, xizmatlar va iqtisodiy resurslar yetkazib beruvchi qismlarinigina qamrab oluvchi tizim, deb ta’rif berish mumkin. Amaliyotda keng ma’nodagi ta’rif ko‘proq qo‘llanilganligi bois ham keyingi matnlarda ushbu tushunchadan foydalanamiz. Shu bilan birga sotiladigan mahsulotlar va omillarga asoslangan xo‘jalik aloqalari yuzlab milliy xo‘jaliklarni «jahon iqtisodiyoti» deb ataladigan bir tizimga birlashtirishini e’tiborga olish lozim. Shu sababdan ham jahon iqtisodiyoti va xalqaro iqtisodiy munosabatlar o‘zaro bog‘liqdir.

Jahon iqtisodiyoti tushunchasidan «xalqaro iqtisodiyot» tushunchasini farqlash lozim. Xalqaro iqtisodiyot, deganda jahon iqtisodiyoti emas, balki xalqaro iqtisodiy munosabatlar nazariyasi tushuniladi.

A.Smit iqtisodiy nazariyaga birinchi bo‘lib «mutlaq afzallik» tushunchasini kiritdi. Mutlaq afzallik — mamlakatlar mutlaq afzallikka ega bo‘lgan (tannarxi pastroq bo‘lgan) tovarlarni ishlab chiqarishga ixtisoslashadi va ularni eksport qiladi, boshqa tovarlarni (boshqa mamlakatlar mutlaq afzallikka ega tovarlarni) esa import qiladi. A.Smit, D.Rikardo va Dj.S.Mill nazariyalarida xalqaro savdoda mamlakatning o‘rnini aniqlash uchun faqat bitta ishlab chiqarish omili bor, deb faraz qilingan. Bu nazariyalarda mamlakatning xalqaro savdoda egallashi mumkin bo‘lgan o‘rni ulardagi mehnat unumdorligi bilan belgilangan. Shu sababli ushbu olimlarning ilmiy ishlarini davom

ettirganlar xalqaro savdoni bir nechta ishlab chiqarish omili mavjudligida tahlil qilishga harakat qilishgan.

Shved iqtisodchilari E.Xeksher va B.Olin o‘z tahlillarida ishlab chiqarishning ikki omilini — kapital va mehnat omilini ko‘rib chiqdilar. Ularning ta’kidlashicha, ishlab chiqarish omillari bilan ta’minlanganlik darajasiga ko‘ra mamlakatlarni quyidagi ikki guruhga ajratish mumkin:

1. Mehnat omiliga boy mamlakatlar - bu mamlakatlarda mehnat resurslari ko‘p va arzon bo‘ladi. Ularga misol qilib Xitoy va O‘zbekiston kabi mamlakatlarni keltirish mumkin.

2. Kapital omiliga boy mamlakatlar — bu mamlakatlarda kapital katta hajmlarda jamlangan bo‘ladi, ammo mehnat resurslari bilan ta’minlanganlik darajasi pastroq bo‘ladi. Shu sababli bumamlakatlarda real ish haqi darajasi yuqori bo‘ladi. Shuningdek, ushbu mamlakatlarda mehnat resurslarining kapital bilanta’minlanganlik darajasi yuqori bo‘ladi. Ularga misol tariqasida AQSh va Germaniya kabi mamlakatlarni keltirish mumkin. Bundan tashqari, tovarlarini ham ikki guruhga bo‘lish mumkin:

1. Mehnat sig‘imkorligi yuqori bo‘lgan tovarlar — bu turdagi tovarlarni ishlab chiqarishda kapitaldan ko‘ra mehnat resurslari ko‘proq talab qilinadi. Bu turdagi tovarlarga misol qilib qishloq xo‘jalik mahsulotlarini keltirish mumkin.

2. Kapital sig‘imkorligi yuqori bo‘lgan tovarlar — bu turdagi tovarlarni ishlab chiqarishda mehnat resurslaridan ko‘ra kapital ko‘proq talab qilinadi. Bu turdagi tovarlarga misol qilib qayta ishlash sanoati mahsulotlarini keltirish mumkin.

Xeksher-Olinning ishlab chiqarish omillari nisbati nazariyasi — mamlakat qaysi ishlab chiqarish omili bilan nisbatan yaxshi ta’minlangan bo‘lsa, shu omilni nisbatan ko‘proq talab qiluvchi tovar ishlab chiqarishga ixtisoslashishi va uni eksport qilishi kerak.

Demak, Xeksher-Olin nazariyasiga binoan AQSh bilan Xitoy o‘zaro savdo aloqalariga kirishsa, AQSh kapital omiliga boy mamlakat sifatida qayta ishlash sanoati mahsulotlarini eksport qiladi va Xitoydan mehnat sig‘imkorligi yuqori bo‘lgan qishloq xo‘jalik mahsulotlarini import qiladi. Ishlab chiqarish omillari nisbati nazariyasi ko‘p marotaba katta hajmdagi statistik ma’lumotlar asosida turli mamlakatlarga taalluqli tovar va ishlab chiqarish omillari bo‘yicha

empirik sinovlardan o‘tdi. Ushbu sinovlardan eng mashhurini AQShda 1953-yilda V.Leontev o‘tkazdi.

V.Leontev bir qancha empirik sinovlar o‘tkazish yo‘li bilan Xeksher-Olin tomonidan ishlab chiqilgan nazariyaning shartlari amaliyotda qo‘llanilmasligini isbotladi. Ikkinchi jahon urushidan so‘ng AQShni boshqa mamlakatlar bilan qiyosiy taqqoslanganda, o‘rtacha ish haqi darajasi eng yuqori mamlakat va kapitalga boy davlatlardan sanalardi. Shu sababli mamlakat Xeksher-Olin nazariyasiga muvofiq, kapital sig‘imkorligi yuqori mahsulotlarni eksport qilishi lozim edi. V.Leontev ushbu gipotezani tekshirish maqsadida 1 mln dollarlik eksport va shuncha miqdordagi import mahsulotlariga raqobatbardosh tovarlarni ishlab chiqarish uchun qancha kapital va ishchi kuchi sarf etilishini hisoblab chiqdi. U har bir ishlab chiqarish sohasi bo‘yicha tovar birligi uchun sarf etiladigan kapital va mehnatni hisobladi. Bunda u faqatgina avtomashina kabi tayyor mahsulotlar bilan chegaralanib qolmay, balki yarim tayyor mahsulotlar (rezina, po‘lat, oyna kabilar) uchun ketadigan kapital va ishchi kuchi sarflarini ham hisoblab chiqdi.

V.Leontev Xeksher-Olin nazariyasiga muvofiq Amerika eksport tovarlari importning o‘rnini bosa oladigan tovarlarga qaraganda ko‘proq kapital talab etilishini kutgan edi. Ammo kutilgan natija aksincha bo‘lib chiqdi: Amerika importining kapital sig‘imkorligi eksportga nisbatan 30% ga yuqori ekan, demak, AQSh kutilganidek kapitalga boy mamlakat emas, balki aksincha, mehnatga boy mamlakat ekanligi kelib chiqmoqda. Natijada Xeksher-Olin nazariyasining asosiy g‘oyalari amaliyotda umuman tasdiqlanmadi.

Leontev modeli asosida amalga oshirilgan hisob-kitoblar Xeksher-Olin nazariyasini inkor etganligi uchun ushbu tadqiqotlar natijasi iqtisodchi olimlar tomonidan «Leontev paradoksi» deb nomlandi.

Leontev paradoksi — Xeksher-Olinning ishlab chiqarish omillari nisbati nazariyasi amaliyotda o‘z tasdig‘ini topmagan: mehnat resursiga boy mamlakatlar kapital sig‘imkorligi yuqori bo‘lgan tovarlarni eksport qiladi, kapitalga boy mamlakatlar esa mehnat sig‘imkorligi yuqori bo‘lgan tovarlarni eksport qiladi, degan g‘oyaga asoslangan.

Keyinchalik Leontev paradoksi atrofida qizg‘in tortishuvlar boshlanib ketdi. Tortishuvlar Xeksher-Olin nazariyasining to‘g‘riligini isbotlashga qaratildi.

Ishchi kuchini malakali va malakasiz ishchilar guruhiga bo‘lish hamda har bir guruhning eksport tovarlarni ishlab chiqarish xarajatlaridagi ulushini hisoblash zarur. Amerikalik olim D.Kising 1966-yilda nashr etgan ilmiy tadqiqotlarida ishchi kuchini malakasiga ko‘ra 8 xil kategoriyaga bo‘ladi.

Shu orqali AQShda yuqori malakali ishchilarning ortiqchaligi va malakasiz ishchilarning esa yetishmasligini isbotladi. Shuning uchun AQSh yuqori malakali ishchilar mehnatini talab etuvchi mahsulotlarni eksport qiladi. Malakali kadrlarni tayyorlashga ketadigan xarajatlarni kapital sarflar sifatida baholash mumkin deydi.

Bu esa malakali ishchilar yordamida ishlab chiqarilgan tovarlarning kapital sig‘imkorligi yuqori deb hisoblashga asos bo‘ladi.

AQSh importida qazib chiqarish sanoati mahsulotlarining ulushi yuqoridir. Bu mahsulotlarni qazib chiqarish katta miqdordagi kapital xarajatlarni talab qiladi. O‘z navbatida, ushbu mahsulotlar eksportga yo‘naltirilgan tarmoqlarda keng foydalaniladi va shu sababli AQShning eksport tarmoqlarida ham kapital sig‘imkorligi yuqori bo‘ladi, deb hisoblash mumkin. Amerikalik olim Dj.Xartigen V.Leontev hisob-kitoblarini o‘sha davr uchun takrorladi va kapital ko‘p talab qiluvchi xomashyoga bog‘liq tarmoqlarni e’tiborga olmadi. Natijada paradoks yo‘qoldi va Xeksher-Olin nazariyasi o‘z isbotini topdi.

V.Leontev o‘z tadqiqotlarida AQSh hukumatining milliy xo‘jalik tarmoqlarini tashqi raqobatdan himoya qilishga yo‘naltirilgan iqtisodiy siyosatini e’tiborga olmagan. 1971-yilda amerikalik olim R.Beldvi tomonidan amalga oshirilgan qayta hisob-kitoblarda tashqi savdo siyosati xususiyatlari inobatga olingan va V.Leontev paradoksining samarasini 5% ga qisqartirishga erishilgan.

V.Leontev tadqiqotlarida AQSh aholisining didi-atvori inobatga olinmagan. Amerikaliklar kapital sig‘imkorligi yuqori bo‘lgan tovarlarni yaxshi ko‘rishadi va o‘zlarida ko‘p bo‘lishiga qaramasdan xorijdan bunday tovarlarni sotib olishadi. Aholi xohishi, didining xalqaro savdoga ta’siri Xeksher-Olin nazariyasida o‘rganilmagan va

shu sababli bunday sharoitda xalqaro savdoni boshqa modellar orqali o‘rganish zarur.

Ba’zi tovarlarni ishlab chiqarishda omillarning bir-birining o‘rnini bosish darajasi yuqori bo‘ladi. Bunday sharoitda bitta tovarni ishlab chiqarish kapitalga boy mamlakatlarda ko‘proq kapital talab qilishiga, mehnat resurslariga boy mamlakatlarda esa ko‘proq mehnat resurslarini talab qilishiga olib keladi.

Masalan, AQShda sholi etishtirish ilg‘or texnologiya yordamida amalga oshirilganligi bois, bu tovar AQShda kapital sig‘imkorligi yuqori tovarlar guruhiga kiradi, Vetnamda esa sholi ishlab chiqarish asosan mehnat resurslaridan foydalanishga asoslanganligi uchun sholi yuqori mehnat sig‘imkorligiga ega bo‘ladi.

Chunki Vetnamda sholi asosan qo‘l mehnati yordamida yetishtiriladi.

**Jahon biznesida import va eksportning ahamiyati. Import** (lot. *importare* — „olib kirish“) — biror molni mamlakatga sotish uchun olib kirish. Import mamlakati, deganda import qilinayotgan mol ishlab chiqarilgan mamlakat tushuniladi.

**Import** (ing. import — keltirish, olib kelish) — mamlakatning ichki bozorida sotish uchun, shuningdek, ularni uchinchi mamlakatga o‘tkazib yuborish uchun chet el tovarlari, xizmatlar, texnologiyalar, kapitallar, qimmatli qog‘ozlar va boshqalarni keltirish. Yuklar, passajirlarni chet eldan tashib keltirish, sayyohlik, sug‘urta, ilmiy-texnika bilimlari va boshqa xizmatlar harajatlari ham import tarkibiga kiradi.

Import bojxona bojlari, shuningdek, miqdoriy cheklashlar, litsenziyalash tizimi va boshqa notarif tarzdagi vositalar bilan tartibga solinadi. Importning eksportdan ustunligi mamlakatning tashqi savdosida salbiy saldoni vujudga keltiradi va bu hol mamlakatning umumiy iqtisodiy salohiyatida salbiy hodisa deb qaraladi.

Importni tartibga solish asosan uni tarifli va tarifsiz vositalar orqali cheklashdan iborat. Asosiy tarifli to‘siq sifatida bojxona bojlarini oshirish va cheklovlar qo‘yilishi tushuniladi.

**Eksport** (ing eksport., lot. eksportare — olib chiqaman, chetga chiqaraman) — tovarlar, xizmatlar, investitsiya, qimmatli qog‘ozlar, texnologiyalar va boshqalarni tashqi bozorga chiqarish. Tovarlarni bir mamlakat orqali olib o‘tish (tranzit) va bir mamlakatdan olib kelingan

tovarlarni boshqa mamlakatlarga sotish uchun chiqarish (reeksport) ham eksportga kiradi.

Mamlakatning o‘zida ishlab chiqarilgan moddiy boyliklar eksport tarkibi milliy iqtisodiyotning o‘ziga xos xususiyatlari, uning xalqaro mehnat taqsimotidagi o‘rni bilan bog‘liq. Sanoati rivojlangan mamlakatlarga sanoat mahsulotlari, ayniqsa, mashinasozlik mahsulotlari va texnologiyalar eksport qilish xos bo‘lsa, qoloq agrar iqtisodiyotga ega bo‘lgan mamlakatlar eksportida xomashyo va oziq-ovqat asosiy rol o‘ynaydi. Yakka ziroatchilik xo‘jaliklari hukmron bo‘lgan mamlakatlar eksportida 1-2 tovar turi asosiy o‘rinni egallaydi.

Yuklarni tashish, vositachilik operatsiyalari, turizm, ilmiy-texnika aloqalaridan va boshqalar xizmatlarni sotishdan olinadigan daromadlar ko‘rinmas eksportni tashkil etadi va iqtisodiyoti rivojlangan ko‘pgina mamlakatlarda uning ahamiyati ortib bormoqda.

Har qanday davlat uchun eksport-import va chet ellarda boshqa xarajatlarni to‘lash uchun zarur bo‘lgan chet el valyutasining asosiy manbayi. Davlatning tashqi iqtisodiy siyosatida eksportni kengaytirish muhim masala hisoblanadi va davlat eksport uchun mo‘ljallangan ishlab chiqarishni qo‘llab-quvvatlashning turli shakllarini keng qo‘llaydi (soliq imtiyozlari va boshqalar moliyaviy ko‘maklar; eksportni davlat tomonidan kreditlash).

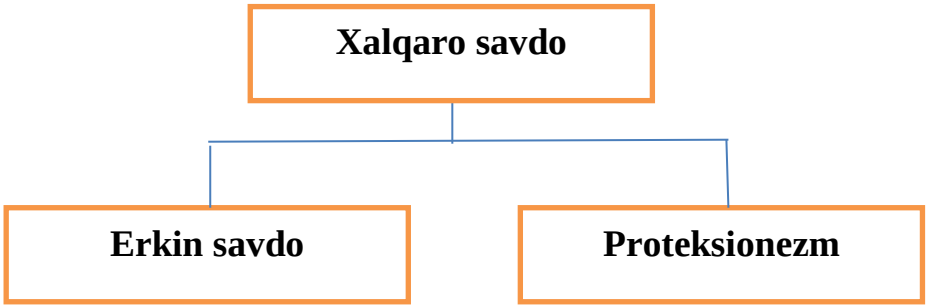
Eksportni cheklash aksariyat hollarda muayyan mamlakatlar bilan olib boriladigan savdoga embargo joriy etish yo‘li bilan siyosiy maqsadlarda amalga oshiriladi. Ayrim tovarlar eksporti ba’zan iqtisodiy yoki ekologik sabablarga ko‘ra cheklanadi (mazkur tovarning mamlakat iqtisodiyoti uchun muhimligi, yo‘qolib borayotgan hayvonlar yoki o‘simliklar turlarini, milliy madaniy, badiiy boyliklarni asrash va boshqalar). O‘zbekiston Respublikasining Bojxona kodeksiga muvofiq, tovarlar eksporti bojxona rejimida, bojxona to‘lovlari to‘langanidan keyin, iqtisodiy siyosat tadbirlariga rioya etilgan va qonunchilikda nazarda tutilgan boshqa talablar bajarilgan hollarda O‘zbekiston Respublikasining bojxona hududidan chetga chiqariladi.

Tashqi savdo siyosati davlat tashqi iqtisodiy siyosatining tarkibiy qismi hisoblanib, milliy iqtisodiyotning tashqi bozorlardagi raqobatbardoshligini oshirish va tashqi raqobatdan mahalliy ishlab chiqaruvchilarni himoya qilishga ko‘maklashuvchi chora-tadbirlar

yig‘indisidir. Tashqi savdo siyosati quyidagi yo‘nalishlarni o‘z ichiga oladi:

- eksport siyosati;
- import siyosati.

Eksport siyosati eksportga yo‘naltirilgan rivojlanish modeli doirasida rivojlanadi. Import siyosatining turlaridan biri import o‘rnini qoplash siyosati hisoblanib, ushbu siyosat ko‘pchilik mamlakatlar iqtisodiyotining sanoatlashishida katta rol o‘ynagan. Tashqi savdo siyosatining asosida mumkin qadar qulaylik yaratish rejimi yotadi. Tashqi savdo siyosati turli darajada amalga oshiriladi: milliy, ikki tomonlama, hududiy, xalqaro. Qayd etib o‘tilgan har bir daraja o‘z xususiyatlariga ega. Davlatning tashqi savdoga aralashish miqyosiga qarab tashqi savdo siyosati proteksionistik va erkin savdo xarakteriga ega bo‘ladi.




**Xalqaro savdo siyosatining turlari**

Erkin savdo munosabatlari, talab va taklif asosida rivojlanadigan erkin savdo davlatning eng kam aralashuvi siyosatini aks ettiradi.

Proteksionizm - tarif va notarif instrumentlami qo‘llash yo‘li bilan ichki bozorni xorijiy raqobatchilardan himoya qilish davlat siyosatidir. Qaysi siyosat afzal, degan savol iqtisodchilarning doimiy bahslashuviga olib keladi. Milliy sanoat rivojlanishiga imkon beruvchi proteksionizm afzalmi yoki milliy ishlab chiqarish ustuvorliklarini xalqaro ustuvorliklar bilan qiyosiy taqqoslash imkonini beruvchi savdo erkinligimi?

Tarixning turli davrlarida tashqi savdo amaliyoti goh u tomonga, goh bu tomonga ustuvorlik berib kelgan, to‘g‘ri, u hech qachon ekstremal shakllardan birontasini qabul qilmagan. XX asrning 50- 60-

yillarida xalqaro iqtisodiyot uchun proteksionizmdan tashqi savdoni yanada erkinlashtirish tomoniga qaytish xos bo‘lgan bo‘lsa, 70-yillarning boshidan teskari tamoyil ko‘zga tashlandi - mamlakatlar o‘z ichki bozorlarini tarif va notarif dastaklar yordamida xorijiy raqobatdan himoya qilishni boshladilar.

Zamonaviy proteksionizm nisbatan tor sohalarda — qishloq xo‘jaligi, to‘qimachilik, kiyim-kechak va po‘lat tarmoqlarida keng qo‘llaniladi.

Proteksionistik tamoyillar rivojlanishining quyidagi shakllarini ajratish mumkin:

- selektiv proteksionizm — ayrim mamlakatlar yoki tovarlar guruhiga nisbatan qo‘llaniladi;
- tarmoq proteksionizmi — muayyan tarmoqlarni, avvalo agrar proteksionizm doirasida qishloq xo‘jaligini himoyalaydi;
- jamoaviy proteksionizm — mamlakatlar birlashmalari tomonidan ushbu birlashmaga kirmaydigan mamlakatlarga nisbatan qo‘llaniladi;
- yashirin proteksionizm - ichki iqtisodiy siyosat usullari yordamida amalga oshiriladi.

Savdo siyosati doirasida iqtisodiy, siyosiy, ma’muriy, tashkiliy, huquqiy va boshqa masalalar uzviy bog‘lanib ketadi. Xalqaro iqtisodiyot asosan savdo siyosati choralarini qo‘llashning iqtisodiy shart-sharoitlarini va oqibatlarini o‘rganib, huquqiy va tashkiliy masalalarni ixtisoslashgan fan tarmoqlari, chunonchi, xalqaro savdo huquqi, xalqaro marketing kabilarni ham nazarda tutadi.

Xalqaro savdoning davlat boshqaruvi instrumentlari o‘z xususiyatiga ko‘ra tarif-bojxona tarifini qo‘llashga asoslangan va notarif - boshqa barcha usullarga bo‘linadi. Boshqaruvning notarif usullari miqdoriy va yashirin proteksionizm usullariga bo‘linadi. Savdo siyosatining alohida instrumentlari ko‘pincha, importni cheklash yoki eksportni rag‘batlantirish zarurati tug‘ilganda qo‘llaniladi. Savdo siyosati dastaklarining tasnifi quyidagi jadvalda aks etgan.

Davlatning xalqaro savdo sohasidagi asosiy vazifasi — mamlakat eksportyorlariga o‘z mahsulotlarini iloji boricha ko‘proq miqdorda xorijga eksport qilishda yordam berish, ularning tovarlarini tashqi bozorda yanada raqobatbardosh qilishdir. Mamlakat ichkarisida xorijiy

tovarlarga talabni kuchaytirish, importni cheklash ham uning vazifasiga kiradi.

**Xalqaro savdo siyosati dastaklarining guruhlanishi**

| **Usullar** | | **Savdo siyosatining dastaklari** | **Ustun darajada tartibga solish sohasi** | |
|---|---|---|---|---|
| Tarif | | Bojxona bojlari | | Import |
| | | Tarif kvotasi | | Import |
| Notarif | Miqdoriy | Kvotalash | | Import |
| | | Litsenziyalash | Eksport | Import |
| | | Eksportni ixtiyoriy cheklash | Eksport | |
| | Yashirin | Davlat xaridlari | | Import |
| | | Mahalliy komponentlarni ushlab turish talabi | | Import |
| | | Texnik to‘siqlar | | Import |
| | | Soliqlar va yig‘imlar | | Import |
| | Moliyaviy | Subsidiyalar | Eksport | |
| | | Kreditlash | Eksport | |
| | | Demping | Eksport | |

Dunyoning turli mamlakatlari o‘z savdo siyosatlarini amalga oshirish uchun turli dastaklardan foydalanadilar. Notarif cheklashlarning o‘rtacha darajasiga, odatda, u yoki bu cheklashga oid import yoki eksportning qiymat ulushi sifatida qaraladi. Bunda ularning natija berish darajasiga tuzatish kiritiladi. Masalan, zaruriy hujjatlar taqdim etilganda hokimiyat organlari tomonidan beriladigan eksport uchun avtomatik litsenziya, shubhasiz, belgilangan miqdordan ortiq tovarlarni eksport qilishni taqiqlovchi eksport kvotasiga qaraganda ancha kam darajada eksportni chegaralaydi. Tovarlarni eksport va import qilishga oid turli cheklashlar tanlab litsenziyalash

yuqori darajada samarali miqdoriy cheklovlar sanaladi. Avtomatik litsenziyalash moslanuvchan kvotalar kam samara beruvchi cheklovlar tarkibiga kiradi.

Bir so‘z bilan aytganda, mamlakat xalqaro savdo siyosatining u yoki bu dastaklarini qo‘llash haqida qaror qabul qilar ekan, odatda, ularning birgalikda ta’sir ko‘rsatishi va joriy vaziyatga ta’sirini, davlat ichkarisida va undan tashqarida kutilayotgan istiqbollarni baholaydi.

## 3.2. Jahon bozorlariga chiqishda qo‘llaniladigan strategiyalar va ko‘p millatli korporatsiyalarning roli.

**Jahon bozorda savdoga ta’sir qiluvchi kuchlar.**

Firmaning xalqaro faoliyati asosida mos keluvchi vakolatlarga ega menejer qabul qiladigan ma’lum bir strategik qarorlar yig‘indisi yotadi. Firmani samarali boshqarishda bu yig‘indi ratsional ifodalangan ekanligi nazarda tutiladi, ya’ni:

1) firmada qabul qiladigan boshqaruv tashkiliy tuzilmasidan qat’iy nazar uning tashqi aloqalari bilan bog‘liq barcha asosiy jihatlarni qamrab oladi;

2) firmaning bosh maqsadini joriy faoliyat rejalari va tezkor qarorlar darajasida ketma-ketlikda amalga oshirishni ta’minlaydi;

3) ichki qarama-qarshiliklar yo‘q;

4) tashqi qarama-qarshiliklar yo‘q;

5) vaziyatning rivojlanish tedentsiyalarini baholashga yo‘naltirilgan.

Dastlabki 4 ta shartning bajarilishi ushbu yig‘indini tashkilot boshqaruvining muhim elementi hisoblangan to‘laqonli tizim sifatida baholashga imkon beradi; boshqacha qilib aytganda, ulardan birontasini bajarmaslik firmada oqilona strategik rejalashtirish mavjudligini shubha ostiga qo‘yadi.

Firmaning tashqi aloqalari bo‘yicha qarorlar qabul qilish umuman olganda, bitta ixtisoslashgan xizmatda (mamlakatimizda qayta qurish yillari tashqi iqtisodiy faoliyatni erkinlashtirishning dastlabki bosqichi chet elda operatsiyalarni amalga oshiruvchi xalqaro bo‘lim yaratishning ko‘p sonli misollarini beradi; shu bilan birga, xuddi shunday amerikaning yirik *Campbell Soup* korporatsiyasi ham amal qiladi) mujassamlangan bo‘lishi ham, boshqa istalgan (chiziqli,

funktsional) tashkiliy tuzilma doirasida amalga oshirilishi ham mumkin. Chet ellik mijozlar bilan firmaning normal faoliyatida o‘zaro aloqa qilish bilan bog‘liq ikkinchi holatda xalqaro faoliyatning tezkor masalalari turli bo‘linmalarda bir-biridan mustaqil ko‘rib chiqiladi va maxsus boshqaruv quyi tizimi tashkil qilishni talab etmaydi.

Qaror qabul paytda to‘liq hajmda mavjud bo‘lmagan firma elementiga taalluqli qaror kelajakka yo‘naltirilgan hisoblanadi. Bunday elementlar qatoriga masalan, ishlab chiqish yoki ishlab chiqarish rejalashtirilgan mahsulotlar, firma uchun yangi sotuv bozorlari, boshqa firma bilan biron-bir shaklda hamkorlik o‘rnatishni kiritish mumkin; shu bilan bir paytda, ta’minotchini almashtirish masalasini bunday hisoblab bo‘lmaydi, chunki firma u yoki bu tarzda o‘zini ushbu xom-ashyo turi va butlovchi qismlar bilan oldin ham ta’minlagan.

Nazorat qilinmaydigan tashqi omillar ta’siri ko‘rib chiqilayotgan qarorni amalga oshirishning vaqt va davr ko‘rsatkichlari bilan belgilanadi. Bu omillarni real jihatdan agar qaror to‘liq firma hududida amalga oshirilayotgan jarayonni tartibga solishga yo‘naltirilgan bo‘lsa mavjud emas deb hisoblash mumkin, lekin shunda ham u faoliyatning yangi omillari (masalan, yangi materiallar, texnologiyalar, elementlar bazasi) paydo bo‘lish ehtimoli yuqori bo‘lganda ko‘rib chiqilmasligi lozim.

Ko‘rsatilgan tavsifdan kelib chiqib, aytish mumkinki, garchi xalqaro faoliyat bilan shug‘ullanayotgan firmada strategik qarorlar doirasi prinsipial jihatdan boshqa istalgan firma uchun shunga o‘xshash ro‘yxatdan hech qanday farq qilmasada, baribir birinchi holatda u uchala toifa bo‘yicha ro‘y beradigan holatdan ko‘ra ancha kengroq bo‘ladi.

Faoliyatning baynalmilallashuvi avvalo yangi bozorlarni o‘zlash-tirish bilan bog‘liq va strategiya, dastur va rejalarga erishishga yo‘naltirilgan yangi maqsadlarning paydo bo‘lishiga olib keladi. Keyin ko‘p jihatdan qabul qilingan qarorlarni amalga oshirish natijasida tashkil qilinadigan obyektlar soni o‘sadi: bu firma uchun yangi xorijiy bozorlarga ham, xorijiy hamkorlar bilan turli ittifoqlarga ham, bunday hamkorlik natijasida yaratiladigan mahsulotlarga ham taalluqli. Nihoyat, yaqqol ko‘rinib turibdiki, xalqaro operatsiyalarni amalga oshirga o‘tish nazorat qilinmaydigan tashqi omillar sonining o‘sishi bilan bog‘liq bo‘lib, bu qatorga, masalan, bojxona qoidalari, boshqa

mamlakatlardagi ijtimoiy-siyosiy vaziyat, chet ellik raqobatchilarning xulq-atvori kiradi.

**Firma strategiyasi**

Firmaning xalqaro strategiyasi uning xalqaro maqsadlari majmuini amalga oshirish bo‘yicha muvofiqlashtirilgan harakatlarning kengaytirilgan tavsifi hisoblanadi. Ko‘pchilik maqsadlar ularni amalga oshirish uchun turli usullarga ruxsat beradi va bu usullar yig‘indisi muqobil strategiyalar to‘plamini tashkil qiladi. Xususan, M. Porterga ko‘ra, bozorda muvaffaqiyatga erishishning zarur **sharti raqobatli afzallikning mavjudligi** hisoblanadi. U mahsulot ishlab chiqarish yoki differentsiyalashda xarajatlarning kamligidan iborat bo‘lishi mumkin; muayyan afzallikka nisbatan u yoki bu raqobat sohasini tanlash namunaviy marketing strategiyalaridan birini tanlashni anglatadi. Chet ellik hamkorlar bilan birgalikda yangi mahsulot ishlab chiqish qo‘shma korxona tashkil qilish yo‘li bilan yoki tomonlarning har biri bajarilgan ishlar uchun javobgarligi ko‘zda tutiladigan hamkorlik haqida shartnoma asosida bajarilishi mumkin.

Xalqaro menejment nuqtayi nazaridan bozorga chiqariladigan mahsulot xarakterini belgilab beruvchi bazis strategiyani tanlash ham muhim ahamiyat kasb etadi.

| **Mahsulot** | **Bozorlar** | |
|---|---|---|
| | Mavjud | Yangi |
| Mavjud | A | V |
| Yangi | S | D |

**Bazis strategiyani tanlash**

Strategiya A ko‘pincha xarajatlarni tejashga yo‘nalganlik bilan bog‘lanadi va u yuqorida aytib o‘tilgan raqobatli afzallikka erishishning yo‘llaridan biri sifatida foydalanilishi mumkin; V ni tanlash e’tiborni marketing masalalariga jamlaydi, S ni tanlash esa — ilmiy-tadqiqotchilik sohasiga qaratadi; nihoyat, strategiya D yuqori tahdid bilan ajralib turadi, bu uning qo‘llanish ko‘lamini chegaralaydi. Ularni aralashtirish tavsiya etilmaydigan raqobatli afzalliklar olish strategiyalaridan farqli o‘laroq, bu yerda {A > V > S}, {S > D} va h.k.

Ketma-ketlikda belgilangan davr davomida ochiladigan turli variantlarni birgalikda qo‘llashga ruxsat etiladi.

Shuningdek, firma umumiy strategiyasi uchun istisnosiz barcha maqsadlarni amalga oshirishning muhimligini qayd etish joiz. Ulardan birontasining «osilib qolishi» qator sabablarga ko‘ra, jumladan, uni ushbu strategiya doirasida amalga oshirib bo‘lmasligi tufayli ro‘y berishi mumkin.

**Vazifalarni belgilash**

Firmaning vazifalar tarkibi va xarakteri uning rivojlanishi ichki va tashqi omillarining umumiy xarakterdagi uzoq muddatli maqsadlarga nisbati bilan belgilanadi. Bu omillar tahlili to‘rt sohani qamrab oladi:

1) moliyaviy resurslar;
2) mehnat resurslari;
3) ishlab chiqarish resurslari;
4) tashqi muhit ta’siri.

**Moliyaviy resurslar tahlili**

Moliyaviy resurslar quyidagilar bilan tavsiflanadi: a)mablag‘larning hozirgi va kelajakda kelib tushishi va ularga ehtiyoj; b) ularni siljitish imkoniyati; v) kapitalning ochiqligi; g) foyda va dividendlarga nisbatan maqsadlar.

Mohiyatiga ko‘ra, mablag‘larning kelib tushishi deganda yetarlicha uzoq vaqt uchun pul oqimlarini dastlabki baholash tushuniladi. Bunda bashoratning aniqligi emas, balki ishonchliligi muhim ekanligi tushunarli: istiqbolga kutilayotgan tushumlar tartibi va ularning barqarorlik darajasini taqdim etish zarur. Bu bir tomondan, amaldagi firma strategiyasining mahsuldorligi va uni o‘zgartirish dolzarbligini, boshqa tomondan esa – faoliyatni kengaytirish, yangi mahsulot turlarini va yangi xorijiy bozorlarni o‘zlashtirish imkoniyat-larini baholash uchun asos bo‘ladi.

Boshqa bir ko‘rsatkich — mablag‘larni siljitish imkoniyati — ko‘proq o‘zlashtirilgan mamlakatlardan har birining mahalliy sharoitlari tavsifiga mansub, biroq u ham ushbu bosqichda ko‘rib chiqilishi kerak, chunki firmaning haqiqatda ega bo‘lgan resurslariga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. Harakatchanlikning korxona joylashgan mamlakatda kapital qo‘yilmalar erkinligi, qo‘yilmalar likvidligi, foydani olib chiqib ketish imkoniyati kabi jihatlari e’tiborda tutiladi.

Ulardan birinchisi, xususan, chet el investitsiyalarini tartibga solish qoidalari va davlat mulkini xususiylashtirish bo‘yicha qonunchilik bilan (agar u mavjud bo‘lsa) bog‘liq. Kapital qo‘yilmalar likvidligi davlatning korxonalar erkin sotuviga qo‘yishi mumkin bo‘lgan cheklovlar bilan ham, bu korxonalarning yoki boshqa mulkning potentsial xaridorlar uchun jalb etuvchanligi bilan ham belgilanadi. Foydani olib chiqib ketish imkoniyati ham firmaning real moliyaviy salohiyati muhim omillaridan sanaladi, chunki qator mamlakatlarda bu sohadagi cheklovlar uning moliviy harakatlari doirasini toraytiradi.

Umuman, kapitalning ochiqligi uning turlari bo‘yicha differentsiyalanadi. Xususan, bank kreditlari olish odatda ishonchli iqtisodiy asoslar va qaytarib berish kafolatining, jumladan, shaxslar tomonidan kafolatlashning mavjudligi yoki mulkning bir qismini garovga qo‘yish bilan asoslanadi; shuningdek, aylanma uchun kreditlash ham qo‘llanadi (katta, muntazam va barqaror savdo aylanmasida qo‘llanadi va xuddi shu kredit tashkilotining firma hisob raqamini yuritishini nazarda tutadi).

***Investorlarni jalb qilish*** na kafolat, na garov talab qilmaydi — ushbu holatda kredit berishdan ko‘ra boshqacharoq xarakterga ega bo‘lgan iqtisodiy asoslar kifoya qiladi: isbot obyekti muayyan chora-tadbir emas, balki firmaning butun faoliyati hisoblanadi. Ko‘p jihatdan mamlakatning kredit reytingi va firmaning nufuz bilan belgilanadigan firmaning ishonchliligi, ayniqsa, ikkinchi holatda katta rol o‘ynaydi. Ta’kidlab o‘tish joizki, Nizom kapitali (fondi) tushunchasi va u bilan bog‘liq qonunchilik mexanizmlarida ko‘zda tutilgan kreditni qaytarib berish kafolatlari mamlakatning huquqiy madaniyati bilan, ya’ni mos keluvchi huquqiy me’yorlarni ishlab chiqish va ularni ijro etishning majburiyligi bilan bog‘liq.

Mahalliy moliyaviy vositalarni jalb qilish imoniyati shu sababli muhimki, mamlakatda chet elliklarning Nizom kapitalida ishtirok etishi borasida cheklovlar bo‘lishi mumkin — bunda yoki davlat, yoki mahalliy biznes firmaning hamkorlariga aylanishi lozim (misol tariqasida mashhur oyoq kiyimi ishlab chiqaruvchi *Bata Ltd* firmasining Hindiston va Yaponiyadagi investitsion faoliyatini keltiramiz, bu erda uning korxonalardagi ulushi 100%ga intilishiga qaramay, ammo u mos ravishda 40% va 10%dan oshmagan); biroq

davlat – eng yaxshi mulk egasi, demak, hamkor ham emas, shu sababli baribir xususiy kapitalni jalb etish afzalroq.

**Tahliliy bo‘limda foyda va dividendlarga nisbatan maqsadlarin ko‘rib chiqish** ularning oldin tanlangan ekanligini nazarda tutadi. Haqiqatdan ham, firmaning moliyaviy salohiyati haqida suhbat agar bu jihat aniqlanmay qolib ketgan bo‘lsa, ma’noga ega bo‘maydi. Shu bilan birga, bo‘lajak tanlov xarakterining o‘zi ikkita prinsipial jihatdan farq qiluvchi yondashuvlarni ajratib ko‘rsatishga imkon beradi.

**Birinchi yondashuv** doirasida foyda va dividendlar firmaning asosiy ustuvorliklarini aks ettiruvchi boshlang‘ich maqsadli ko‘rsatkichlar qatoriga kiradi. Bu shuni anglatadiki, dastlab ikkala ko‘rsatkichning eng kam qiymati bo‘yicha ma’lum bir cheklovlar beriladi (masalan, to‘liq zararsiz ishlash, aksiyalarga yillik dividendni qat’iy belgilab qo‘yilgan miqdordan kam to‘lamaslik talabi va h.k.). Shunda, bir tomondan, firmaning turli, jumladan, xorijiy bozorlarda ishlab chiqarish ko‘lamini kengaytirish va investitsiyalar sohasidagi imkoniyatlari aniqlanadi; boshqa tomondan, ular ta’minlaydigan daromad va xarajatlar nisbatiga muvofiq u yoki bu faoliyat yo‘nalishlarining rivojlanish istiqbollari aniqlanadi.

**Ikkinchi yondashuv** boshqa vazifa va maqsadlar belgilanmasdan turib, foyda va dividendga nisbatan hech qanday talablar qo‘ymaydi; bu ko‘rsatkichlar roli amalda ustuvorligi yuqori deb tan olingan boshqa maqsadlarga xizmat ko‘rsatishga borib taqaladi. Bu holatda firmaning undan kelib chiqqan holda xalqaro va boshqa maqsadlari shakllanadigan moliyaviy salohiyati faqat ichki va tashqi manbalardan mablag‘lar oqimi bilan cheklanadi, xolos.

Bu ikki yondashuv strategik rejalashtirish jarayonida amalga oshiriladigan qisqa muddatli va uzoq muddatli manfaatlarni aks ettiradi: yoki barqaror daromad, ehtmiol, istiqbolda optimal bo‘lmagan strategiyada, yoki oldinga kuchli harakatlanish uchun ayrim vaqtinchalik qurbonlar (yangi mahsulotni tezroq o‘zlashtirish, ma’lum bir bozordan raqobatchilarni siqib chiqarish va h.k.).

**Mehnat resurslari tahlili**

Mehnat resurslarini tahlil qilish uchun tavsiya etiladigan ko‘rsatkichlar orasidan quyidagilarni ajratib ko‘rsatish mumkin: a) xodimlar umumiy soni, jumladan, toifalar va ayrim funksiyalar

bo‘yicha; b) xodimlardan foydalanish darajasi; v) xodimlarning bir korxonadan boshqasiga ko‘chib o‘tish imkoniyati; g) qo‘shimcha resurslar jalb qilish imkoniyati.

Birinchi ko‘rsatkich mavjud xodimlar tarkibi va sonining firma rivojlanishi potentsial yo‘nalishlariga muvofiqligini baholashga imkon beradi. Bu yerda ushbu firma va uning raqobatchilari bo‘yicha mehnat ko‘rsatkichlari (masalan, mehnat mahsuldorligi, fondlar bilan ta’minlanganlik) solishtirma tahlili foydali bo‘ladi. Xodimlardan xuddi shu jihatdan foydalanish firmaning ichki zaxiralarini tavsiflaydi, bunda ikkinchi yo‘nalishning ahamiyati firma chiqarayotgan mahsulot tannarxining strukturasiga bog‘liq bo‘ladi.

Faoliyatni kengaytirish uchun zaxiralar boshqa manbasi – xodimlarni korxonalar bo‘yicha qayta taqsimlashdir. Buni, agar xodimlardan foydalanishda sezilarli tengsizlik mavjud bo‘lsa, istalgan holatda amalga oshirishdan ma’no bor (muqobil variant — bir joyda ortiqcha xodimlarni ishdan bo‘shatish va boshqa joyda ularni ishga olish, bu o‘qitish uchun qo‘shimcha xarajatlar talab qiladi; tanlov bu xarajatlar va xodimlarning boshqa korxonaga ko‘chib o‘tishi bilan bog‘liq xarajatlarga nisbatiga bog‘liq bo‘ladi); biroq bunday imkoniyatga ega bo‘lish yangi bozorda tez ekspansiya uchun ayniqsa muhim. Nihoyat, yangi xodimlarni jalb qilish imkoniyati asosan, faoliyat ko‘rsatayotgan mamlakatni tavsiflaydi, biroq bunda firma rivojlanishining eng muhim omillaridan biri hisoblanadi, ushbu mamlakatda faoliyatni rivojlantirishning uchinchi manbasi hisoblanadi.

**Ishlab chiqarish resurslari tahlili**

Mavjud ishlab chiqarish zaxiralari tahlili, xuddi mehnat resurslari tahlili kabi, xodimlarning ish bilan ta’minlanishini bir xillashtirish nuqtayi nazaridan kerak va bu, ushbu nuqtayi nazardan ishlab chiqarishni kengaytirishning maqsadga muvofiqligini baholash uchun zarur. Agar firma korxonalari maqbul keladigan darajada (zarur zaxiralarni saqlashni hisobga olib) yoki ortiqcha ish bilan yuklangan bo‘lsa, bu – marketing tadqiqotlarining mos keluvchi xulosalari mavjudligida yangi ishlab chiqarish quvvatlarini tashkil qilish masalasini dolzarb qilib qo‘yadi. Agar ish bilan ta’minlanganlik yetarli emas yoki haddan ortiq notekis bo‘lsa, turli variantlar, jumladan, sotuvni rag‘batlantirish, assortimentni o‘zgartirish, ortiqcha

quvvatlarni tugatish, sotuv geografiyasini kengaytirish, xarajatlarni pasaytirish maqsadida ishlab chiqarishni boshqa mintaqalarga ko‘chirish bo‘lishi mumkin. Tahlil paytida yuzaga kelgan vaziyatga qarab, sanab o‘tilgan operatsiyalar ham ichki, ham tashqi xarakterda bo‘lishi mumkin; ularni muayyan mintaqalarga bog‘lab qo‘yish tadqiq etilayotgan variantlar samaradorligining solishtirma tahlilini hisobga olgan holda amalga oshiriladi.

**Bozor tahlili**

Firma tasarrufidagi barcha resurslardan birgailkda foydalanishning aks ettirilishi sifatida marketing tavsifnomalarini alohida ko‘rib chiqish lozim.

Firmaga tegishli bozor ulushi darajasi va dinamikasining mos keluvchi maqsadli ko‘rsatkichlarga nisbati o‘rganilayotgan bozorlarda firmaning harkatlari samaradorligini baholashga imkon beradi va bu harakatlar va uzoq muddatli maqsadlarni muvofiq holga keltirish zaruratining belgisi bo‘lib xizmat qila oladi. Bunda nimaga aynan tuzatish kiritish kerakligi tahlilning boshqa bo‘limlarini bajarish natijasida aniqlanadi, biroq quyidagi ikkita muhim holat shu yerning o‘zida ko‘rib chiqiladi, chunki ular ko‘p jihatdan maqsadlarning shakllanishiga ta’sir ko‘rsatadi: mahsulotni xorijiy iste’molchilar uchun moslashtirish hamda boshlang‘ich va rag‘batlantirilgan talab o‘rtasidagi nisbat. Moslashtirshiga nisbatan aytish kerakki, birinchidan, asosiy mahsulot guruhlari va mintaqalar bo‘yicha uning zaruratini aniqlash, ikkinchidan, ko‘riladigan choralar samaradorligi va qiymatini baholash zarur. Sotuvni rag‘batlantirish sohasida bo‘lgani kabi, bu sohada ham sezilarli xarajatlar zarurati xalqaro maqsadlarni ishlab chiqishda yo‘l qo‘yiladigan qarorlar doirasini toraytirish lozim.

**Tashqi muhit ta’siri tahlili**

Firma salohiyati tahlilining oxirgi bo‘limi tashqi muhit ta’siriga taalluqli. Quyidagi jihatlarni ko‘rib chiqish maqsadga muvofiq: a) ta’minot tizimidagi o‘zgarishlar va narx tebranishi; b) talab tebranishi; v) boshqa firmalar bilan taqqoslaganda raqobatli imkoniyatlar; g) jamoatchilik munosabati.

Firmaning raqobatli imkoniyatlari unda mavjud bo‘lgan resurslardan samarali foydalanish natijasi hisoblanadi. Bu ularni tahlil qilish shu jihatdan uzil-kesil xulosa chiqarishga imkon berishini anglatmaydi, lekin u ayrim dastlabki solishtirma baholar uchun asos

bo‘lib xizmat qilishi mumkin. Odatda kuchli salohiyat, chiqarilayotgan mahsulotni differentsiatsiyalash bilan birgalikda miqyos samarasi tufayli firmaning raqobatli afzalligini shakllantiruvchi xarajatlarni pasaytirish sharti hisoblanadi (garchi ba’zida xarajatlarning pasayishiga, aksincha, o‘sish sur’atini kamaytirishda – resurslarni oqilona tasarruf qilish, sifatning yomonlashuvi yoki soliq to‘lashdan bo‘yin tovlash hisobiga erishiladi).

Xalqaro raqobat sharoitlarida M.Porter turli (ilmiy-texnik, texnologik, tashkiliy, marketing) innovastiyalarni doimiy ravishda amalga oshirish, afzallikni yaratish va qo‘llab-quvvatlash jarayoniga firmaning qadriyatlar yaratish butun tizimini jalb etish, afzallik manbalarini takomillashtirish va strategiyalarga global yondashuvga o‘tishga alohida ahamiyat qaratadi. Shu bilan birga, xalqaro firmaning raqobatli afzalliklarini qo‘llab-quvvatlash uchun faoliyat ko‘rsatayotgan mamlakatda maksimal foyda olishni talab qilinadi, bularning keyingisi, agar firma o‘z muvaffaqiyatlari uchun uning milliy rombi ahamiyatini to‘g‘ri anglasa va uning rivojlanishiga o‘z hissasini qo‘shadigan bo‘lsa, firmaning xalqaro muvaffaqiyati uchun boshlang‘ich nuqtaga aylanishi lozim. Ko‘rsatilgan sohalarda o‘zining va boshqalarning yutuqlarini tahlil qilish boshqa firmalarga nisbatan raqobatli imkoniyatlarning obyektiv bahosini beradi.

**Strategiya ishlab chiqish**

**Faoliyat sharoitlarini tahlil qilish strukturasi**

Firmaning barcha maqsadlari ifodalangan va ularning bir-birini qo‘llab-quvvatlashi baholangandan so‘ng keyingi yirik blok – strategiyani ishlab chiqishga o‘tiladi. U o‘zlashtirish rejalashtirilgan yoki firma o‘zlashtirib bo‘lgan mamlakatlarning har birida, shuningdek, kelgan mamlakatdagi sharoitlarni tahlil qilishdan boshlanadi; bu sharoitlar quyidagi guruhlarga birlashtirishadi: a) ichki imkoniyatlarni shakllantiruvchi ayrim omillar; b) moliyaviy omillar; v) marketing omillari; g) boshqa omillar.

Aytib o‘tish kerakki, mazkur tadqiqot o‘tkazilgan imkoniyatlar tahlilini nafaqat ayrim omillarni takroriy ko‘rib chiqish, balki xuddi shu predmetni takroran o‘rganish yo‘li bilan farqlanadi. Bu tahlil predmeti faoliyatning o‘ziga xosliklarini hisobga olgan holda tavsiflansa, yanada yaqqol ko‘zga tashlanadi (4.2-rasm).

| Obyektlar | Kompan-ya kelgan mamlakat | Xorijiy mamlakatlar | |
|---|---|---|---|
| | | | |
| Kompaniya | 1 | 2 | 3 |
| Tashqi muhit | 4 | 5 | 6 |

**Imkoniyatlar va sharoitlar tahlil predmetlarining nisbati**

Firma imkoniyatlari tahlilining predmeti qaysi mamlakatda (1 va 2 maydon) joylashganidan qat'iy nazar, uning tasarrufidagi resurslari, uning faoliyati va rivojlanishi (4 va 5) tashqi omillari hisoblanadi. Firma o'zlashtirmagan mamlakatlar uning imkoniyatlariga hech qanday ta'sir ko'rsatmaydi va shu sababli xalqaro sohadagi maqsadlarni shakllantirishda hisobga olinmaydi. Boshqa tomondan, strategik muqobil variantlarni tanlashdan oldin, mahalliy sharoitlar tahlili firma biron-bir operatsiyalarni amalga oshirishi mumkin bo'lgan barcha mamlakatlarni (4, 5 va 6) qamrab oladi; o'zlashtirib bo'lingan mamlakatlar bu erda boshqa mamlakatlar bilan teng ko'rib chiqiladi , faqat shu shartdagina biznes zaruriy moslashuvchanlikni, firma esa jahon bozorlarida raqobatbardoshlikni saqlab qoladi.

Shunday qilib, firma kelgan mamlakat va u faoliyat ko'rsatayotgan mamlakatlardagi tashqi muhit strategik rejalashtirish jarayoni doirasida ko'rib chiqish predmetiga ikki marta aylanadi, bunda tahlil qilianyotgan ko'rsatkichlar qisman mos keladi (shu bilan bir paytda, 3-maydon umuman ko'rib chiqilmaydi, chunki unga mos keladigan ma'noga ega emas).

Moliyaviy sharoitlar ichida birinchi navbatda soliqqa tortish tizimi va bojxona qonunchiligini ko'rib chiqamiz. Mamlakatda qabul qilingan mehnatga haq to'lash darajasi korxonani joylashtirish uchun – ishlab chiqarish turiga qarab, u yoki bu darajada muhim shart hisoblanadi. Shuni hisobga olish kerakki, firma faoliyati ishlab chiqarish quvvatlari va mos keluvchi infratuzilmani rivojlantirishga katta miqdorda mablag'lar kiritish (o'z tashabbusi bilan ham, ko'chmas mulkni xarid qilishning majburiy sharti sifatida investitsiya kiritish talabini qo'yuvchi mahalliy hokimiyatlar talabi bilan ham) zarurati, shuningdek, u yoki bu joriy xarajatlarni (reklama, yetkazib berish va h.k.) amalga oshirish bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Gap

katta miqdordagi mablag‘lar kiritish haqida borishi sababli kapitalning ochiqligini, ya’ni investitsiyalar yoki kredit shartlarida zarur mablag‘arni olish imkoniyatini tadqiq etish zarur. Shuningdek, mablag‘larni chegara orqali olib o‘tish imkoniyati ham baholanadi (agar gap o‘zlashtirilgan mamlakat haqida borsa, bu tavsifnomalar ichki imkoniyatlarni tahlil qlish jarayonidayoq olingan bo‘ladi).

Faoliyatning marketing omillari tahlili mahalliy bozorlarda raqobat xarakterini o‘rganish, bozorni davlat tomonidan tartibga solish (jumladan, narx shakllanishi, reklama faoliyati, tovarlarni ekspeditsiyalash va h.k.); geografik va boshqa holatlarin hisobga olib, xomashyoni etkazib berish va mahsulotni taqsimlash xarajatlari, mahsulotni mahalliy sharoitlarga moslashtirish zaruratini qamrab oladi.

Qo‘llanayotgan texnologiyalarni moslashtirish zaruratini baholash lozim bo‘lib, u masalan, ekologiya talablarining yuqoriligi bilan asoslanishi mumkin (teskari variant ham bo‘lishi mumkin — ekologiya talablarining pasayishi tufayli texnologik jarayonlarni soddalashtirish). Mahalliy aholi orasidan xodimlarni jalb qilish imkoniyati mamlakatni o‘zlashtirishning muhim sharti hisoblanadi.

Nihoyat, ijtimoiy-iqtisodiy omillarni: biznesga, xususan, chet el korxonalariga munosabat, siyosiy va iqtisodiy barqarorlikni ko‘rib chiqish zarur. Bu guruhdagi sharoitlar firmaning tarmoq yoki boshqa o‘ziga xosliklaridan qat’iy nazar, ayrim qo‘shimcha omillar bilan uyg‘unlikda mamlakatning investitsion jalb etuvchanligini tashkil etadi. Investitsiyalar xalqaro faoliyatning yagona mumkin bo‘lgan turi hisoblanmasligi sababli bu guruh hal qiluvchi rol o‘ynamaydi, lekin uning ahamiyati katta.

## 3.3. Xalqaro faoliyatda strategik muqobil variantlar tahlili

Turli mamlakatlarda vujudga kelgan sharoitlarni taqqoslash firmaning chet eldagi faoliyatida strategik muqobil variantlarini tanlash uchun asos beradi. Tanlov quyidagi jihatlar bo‘yicha amalga oshiriladi: a) ishlab chiqarish quvvatlarini joylashtirish; b) sotuv siyosati yo‘nalishi; v) assortiment; g) ishlab chiqarish omillarining joylashuvi; d) boshqa kompaniyalarni sotib olish. Ko‘rinib turibdiki, oxirgi punktni unga firma tegishli bo‘lgan kompaniyalarni sotish,

shuningdek, turli uyushmalarga kirish va ulardan chiqishni ham qo‘shgan tarzda kengaytirish lozim.

Mohiyatiga ko‘ra, firmaning xalqaro maqsadlariga eng mos keladigan deb tan olingan muqobil variantlarni, barcha sanab o‘tilgan jihatlari bo‘yicha birlashtirish firmaning xalqaro strategiyasini shakllantiradi. Albatta, bunday birlashtirish mexanik bo‘lishi mumkin emas: firma faoliyatining barcha tomonlari o‘zaro bog‘liq bo‘lib, ulardan birontasini tanlash qolgan qarorlar sohasini cheklab qo‘yishi muqarrar. Shuning uchun, agar bu bevosita ilgari qabul qilingan qarorlarga kiritilgan bo‘lmasa, ko‘rib chiqilayotgan jihatlarning ustuvorligini belgilash va strategiyani ularning firma uchun ahamiyatidan kelib chiqib shakllantirish zarur. Masalan, agar marketing tadqiqoti chiqarilayotgan mahsulot nomenklaturasini o‘zgartirish maqsadga muvofiqligini ko‘rsatsa, bundan kelib chiqib, firmaga tegishli korxonalar tarkibini o‘zgartirish yoki ishlab chiqarishni qayta yo‘naltirish mumkin. Biroq boshqacha yondashuv ham bo‘lishi mumkin: strategik ahamiyatga molik alyansni saqlab qolish uchun ishlab chiqarish yo‘nalishini o‘zgartirmasdan, sotuv maqsadlarini o‘zgartirish.

Bundan tashqari, muqobil variantlarning birga bo‘la olishini baholash zarur, bu yo‘l qo‘yish mumkin deb qabul qilingan strategiya variantlarining har birida ichki ziddiyatsizlikni ta’minlaydi. Shu tarzda faoliyat ko‘rsatib, firma doimo muayyan vaziyatlarga mos keladigan optimal strategiyalar to‘plamiga ega bo‘ladi. Bu sharoitlarning har qanday sezilarli o‘zgarishida to‘g‘ri javobni tez topishga imkon beradi, uning mohiyati raqobatli afzallikni saqlab qolish va oshirish hisoblanadi.

Firma joylashgan mamlakatda strategik muqobil variantalrni tanlash.

Xuddi shunday printsipial strukturaga firma kelgan mamlakatda strategik muqobil varantlarni tanlash jarayoni ham ega bo‘lib, u faoliyat sharoitlarining mos keluvchi tahliliga asoslanadi. Biroq, rasman o‘xshashligiga qaramay, ikkala qadam firma kelgan mamlakatning u faoliyat ko‘rsatayotgan boshqa mintaqalarga nisbatan o‘ziga xosligi bilan asoslanadigan jiddiy farqlarga ega.

Abstrakt mulohaza yuritib, taxmin qilish mumkinki, xalqaro bozorlarda anchadan beri faoliyat ko‘satayotgan firma uchun u

joylashgan mamlakat muhim ahamiyatga ega emas, chunki bunday firma barcha o‘zlashtirilgan mamlakatlarda joylashtirish foydasini oladi.

Firma joylashgan mamlakatda shakllangan milliy romb global raqobatda muvaffaqiyatga erishish uchun ishonchli tayanch bo‘lib xizmat qilishi lozim. Agar u afzalliklarga ega bo‘lmasa, firmaning xalqaro faoliyati muvaffaqiyatga erishishi ham qiyin. Shu munosabat bilan, chet eldagi sharoitlarni o‘rganishning ahamiyatini pasaytirmagan holda birinchi navbatda o‘z uyidagi vaziyatning rivojlanishini to‘g‘ri va o‘z vaqtida baholash muhimligini aytib o‘tish kerak.

Firma strategiyasi u joylashgan mamlakatdagi va xorijdagi faoliyatning istiqbolli muqobil variantlarini birlashtirish natijasi hisoblanadi. Bunda boshqa har qanday birlashuvlarda bo‘lgani kabi, elementlarning bir-birini qo‘llab-quvvatlashini ta’minlash zarur. Shu sababli, aynan o‘z mamlakatidagi strategik muqobil variantlar ikki guruh o‘rtasidagi mojarolarda va umuman tanlov vaziyatida xorijiy variantlardan ustunlikka ega bo‘ladi.

**Ko‘pmillatli kompaniyalar (KMK) strategiyasini shakllantirishning shart-sharoitlari. M.Porterning xalqaro raqobat nazariyasi asosiy qoidalari**

Xalqaro bozorga chiqish qo‘shimcha imkoniyatlar beradi, biroq shu bilan birga raqobat nuqtayi nazaridan yangi muammolarni ham vujudga keltiradi. Baynalmilallashtirish haqida qaror qabul qilishdan oldin quyidagi savollarga javob berish lozim:

1. Korxona xalqaro bozorga chiqish strategiyasini amalga oshirish uchun qaysi raqobatli afzalliklarga ega?

2. Potentsial muvaffaqiyat nuqtayi nazaridan geografik joylashtirish strukturasi qanday bo‘ishi mumkin va lozim?

3. Bozorga kirib borish va faoliyat ko‘rsatishning qaysi shakllari tanlab olinishi lozim?

4. Xalqaro biznesni boshqarishning qaysi kontseptsiyasi tanlab olinishi lozim?

5. Firmaning xalqaro faollik xususiy strategiyalarida (moliyaviy, sotuv, ITTKI va h.k.) xalqaro miqyosda boshqaruv konstepstiyasi qanday aks ettirilishi va aniqlashtirilishi mumkin?

Birinchi savolga javob berishga M.Porterning xalqaro raqobat nazariyasi ancha yordam beradi. Ushbu nazariyaga muvofiq, raqobatli

afzallik kelgan mamlakat sharoitlariga uzviy bog‘liqlikda yaratiladi va qo‘llab-quvvatlanadi; kelgan mamlakat deb firma strategiyasi, asosiy mahsulotlar va va texnologiyalar ishlab chiqiladigan hamda zarur tajribaga ega ishchi kuchi mavjud bo‘lgan mamlakat tushuniladi. KMK ko‘plab mamlakatlarda faoliyat ko‘rsatadi, biroq raqobatli afzalliklarning asosi bitta yoki kamdan-kam hollarda bir nechta mamlakatlarda shakllanadi.Firmalar quyidagi hollarda raqobatli afzallikka ega bo‘ladi:

- kelgan mamlakatda ixtisoslashtirilgan resurslar va ko‘nikmalarni tezda to‘plash imkoni bo‘lsa;
- kelgan mamlakatda potentsial mijozlarning joriy va istiqboldagi ehtiyojlari haqida ochiqroq va aniqroq axborot mavjud bo‘lsa;
- kelgan mamlakatda ta’minotchi-korxonalar yoki turdosh korxonalar jahon bozorida raqobatbardosh bo‘lsa;
- kelgan mamlakatda milliy tadbirkorlik tizimi ushbu faoliyat sohasida raqobatli afzalliklarni yaratish va qo‘llab-quvvatlashga xizmat qilsa.

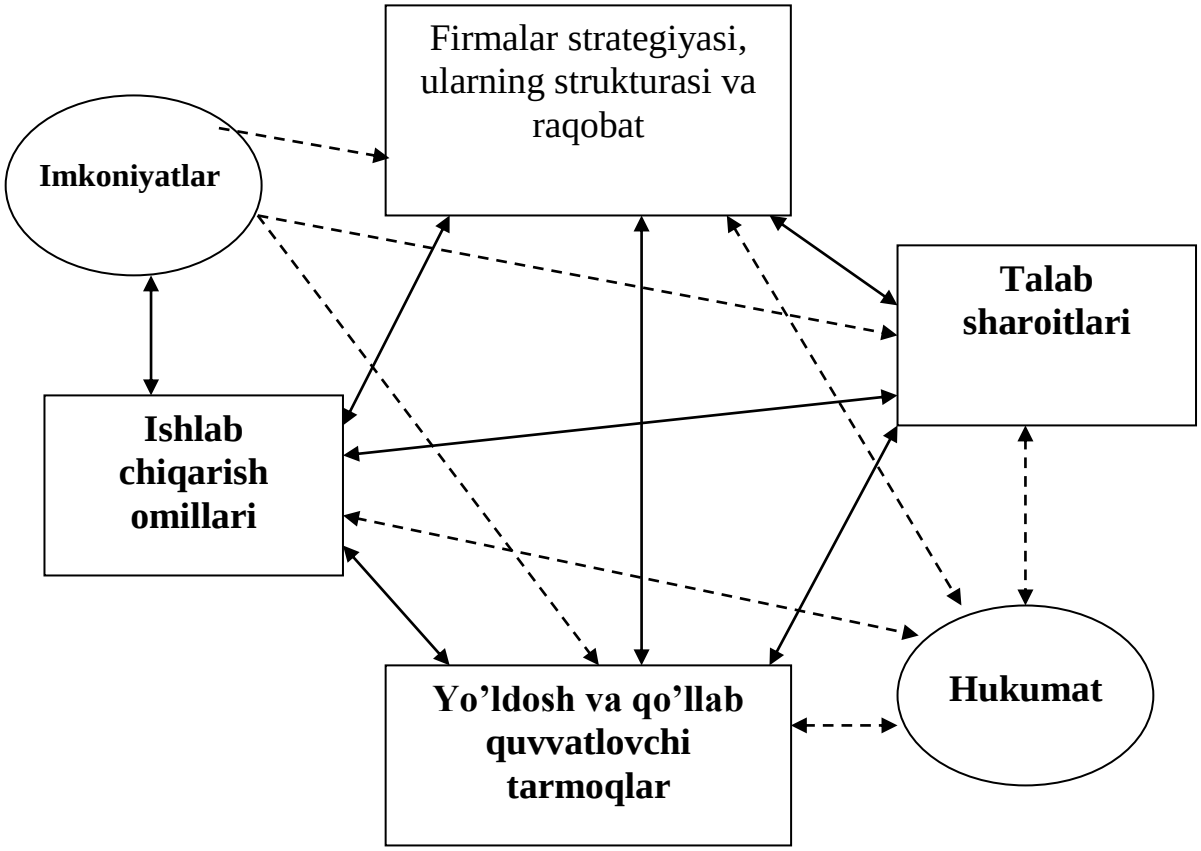
Sanab o‘tilgan omillar bir-biri bilan aloqada bo‘lib, tizim samarasini shakllantiradi. Bu barcha omillarning o‘zaro aloqalari sifatida milliy romb modelida[13] aks etadi (q.4.3-rasm).

**Firmalarning chet elda raqobati**

O‘ziga xos tabiiy resurslar, arzon yoki malakali ishchi kuchining mavjudligi u yoki bu mamlakatda ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytiradi va firmaga past xarajatlar tufayli raqobat qilish imkonini beradi. Xalqaro amaliyotda ko‘p mehnat talab qiladigan ishlab chiqarishni ishchi kuchi arzon bo‘lgan mamlakatlarga ko‘chirish keng tarqalgan (masalan, televizorlar ishlab chiqarish — AQShdan Meksikaga, chiplar ishlab chiqarish — Yaponiyadan Janubiy Koreyaga va h.k.). Qulay ishlab chiqarish omillariga ega mintaqada bir nechta raqobatchi firmalarning paydo bo‘lishi ular o‘rtasida raqobatning kuchayishi va natijada ularning tarmoqagi yetakchilik pozitsiyalari mustahkamlanishiga olib keladi. Nou-xaularni bir korxonadan boshqasiga ko‘chirib o‘tkazuvchi va yangiliklar kiritishni

[13] М. Портер. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993. С. 149.

tezroq joriy qilishga xizmat qiluvchi malakali ishchi kuchi mahalliy bozori vujudga keladi. Mintaqaviy hukumatlarning o‘lka farovonligining asosini tashkil etuvchi muhim soliq to‘lovchilarga e’tiborning kuchliligi bu vaziyatning mustahkamlanishiga xizmat qiladi. Mahalliy iste’molchi haddan ortiq talabchan bo‘lib qoladi va shu tariqa sifatni oshirish va narxni pasaytirishni rag‘batlantirib, chet ellik raqobatchilardan o‘zib ketishga yordam beradi.




**M. Porterning «Milliy romb» modeli.**

Korxona uning ta’minotchilari o‘z tarmog‘ida yetakchi bo‘lgan hollardagina jahon bozorida yetakchilikni saqlab qolishi mumkin. Ta’minotchilarning mahalliy raqobati ham ko‘rib chiqilayotgan korxonalar raqobatbardoshligini oshiradi, chunki yaxshi kommuni-katsiyalar tufayli yangiliklar kiritish sur’ati ortadi.

M.Porter turdosh korxonalar o‘tasida raqobat mavjudligidan tashqari ular o‘rtasida geografik markazlashuv va uzviy bog‘liqlikka ham alohida e’tibor qaratgan. Bunday korxonalar guruhini u tadbirkorlik klasteri deb atagan. Detroyt rayonida avtomobilsozlik va

turdosh tarmoqlar yoki Kaliforniyaning Silikon vodiysida elektron sanoat korxonalarining mujassamlanishi klassik klasterlar hisoblanadi.

Mazkur modellarni o‘ziga uslubda shakllanishi natijasida, “tashqi savdo tarkibida chuqur ijobiy o‘zgarishlar ro‘y bermoqda. Keyingi yillar mobaynida eksport tarkibida raqobatdosh tayyor mahsulot salmog‘ining barqaror o‘sish tendensiyasi va xom ashyo etkazib beruvchi tarmoqlar mahsulotlari ulushining kamayib borayotgani yaqqol ko‘zga tashlanmoqda.

## 3.4. Xalqaro strategiya turlari

Firmaning jahon bozorida xalqaro faoliyatni amalga oshirishida quyidagi variantlar mavjud:

1) firmaning o‘z texnologiyalaridan foydalanish, mahsulot ishlab chiqarish va sotish huquqini xorijiy firmalarga berish;

2) o‘zining va boshqalarning sotuv kanallaridan foydalanib, mahsulot ishlab chiqarish va chetga olib chiqishni kuchaytirish;

3) ko‘pmilliy strategiyaga amal qilish, uning doirasida har bir mamlakat uchun uning iste’molchilari xohish-istaklari va raqobatli afzalliklariga javob beradigan alohida strategiya ishlab chiqiladi. Firmaning bitta mamlakatdagi harakatlari uning boshqa mamlakatdagi faoliyatiga bog‘liq bo‘lmaydi;

4) past xarajatlar global strategiyasiga amal qilish, bunda firma barcha strategik ahamiyatga molik jahon bozorlarida past xarajatli ishlab chiqarishga yo‘naltiriladi. Maqsad — jahon bozori doirasida raqobatchilar solishtirganda past xarajatlarga erishish;

5) global differentsiyatsiya strategiyasiga amal qilish, bunda firma jahon bozorida o‘zining doimiy imidjini yaratish maqsadida o‘z tovarlarini turli mamlakatlarda bir xil tavsfinomada differenstiyalaydi;

6) barcha mamlakatlarda faoliyat qattiq tartibga solinadi;

7) global fokuslash strategiyasiga amal qilish, bunda firma strategik ahamiyatga molik har bir milliy bozorda aynan bir xil «nisha»larga xizmat ko‘rsatadi; harakatlar past xarajatlar va differentsiyatsiya asosida muvofiqlashtiriladi.

Litsenziyalar sotish jiddiy texnik ishlanmalarga ega bo‘lgan holda firma resurslarning etishmasligi yoki xorijiy tashkiliy tuzilmalar yo‘qligi sababli boshqa mamlakatlarda mustaqil faoliyatni amalga

oshirishga qodir bo‘lmagan hollarda maqsadga muvofiq. Texnologiyalardan foydalanish huquqi va patentlarni boshqalarga berishda firmalar royalti hisobiga daromad olish imkoniga ega bo‘ladi.

Mahalliy ishlab chiqarishni rivojlantirish va boshqa mamlakatlarga mahsulot eksportini oshirish jahon bozorida sotuvni yanada kengaytirish maqsadida yaxshi bir boshlang‘ich strategiya sifatida namoyon bo‘ladi. Bu chet el mamlakatlariga to‘g‘ridan-to‘g‘ri investitsiyalarni minimal qilgan holda moliyaviy resurslarga ehtiyoj va riskni pasaytiradi. Bunday strategiyalar masalan, koreys kompaniyalari orasida keng tarqalgan: tovar mamlakat hududida ishlab chiqariladi, sotuv faoliyati esa mamlakat chegaralaridan tashqarida amalga oshiriladi.

**Ko‘pmillatli strategiya**

Ko‘pmillatli strategiya firma faoliyat ko‘rsatayotgan joyda har bir mamlakat sharoitlariga strategik yondashuvga moslashishdan iborat. Bu maqsadli mamlakatlarda yuridik mustaqil kompaniyalar tashkil qilish, ushbu mamlakat sharoitlariga mos keladigan xususiy strategiyalar ishlab chiqishni anglatadi. Mazkur strategiya shuningdek, mahalliy ta’minotchilarga yo‘nalganlik va milliy talab, madaniyat va an’analarga moslashuv bilan ham tavsiflanadi.

Ko‘pmillatli strategiyaning asosiy maqsadi, jahon hattoki mamlakat miqyosida raqobatli afzalliklarga erishish emas, balki mamlakatning mahalliy sharoitlariga muvofiqlikni ta’minlash hisoblanadi. KMK uchun ko‘pmilliy strategiya – bozorning o‘ziga xosliklari bilan asoslanadigan majburiy qadamdir.

**Global strategiyalar**

Global raqobatli tarmoqlarda firmaning bir mamlakatdagi pozitsiyasi uning boshqa mamlakatdagi pozitsiyasiga jiddiy ta’sir ko‘rsatadi. Firmaning milliy bozorda egallab olgan raqobatli afzalliklari boshqa mamlakatlarda paydo bo‘ladigan afzalliklar bilan to‘ldiriladi. Tovarlar sotish-firma tovarlarini sotishning muhim bozorlari bo‘lgan mamlakatlarning ko‘pchiligida amalga oshiriladi. Bu ITTKI xarajatlarini qisqartiradigan va uning so‘nggi yutuqlaridan foydalanish imkonini beradigan darajada faoliyat ko‘lamini nazarda tutadi. Asossiy vazifaga qadriyatlar zanjirini, uning bo‘g‘inlarini aniqlash va faoliyatni jahon miqyosida amalga oshirish aylanadi.

Global strategiyada ikkita usuldan foydalanish ko‘zda tutiladi, ular tufayli firmalar raqobatli afzallikka erishishi yoki biron-bir mamlakatdagi faoliyat kamchiliklarini yashirishi mumkin: birinchidan, ko‘plab mamlakatlar bozorlarida eng yaxshi ishlash uchun turli mamlakatlarda eng yaxshi ishlarni joylashtirish; ikkinchidan, joylashtirilgan bo‘linmalar faoliyatini muvofiqlashtirish.

Ikkala usul ham korxona faoliyatining eng yaxshi natijalariga erishish, qimmatni maksimallashtirishga (M.Porter atamalari bo‘yicha) yo‘naltirilgan. Shu nuqtai nazardan texnologik zanjirning tovarni yakuniy iste’molchiga yetkazib berishdagi har bir qatnashchisi ma’lum bir qiymat qo‘shadi. Birinchi usulda umumiy qiymatning oshirilishiga mamlakatlar afzalliklaridan foydalanish hisobiga, ikkinchi usulda esa – KMKni yaxshiroq tashkil qilish, masalan, bo‘linmalarni ixtisoslashtirish, texnologiyalarni ko‘chirish yoki savdo markasidan foydalanish evaziga erishiladi.

Xaridor bilan ishlashga yo‘naltirilgan faoliyat bevosita unga yaqinlikda joylashishi lozim (bu marketing, tovarlarni tarqatish va sotuvdan keyingi xizmat ko‘rsatish). Ishlab chiqarishning ma’lum bir turlari xaridorga imkon qadar yaqin joylashishi lozim bo‘lib, bu transport xarajatlarining yuqoriligi, shuningdek, xaridor bilan uzviy hamkorlik qilishga bog‘liq.

**Faoliyat turlarini joylashtirishni tanlash**

Global strategiyani shakllantirishda firma birinchidan, o‘z faoliyatini bitta, bir nechta yoki ko‘plab mamlakatlarda joylashtirish maqsadga muvofiqligini, ikkinchidan, qaysi mamlakatni tanlashni aniqlashtirib olishi zarur.

Faoliyatni bitta mamlakatda joylashtirishda tayyor materiallarni boshqa mamlakatlarga etkazib berish amalga oshiriladi. Raqobatli afzallik miqyosidagi samarasi, yangi mahsulot turini chiqarishda xarajatlarni pasaytirish hisobiga erishiladi.

Mahalliy turli ehtiyojlarni joylashtirish, aloqa, mahsulotni transport vositasida tashish va saqlash yakuniy narxning qimmatlashuvi tomon kuchli ta’sir ko‘rsatadigan mahalda maqsadga muvofiq. Bu, shuningdek, xorijiy mamlakatda marketingni yaxshilash va xaridorlar bilan uzviy aloqa qilish, mamlakat haqida dolzarb axborot olish uchun ham zarur.

Barcha imkoniyatlarni to‘plash va joylashtirish o‘rtasida tanlash firma bajarayotgan faoliyat turiga bog‘liq bo‘ladi.

Yuk mashinalari ishlab chiqarishda *Daimler-Benz* va *Volvo* kabi kompaniyalar yangi moddalar ishlab chiqish va mavjud modellarni takomillashtirishni ular joylashgan mamlakatda, bu modellarni yig‘ishni esa boshqa mamlakatlarda amalga oshiradi. Shvestiyaning *Electrolux* firmasi kuchli joylashtirish strategiyasidan foydalanib, bunda to‘g‘ridan-to‘g‘ri chet el investitsiyalaridan foydalanadi. Bu yakuniy iste’molchiga imkon qadar yaqinroq joylashish va uning o‘zgarib turadigan so‘rovlariga tezroq javob qaytarish zarurati bilan asoslanadi.

U yoki bu faoliyat turini amalga oshirish joyini belgilashdan tashqari, firmalar oldida mamlakatni tanlash vazifasi ham turadi. Global strategiya amalga oshirishda firma nafaqat ro‘yxatga olingan mamlakatda, balki boshqa mintaqalarda ham ma’lum bir operatsiyalarni bajarishi mumkin. U yoki bu faoliyat turining biron-bir mamlakatda mujassamlanishining asosiy sababi, ishlab chiqarish omillari bahosining nisbatan pastligi hisoblanadi. Biroq hozirda firmalar o‘z faoliyatini mamlakat chegaralaridan tashqariga boshqa sabablar tufayli ham chiqarmoqda: arzon xomashyo va malakali ishchi kuchidan tashqari ilmiy kadrlar va axborot bazasi ham katta qiziqish uyg‘otmoqda. Bundan tashqari, chet ellik hamkorlar bilan kuchli ishbilarmonlik aloqalaridan manfaatdor firmalar mos keluvchi mamlakatlarda o‘z filiallarini joylashtirishga harakat qilmoqda.

Ayrim faoliyat turlarini boshqa mamlakatlarga ko‘chirish ko‘p jihatdan bu mamlakatlardagi siyosiy vaziyatga bog‘liq bo‘ladi. Import tovarlar kiritishga soliqlar yoki kvotalar belgilanishida firma mahsulotlarining narxi ham o‘sadi va ularni raqobatga bardoshsiz qilib qo‘yadi. Sotuv bozorini saqlab qolish maqsadida firmalar o‘z faoliyatini bu mamlakatlar hududiga o‘tkazadi.

Milliy romb modeliga tayanar ekan, M.Porter firma joylashgan mamlakatni eng yaxshi tarzda tanlashga imkon beradigan savollar ro‘yxatini tuzdi.

**«Firmalar strategiyasi, ularning strukturasi va raqobat» bloki**da quyidagi savollarga javoblar eng katta qiziqish uyg‘otadi:

- mamlakatdagi tashkiliy strukturalarning ustunlik qiladigan turlari va menejment uslublari tarmoq ehtiyojlariga mos keladimi?

- qaysi strategiya turlari mamlakatda qabul qilingan tashkiliy me’yorlarga asoslanadi? Bu mamlakatda tarmoq eng iqtidorli kishilarni jalb qiladimi?
- investorlarning manfaatlari tarmoq raqobatbardoshligini oshirish ehtiyojlariga mos keladimi?
- firmaning ichki bozorda munosib raqobatchilari bormi?

**«Ishlab chiqarish omillari» bloki** quyidagi shart-sharoitlarni tushuntirishini talab qiladi:

- mamlakat juda rivojlangan yoki eng to‘g‘ri keladigan ishlab chiqarish omillariga egami? Agar shunday bo‘lsa, ular qaysi segmentlarda va qaysi raqobat strategiyalari uchun eng yaroqli?
- mamlakat ushbu tarmoq uchun omillarni yaratishning chet eldagiga nisbatan yaxshiroq mexanizmlariga egami (maxsus tadqiqot dasturlari, o‘quv yurtlari va h.k.)?
- tanlab olingan ishlab chiqarish omillarining noqulay ahvoli xalqaro miqyosda yuzaga kelgan vaziyatni aks ettiradimi?

Ushbu mamlakatda talabning o‘ziga xosligi ham global strategiyani amalga oshirishga xizmat qilishi yoki to‘siq bo‘lishi mumkin.

**«Talab shart-sharoitlari» blokida** quyidagilarni hisobga olish zarur:

- ushbu mamlakatdagi mahsulot xaridorlari eng talabchanmi? Agar shunday bo‘lsa, qaysi bozor segmentlarida?
- mamlakatda ushbu tarmoq mahsulotlariga g‘ayrioddiy, lekin boshqa joylarda oson tanlab olinadigan ehtiyojlar bormi?
- ushbu mamlakatda xaridorlarning ehtiyojlari boshqa mamlakatlar xaridorlaridan ustunlik qiladimi?
- mamlakatdagi taqsimot va sotuvi kanallari yetarli darajada rivojlanganmi va ular jahon tendentsiyalaridan ustunmi?

***“Turdosh va yondosh tarmoqlar tahlili”*** quyidagi kabi savollarga javob berishi lozim:

- ushbu mamlakat jahon miqyosidagi ta’minot tarmoqlariga egami? Agar shunday bo‘lsa, qaysi tarmoq segmentlarida?
- mamlakat muhim yondosh tarmoqlarda kuchli pozitsiyaga egami?

**Faoliyatni muvofiqlashtirish**

Raqobatli afzallikka erishishning boshqa bir imkoniyati global strategiyani amalga oshirishda firma faoliyatini muvofiqlashtirish hisoblanadi. Faoliyatni muvofiqlashtirish axborot almashinish, javobgarlikni taqsimlash va berilgan yo‘nalishda firmaning sa’y-harakatarini muvofiqlashtirishni nazarda tutadi. Muvofiqlashtirishning afzalligi turli joylarda to‘planadigan bilim va tajribalardan iborat. Bu firmaga bo‘linmalar orasida ularning ixtisoslashuviga muvofiq vazifalarni taqsimlash hisobiga o‘sish qaytimini beradi. Muvofiqlashtirish uning mijozlari bir vaqtning o‘zida ko‘plab mamlakatlarda ishlayotgan firma mahsulotlari differentsiyatsiyasini kuchaytirishi mumkin. Harakatchan va ko‘pmilliy mijozlarga xizmat ko‘rsatish qobiliyati bo‘linmalar faoliyatini yaxshi muvofiqlashtirish foydasiga gapiradigan muhim dalil hisoblanadi.

## Nazorat savollari

1. Jahon iqtisodiyoti va xalqaro iqtisodiyot tushunchalariga tarif bering.
2. Jahon biznesida import va eksport qanday ahamiyatga ega?
3. Xalqaro savdo siyosatining qanday turlari mavjud?
4. Savdoga ta’sir qiluvchi qanday kuchlarni bilasiz?
5. Xalqaro faoliyatni amalga oshirishida qanday variantlar mavjud?

# 4-BOB. BIZNESNI AXLOQIY VA MAS'ULIYAT JIHATDAN BOSHQARISH

4.1. Biznes axloqi va ijtimoiy javobgarlik tushunchalarini ishlab chiqish

4.2. Biznesning ijtimoiy javobgarligi va ziddiyatli sabablar

4.3. Korporativ barqarorlik to‘g‘risida hisobot (ijtimoiy mas'uliyat axloqi bo‘yicha biznes)

## 4.1. Biznes axloqi va ijtimoiy javobgarlik tushunchalarini ishlab chiqish

Ijtimoiy-falsafiy kategoriya sifatida javobgarlikning ma'nosi nisbatan kechroq aniqlanganidan boshlamoqchiman. X. Yonas buni mas'uliyat o‘lchovi kuch va bilim o‘lchovi bilan o‘zaro bog‘liqligi va ular sanoatgacha bo‘lgan davrda cheklanganligi bilan izohlaydi. [14] Natijada, harakatlar oqibatlari haqidagi savol "tabiiy ravishda" hal qilindi - chunki bu oqibatlar yuzaga keldi. Klassik falsafa nuqtayi nazaridan mas'uliyat asosan bilvosita - axloq burch, ezgulik va yovuzlik, erkinlik va zarurat kabi axloqiy kategoriyalar orqali tekshirildi. Aristotel mas'uliyatning aretologik kontseptsiyasining muallifi bo‘lib, unga ko‘ra xayrixoh va do‘stona munosabat ham berilgan. Aristotel maxsus "javobgarlik" tushunchasidan foydalanmaydi, balki o‘zboshimchalik va aybning ba'zi jihatlarini tavsiflab, javobgarlik fenomenologiyasini to‘liq ochib beradi. Inson ham go‘zal, ham sharmandali harakatlarni amalga oshirishga qodir, u qanday harakatlarni amalga oshirishi, inson o‘z xohish-irodasi bilan adolatli yoki adolatsiz bo‘ladimi, unga bog‘liqdir va u sodir etgan harakatlariga muvofiq sudda hurmatga sazovor bo‘ladi yoki jazolanadi. Shuning uchun javobgarlik insonning harakat shartlari va unga qo‘yiladigan talablardan xabardor bo‘lishini taqozo etadi.

Immanuil Kant XIIIV asrda allaqachon "mas'uliyatli" va "javobgarlik" toifalarini ishlatgan birinchi mutafakkirlardan biri bo‘lib,

[14] Алексина Т. А. Этика бизнеса. http://www.humanities.edu.ru/db/msg/54758/ (дата обращения 12.05.10)

uning mazmun-mohiyatini u kategorik imperativ va mutlaq axloqiy qonunlarga rioya qilish deb ta'riflagan.

Utilitarizmning eng koʻzga koʻringan vakillari I. Bentem va J.S.Mill ratsionallik mezonini javobgarlik obyekti uchun "foyda" deb hisoblashgan.

XIX - XX asrlarda. mas'uliyat toʻgʻridan-toʻgʻri imputatsiya muammosi sifatida qaraladi. Bu erda siz M.Veber va F. Nitsshe tomonidan javobgarlikni kontseptsiyalashtirishga murojaat qilishingiz mumkin - bu mas'uliyatning kelib chiqishi va mas'uliyat prinsipi haqida eng muhim gʻoyalarni shakllantirgan mutafakkirlar. Mas'uliyatni tushunishga ularning yondashuvlari subyektivlik darajasi bilan farq qiladi. Nitsshedan farqli oʻlaroq, M.Veber mas'uliyatni sub'ektiv qurilish deb hisoblamagan. U insonning Xudo oldidagi javobgarligining tarixiy oʻzgarishini insonning oʻz qarorlari uchun mas'uliyatining dunyoviy shakliga aylantirishini ta'kidladi, faqat individual vijdon bilan oqlanadi.[15]

J.P. Sartr "bizning mas'uliyatimiz kutganimizdan ancha kattaroqdir, chunki u butun insoniyatga tegishli ..." .[16] Muayyan tarzda harakat qilib, odam, xuddi shunday, oʻz vazifasini oxirigacha bajarishga yoki oʻzini butunlay ozod odam sifatida koʻrsatishga intiladigan odamni tanlaydi. Bundan tashqari, toʻliq va chuqur mas'uliyat hissi, J.P. Sartrning fikriga koʻra, inson tanlov qilish bilan oʻzi bilan butun insoniyatni tanlaganligini anglashining natijasidir.

XX asrning 60-70-yillarida. mas'uliyat etikasi Xans Lenk asarlari tufayli axloqning mustaqil qismi sifatida rivojlangan. U javobgarlikni kontseptsiya sifatida belgilaydi, u boshqariladigan kutilgan xatti-harakatni baholash orqali me'yorning relyatsion imputatsiyasida ifodalanadi. Atributlash (atributlash) va javobgarlik oʻlchovi bilan bogʻliq muammolarni tahlil qilish "Zamonaviy texnologiyalar haqida mulohazalar" asarida keltirilgan.

Xans Yonas bu boradagi oʻz qarashlarini oʻzining mashhur "Mas'uliyat printsipi" asarida bayon etgan. Texnologik vaziyat uchun axloqiy tajriba. "Yonasning soʻzlariga koʻra, kelajakda texnogen falokatlar yuz berishi mumkinligi sababli, an'anaviy axloq qoidalari

[15] Алексина Т. А. Прикладная этика. М., 2004.
[16] Аристотель. Никомахова этика / Аристотель // Соч.: В 4 т. - М. Мысль, 1984.

o‘zlarini toliqtirdi va javobgarlik prinsipiga asoslangan yangi axloq qoidalari zarur. Barcha axloqiy tushunchalar mas'uliyat etikasi bilan almashtirilishi kerak. Mas'uliyat zamonaviy axloq qoidalari uchun muhimdir.

**Jonas javobgarlikning ikki turini ajratib ko‘rsatdi:**

• tabiiy (kasb), bu ajralmas belgilangan maqomdir;

• shartnomaviy (vazifa), ya'ni. insonning ijtimoiy maqomiga erishdi.

**"Javobgarlik axloqi" paydo bo‘lishining sabablari:**

• insonning beqiyos texnologik qudrati (ekologiya, texnologiyalarga bog‘liqlik);

• sanoat dunyosidagi hayotiy vaziyatlarni "dinamiklashtirish" (zamonaviy odam o‘ylashga vaqt topolmaydi);

• sanoat jarayonlarining yon ta'siri tufayli tabiat va tirik mavjudotlarga (shu jumladan insonning o‘ziga) tahdid.

Shuning uchun Yonasning so‘zlariga ko‘ra, "javobgarlik" tushunchasini qayta ko‘rib chiqish kerak. U o‘tish davri bilan javobgarlik kontseptsiyasini axloqiy kengaytirish g‘oyasini ilgari suradi:

• Jinoyatchining javobgarligi tushunchasidan "shaxsni qo‘riq-lovchi" ("parvarish etika") javobgarligiga qadar;

• post javobgarlikka chaqiruvdan ehtiyotkorlik uchun javobgarlikka;

• Amalga oshirish natijalari uchun o‘tmishga yo‘naltirilgan javobgarlikdan kelajakni boshqarishga qaratilgan boshqarish, bu boshqarish qobiliyati va kuchdan foydalanish qobiliyati bilan belgilanadi.

. Shunday qilib, G. Jonasning asosiy g‘oyalarini quyidagi bandlarda umumlashtirish mumkin:

• "Kelajak uchun javobgarlik" (sanoat korxonalari ifloslanishning asosiy manbai);

• javobgarlik "oldin" emas, "uchun" (javobgarlik sohasi);

• Faqat hisobdorlik emas (balki hamma uchun javobgarlik);

• Umumjahon burchi sifatida o‘z zimmasiga olgan javobgarlik.

Mas'uliyat XXasr o‘rtalarida, iqtisodiy faoliyat natijasi nafaqat jismoniy shaxslar iste'mol qiladigan moddiy ne'matlar, balki butun jamiyat tomonidan "iste'mol qilinadigan" jamiyatning ijtimoiy-

iqtisodiy tuzilishining muhim xususiyatlaridan iborat bo‘lganida, alohida ma'no kasb etadi. Butun jamiyat manfaatlarining ustuvorligini amalga oshirish uchun T. Parsons tomonidan ishlab chiqilgan ijtimoiy tizimlarning barqarorligi, ularning integratsiyasi va barqarorligi muammosi alohida ahamiyatga ega edi. 20-asrning oxiriga kelib, mas'uliyat toifasi "mahalliy qat'iyat" (J.-F. Lyotard), "vasvasa" (J.Bodrillard), "o‘z-o‘ziga g‘amxo‘rlik" (M. Fuko) kabi tushunchalar bilan almashtirila boshladi. F. Fukuyama "tarixning oxiri" va "oxirgi odam" g‘oyasini ilgari surdi, ular uchun javobgarlik umuman yo‘qoladi. XX asrda mas'uliyatni inson harakatlarining asosiy prinsipi sifatida tushunish "mas'uliyatli bo‘lish" nafaqat individual, balki ijtimoiy guruh, jamoa, sinf bo‘lishi mumkinligini tushunishga olib keladi. Ijtimoiy nazorat shakllari orqali ham, mas'uliyat subyektlari tomonidan ularning ijtimoiy rolini anglash orqali amalga oshiriladigan yangi kategoriya - "ijtimoiy javobgarlik" paydo bo‘ladi. Ijtimoiy javobgarlik yakka shaxsga emas, balki shaxsga ijtimoiy hamjamiyat vakili sifatida beriladi.

Xususiy manfaatlar emas, balki butun manfaat ustuvorligiga asoslangan yondashuv biznesning ijtimoiy javobgarligi kontsept-siyasida aks etadi. Buning asosi shundaki, biznesning xususiy manfaatlari (foyda, foyda) va jamiyat manfaatlari (barqarorlik, ko‘pchilik uchun muvaffaqiyatli rivojlanish) o‘rtasidagi ziddiyat biznes tomonidan tizim foydasiga hal etilishi kerakligi sababli jamiyat tomonidan foydasiga hal qilinishi kerak. Ushbu kontseptsiyaning asosiy qoidalari XX asrning 30-yillarida shakllangan.

Biznesning ijtimoiy javobgarlik darajasi:

1. Asosiy daraja ("qonuniylik"): qonunchilik va standartlarga rioya qilish, soliqlarni o‘z vaqtida to‘lash, ish haqini to‘lash, mehnat xavfsizligini ta'minlash va iloji bo‘lsa, yangi ish o‘rinlarini yaratish;

2. Ikkinchi daraja - ishchilarga nafaqat ishlash uchun, balki hayot uchun ham etarli sharoitlar: ishchilarning malakasini oshirish, profilaktika ishlari, uy-joy qurilishi, ijtimoiy sohani rivojlantirish va boshqalar. (ijtimoiy kapitalni yaratish);

3. Uchinchi, biznesning ijtimoiy javobgarligining eng yuqori darajasi – xayriya faoliyati va homiylik, ijtimoiy marketing dasturlari, homiylik, xayriya va hk. ortiqcha ijtimoiy ahamiyatga ega dasturlar.

Bu mening ishimning ikkinchi bobida muhokama qilinadigan biznesning ijtimoiy javobgarligi kontseptsiyasi bilan bog‘liq asosiy muammolar haqida.

Ehtimol, bugungi kunda mahalliy tadbirkorlar orasida "ishbilarmonlik axloqi" dan ko‘ra zamonaviyroq so‘zni topish qiyin bo‘lib, yaqinda unga "ijtimoiy javobgarlik" so‘zi qo‘shildi. Ushbu xatboshida ular nimani anglatishini va qanday farq qilishlarini tushunishga harakat qilaman. Ma'lumki, odamlarning axloqiy xulq-atvori, ularning bir-biriga va umuman jamiyatga bo‘lgan munosabatlari normalari tizimi sifatida umumiy inson axloqi mavjud. Ammo shu bilan birga, kasbiy faoliyatning ayrim yo‘nalishlari o‘ziga xos axloq qoidalarini ishlab chiqdi. Avvalo, "ishbilarmonlik etikasi" yoki "ishbilarmonlik etikasi" tushunchasini aniqlaylik. Professor P.V. Malinovskiy ushbu atamani quyidagicha izohlaydi:

«Ishbilarmonlik etikasi keng ma'noda bu axloqiy tamoyillar va me'yorlar to‘plami bo‘lib, ular menejment va tadbirkorlik sohasida tashkilotlar va ularning a'zolari faoliyatiga rahbarlik qilishi kerak. U turli tartibdagi hodisalarni qamrab oladi: umuman tashkilotning ichki va tashqi siyosatini axloqiy baholash; tashkilot a'zolarining axloqiy tamoyillari, ya'ni. kasbiy axloq; tashkilotdagi axloqiy iqlim; axloqiy xulq-atvor naqshlari; ish odob-axloq me'yorlari - ritualizatsiya qilingan tashqi xulq-atvor normalari ".[17]

Shunday qilib, ishbilarmonlik etikasi - bu kasb axloqining turlaridan biri - bu tadbirkorlik sohasida ishlaydigan odamlarning odobidir. Ular har qanday kompaniyaning biznes axloqi haqida gapirganda, ular menejerlar orqali amalga oshiriladigan biznesning axloqiy asoslarini anglatadi. Kompaniyaning biznes madaniyati deganda kompaniya ichidagi urf-odatlar va marosimlar tushuniladi; uning xodimlari tomonidan taqsimlanadigan umumiy qadriyatlar; aloqa tizimi, shu jumladan norasmiy munosabatlar; yaxshi tashkil etilgan biznes amaliyoti va ishni tashkil etish. Kompaniyaning ishbilarmonlik madaniyati uning ajralmas elementlari bo‘lgan biznesning axloqiy tamoyillari bilan chambarchas bog‘liqdir.

[17] Благов Ю. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Серия «Менеджмент». 2006.

Shunday qilib, biz xulosa qilishimiz mumkinki, ishbilarmonlik etikasi - bu bozor munosabatlarining mikro va makro darajalarida namoyon bo‘ladigan, tadbirkorlik faoliyati sub'ektlari xatti-harakatlarining umumiy prinsiplari va qoidalari tizimi, ularning aloqasi va ish uslubi. Ishbilarmonlik axloqi jamiyatning moddiy sharoitlarini aks ettiruvchi axloq va axloqning ishbilarmonlik munosabatlaridagi o‘rni haqidagi ta'limotga asoslanadi.

Ishbilarmonlik axloqi, shuningdek, mehnat va kasbiy axloq, uning tarixi va amaliyoti to‘g‘risidagi bilimlar tizimidir. Bu odamlar o‘zlarining ishlariga qanday munosabatda bo‘lishga odatlanganliklari, ular unga qanday ma'no berishlari, ularning hayotida qanday o‘rinni egallashlari, ish jarayonida odamlar o‘rtasidagi munosabatlar qanday rivojlanib borishi, odamlarning moyilligi va ideallari samarali mehnatni qanday ta'minlayotgani va qaysi biri to‘sqinlik qilayotgani haqidagi bilimlar tizimidir. uni.

Ishbilarmonlik etikasi guruh ichidagi qarama-qarshiliklarni minimallashtirish, individual manfaatlarni guruh manfaatlariga bo‘ysundirish bilan xo‘jalik yurituvchi subyektlarning harakatlarini tartibga soladi, ilhomlantiradi va shu bilan cheklaydi.[18]Bir-biriga o‘xshash bir necha tushunchalar mavjud. Masalan, iqtisodiy axloq (yoki tadbirkorlik etikasi) zamonaviy bozor iqtisodiyoti sharoitida tadbirkorlar uchun qanday axloqiy me'yorlar yoki ideallar tegishli bo‘lishi mumkin degan savol bilan shug‘ullanadi.[18]

Tadbirkorlik etikasi tadbirkorlarni boshqarishda axloq va foyda munosabatlarini belgilaydi va zamonaviy iqtisodiyot sharoitida tadbirkorlar tomonidan axloqiy normalar va ideallarni qanday amalga oshirish mumkinligi masalasi bilan shug‘ullanadi.

Tadbirkorlik faoliyatining maqsadi - maksimal foyda olish.

Ishbilarmonlik odob-axloq tamoyillari – bu axloqiy talablarning jamiyatning axloqiy ongida ishlab chiqilgan, ishbilarmonlik munosabatlari ishtirokchilarining zaruriy xatti-harakatlarini ko‘rsatadigan umumlashtirilgan ifodasidir.[19]

Umuman olganda, ishbilarmonlik axloq qoidalarini axloqiy tamoyillarni ishbilarmonlik holatlarida qo‘llashni o‘rganadigan ilmiy

[18] Гаджикурбанова П.А. Страх и ответственность: этика технологической цивилизации Ганса Йонаса. http://ethics.iph.ras.ru/em/em4/10.html/ (13.03.10)
[19] Гусейнов А.А., Апресян Р.Г. Этика. М., 1998.

intizom deb ta'riflash mumkin. Biznes axloqshunosligining eng dolzarb masalasi bu korporativ va universal axloqning o‘zaro bog‘liqligi, biznesning ijtimoiy mas'uliyati, umumiy axloqiy tamoyillarni muayyan vaziyatlarda qo‘llashdir.

Tadbirkorning faoliyatining ramka tartibiga muvofiqligi yoki ramka tartibining o‘zi takomillashishi muammosi, tadbirkorning jamiyat oldidagi javobgarligi darajasi va boshqalar masalasini ko‘rib chiqadigan biznes etikasi, uning o‘sha qismida ijtimoiy axloqning bir qismi sifatida qaralishi mumkin.

Rahbarlar va menejerlarning xulq-atvori, kompaniya xodimla-rining o‘zaro munosabatlari, iste'molchilar huquqlari, axloqiy me'yorlar va qadriyatlar to‘qnashuvining amaliy masalalarini muhokama qiladigan biznes etikasi bu qismda kasb axloqining turlaridan biri hisoblanadi.

Ibratli darajada ishbilarmonlik etikasi deganda ijtimoiy buyurtma axloqi tushuniladi.

Mikro darajada bu biznesning maqsadlari, qadriyatlari va qoidalari to‘g‘risida ta'limotdir.

Shunday qilib, zamonaviy ishbilarmonlik etikasi uchta muhim qoidalarning o‘zaro kelishuviga asoslanadi:

1. Moddiy qadriyatlarni har xil shakllarda yaratish dastlab muhim jarayon sifatida qaraladi.

Buning uchun har qanday korxona mavjud.

2. Foyda va boshqa daromadlar turli xil ijtimoiy ahamiyatga ega bo‘lgan maqsadlarga erishish natijasi sifatida qaraladi.

3. Ishbilarmonlik dunyosida yuzaga keladigan muammolarni hal qilishda ustuvorlik mahsulot ishlab chiqarishga emas, balki shaxslararo munosabatlar manfaatlariga berilishi kerak.[20]

O‘z navbatida, De Jorj ishbilarmonlik etikasini tahlil qilishning quyidagi darajalarini belgilab berdi:

1. Agar biz biznes axloqini Amerika sharoitida ko‘rib chiqsak, u makro darajaga asosan Amerikaning erkin tadbirkorligi iqtisodiy

[20] Деловая Этика. Руководство по Управлению Ответственным Предприятием в Развивающейся экономике.
http://trade.gov/goodgovernance/adobe/Russian_BEM_Full_Text.pdf/ (дата обращения: 15.04.10).

tizimini axloqiy baholashga va uning mumkin bo‘lgan alternativalari va modifikatsiyalariga e'tibor qaratadi.

2. Etika tahlilining ikkinchi darajasi -va bugungi kunda u eng yaqin e'tiborni tortmoqda – bu Amerikaning erkin tadbirkorlik tizimi doirasida biznesni o‘rganish.

3. Uyushgan korporativ faoliyat doirasidagi shaxslar va iqtisodiy va tijorat operatsiyalaridagi xatti-harakatlarni ma'naviy baholash ishbilarmonlik axloqi bo‘yicha olib borilayotgan tadqiqotlarning darajasi.

4.Va nihoyat, biznes tobora xalqaro va global miqyosda rivojlanib borishi bilan uning axloq qoidalarini tahlil qilish va ularni xalqaro xarakterga ega bo‘lish va Amerika va boshqa transatmillar koorporatsiyasi.

Shunday qilib, men ish axloqi beshta faoliyatni o‘z ichiga oladi degan xulosaga keldim: Birinchisi, umumiy axloq qoidalarini biznesdagi muayyan vaziyatlarga yoki amaliyotga qo‘llash. Uning kasbining ikkinchi turi – axloqiy tushunchalarning izchilligi bilan shug‘ullanadigan metotika. Biznes axloqshunosligini tadqiq qilishning uchinchi yo‘nalishi – bu dastlabki axloqiy va axloqiy pozitsiyalarga asoslangan binolarni tahlil qilishdir. To‘rtinchidan, aralashuv tashqi muammolar ba'zan ish axloqshunosligini o‘rganuvchilarni axloq chegaralaridan chiqib, falsafaning boshqa sohalariga va boshqa fan sohalariga, masalan, iqtisod yoki tashkilot nazariyasiga murojaat qilishga majbur qiladi. Beshinchisi, axloqiy jihatdan maqtovga sazovor va namunali harakatlarni, ham yakka tartibdagi ishbilarmonlar tomonidan, ham aniq firmalar tomonidan tavsiflanadi.

Xulosa qilib aytganda, men zamonaviy dunyoda ishbilarmonlik odobining ahamiyatini bayon qilmoqchiman. Shunday qilib, ishbilarmonlik etikasi odamlarga yordam berishi mumkin:

• biznesdagi axloqiy muammolarni ilmimizdan foydalanmasdan qila oladiganlaridan ko‘ra tizimli va ishonchli tarzda ko‘rib chiqish;

• bu ularga kundalik amaliyotida sezmagan muammolarini ko‘rishda yordam berishi mumkin;

• u ularni ularni usiz amalga oshirishni xayoliga ham keltirmaydigan o‘zgarishlar qilishga undashi mumkin.

Mening fikrimcha, "ishbilarmonlik axloqi" tushunchasi ham individual boshqaruvchiga, ham tadbirkorga, ham umuman

kompaniyaga tegishli bo‘lishi juda muhimdir. Agar biznesmen uchun bu uning kasbiy odob-axloqini anglatsa, demak, kompaniya uchun bu uning faoliyati asosidagi o‘ziga xos sharaf kodeksi. Ishbilarmonlik odob-axloqining asosiy tamoyillari, avvalambor, jahon tadbirkorligining uzoq yillik tarixi davomida rivojlangan bunday an'anaviy qadriyatlarni o‘z ichiga oladi, masalan, qonunlarni hurmat qilish, halollik, so‘zga va tuzilgan shartnomaga sodiqlik, ishonchlilik va o‘zaro ishonch.

Zamonaviy ishbilarmonlik axloqining nisbatan yangi prinsipi - bu G‘arbda bir necha o‘n yillar oldin, Rossiyada esa yaqinda jiddiy o‘ylangan ijtimoiy javobgarlik printsipi. Ushbu prinsiplarning barchasi barcha turdagi ishbilarmonlik munosabatlariga asos bo‘lishi kerak.

Kompaniyaning xatti-harakati ijtimoiy javobgar deb tan olinishi uchun, ya'ni zamonaviy ma'noda axloqiy, faqat qonunlarga rioya qilish yoki iste'molchilar yoki biznes sheriklari bilan halol bo‘lish yetarli emas. Agar yuridik javobgarlik qonun bilan belgilangan xulq-atvor me'yorlari va qoidalari bo‘lsa, unda ijtimoiy javobgarlik (shuningdek, korporativ ijtimoiy javobgarlik, mas'uliyatli biznes va korporativ ijtimoiy imkoniyatlar deb nomlanadi) qonun xati bilan emas, balki ruhga rioya qilishni yoki hali kiritilmagan bunday me'yorlarni bajarishni anglatadi. qonun hujjatlariga yoki qonunchilik talablaridan oshib ketishiga olib keladi.

Xalqaro amaliyotda biznesning ijtimoiy javobgarligining umumiy qabul qilingan ta'rifi mavjud emas, bu har kimga "biznesning ijtimoiy javobgarligi" atamasini o‘z uslubida tushunishga asos beradi.

Biznesning ijtimoiy javobgarligi deganda xayriya, korporativ ijtimoiy javobgarlik, ijtimoiy marketing dasturlari, homiylik, va boshqalar tushuniladi.

Xulosa qilib aytishimiz mumkinki, biznesning ijtimoiy javobgarligi bu biznesning jamiyatga ta'siri, biznes qarorlarini qabul qiluvchilarning ushbu qarorlar to‘g‘ridan-to‘g‘ri yoki bilvosita ta'sir ko‘rsatadiganlar oldida javobgarligi.

Biznesning ijtimoiy mas'uliyatining ushbu ta'rifi juda ideal va uni haqiqatda to‘liq tarjima qilib bo‘lmaydi, faqat bitta qarorning barcha oqibatlarini hisoblash imkonsiz bo‘lsa. Ammo, mening fikrimcha, biznesning ijtimoiy javobgarligi bu qoida emas, balki qaror qabul qilish jarayonida ishtirok etishi kerak bo‘lgan axloqiy printsipdir.

Shunday qilib, biz "ishbilarmonlik axloqi" va "ijtimoiy javobgarlik" tushunchalari ma'lum bir printsip bilan biznesning umumiy axloqiy asoslari sifatida bog‘liq degan xulosaga kelishimiz mumkin.

Yigirmanchi asrning boshlarida biznesda ijtimoiy mas'uliyatni ko‘rsatishga qaratilgan birinchi urinishlarni xayriya faoliyati deb atash mumkin. Masalan, Jon D. Rokfeller turli xil xayriya tashkilotlariga 550 million dollar xayriya qildi va Rokfeller jamg‘armasiga asos soldi. Amerikaning Sears korporatsiyasining rahbari Robert E. Vud 1936 yilda matematik jihatdan ifodalanib bo‘lmaydigan, ammo baribir, nihoyatda muhim deb hisoblanishi mumkin bo‘lgan ijtimoiy majburiyatlar haqida gapirdi.

U jamiyat bozor iqtisodiyoti sharoitida faoliyat yuritadigan tashkilotga ta'sirini nazarda tutgan. Dastlabki g‘arbiy tadbirkorlardan biri bo‘lgan Sears kompaniya xizmat qiladigan "keng jamoatchilik qatlamini" tan oldi va u bilan aloqalar an'anaviy ravishda har qanday firma uchun muhim bo‘lgan aktsiyadorlar guruhini emas, balki iste'molchilar, ishchilar va mahalliy jamoalarni ham alohida ta'kidladi. Shuningdek, u nafaqat davlat tomonidan, balki korporativ menejment tomonidan ham ijtimoiy muammolarni hal qilish tarafdori bo‘lgan.

Sears, ammo jamiyat oldidagi korporativ ijtimoiy javobgarlikning xarajatlari va foydalarini miqdoriy jihatdan aniqlash qiyinligini tan oldi. Uning qarashlari keng qo‘llab-quvvatlanmadi, xususan, chunki 30-yillarda. XX asr – Buyuk Depressiya yillari – jamiyatning barcha qatlamlari hayotini saqlab qolish uchun dolzarb muammoga duch kelishdi va biznes birinchi navbatda foyda ko‘rishi kerak edi.

Biznesning ijtimoiy javobgarligi kontseptsiyasi bilan bog‘liq munozarali sabablar mening ishimning ikkinchi bobida muhokama qilinadi.

Shunday qilib, ba'zi tadbirkorlar boylik majburiy, ya'ni biz uni qo‘shnilarimiz bilan baham ko‘rishimiz kerak va boshqa narsalar qatori o‘z xodimlarimizga yo‘naltirilgan xayriya ishlariga ko‘p pul sarfladik. Masalan, xuddi shu nomdagi oziq-ovqat kompaniyasining asoschisi Jorj Kadberi o‘tgan asrning boshlarida o‘z xodimlariga (masalan, mehnat qobiliyati uchun) turli xil imtiyozlar to‘lagan. Buni

hozirgi kunda dunyoga mashhur Unilever kompaniyasining asoschisi Uilyam Lever amalga oshirdi.

Xayriya faoliyati bilan shug‘ullangan tadbirkorlar aslida shaxsiy xayriya va ish uchun javobgarlik g‘oyasining asoschilariga aylanishdi.

## 4.2. Biznesning ijtimoiy javobgarligi va ziddiyatli sabablar

Avvalgi bobda muhokama qilinganidek, korporativ ijtimoiy javobgarlik - bu tashkilotlar o‘z faoliyatining mijozlar, yetkazib beruvchilar, xodimlar, aksiyadorlar, mahalliy jamoalar va boshqa manfaatdor tomonlarga ta'siri uchun javobgarlikni o‘z zimmasiga olgan holda jamiyat manfaatlarini hisobga oladigan tushunchadir.

Atrof-muhit haqida. Ushbu majburiyat qonunchilikka rioya qilish to‘g‘risidagi qonuniy majburiyatdan tashqariga chiqadi va tashkilotlarning ixtiyoriy ravishda ishchilar va ularning oila a'zolari, shuningdek, mahalliy hamjamiyat va umuman jamiyat hayotini yaxshilash uchun qo‘shimcha choralar ko‘rishni nazarda tutadi.

Korporativ ijtimoiy javobgarlik amaliyoti ko‘plab tortishuvlarga va tanqidlarga sabab bo‘ladi. Himoyachilarning ta'kidlashicha, ishonchli ish bor va korporatsiyalar o‘zlarining qisqa muddatli foydalariga qaraganda kengroq va uzoqroq istiqbolda ishlashdan ko‘plab foyda olishadi.

Tanqidchilarning ta'kidlashicha, ijtimoiy javobgarlik biznesning asosiy iqtisodiy rolidan chalg‘itadi; ba'zilari bu haqiqatni bezashdan boshqa narsa emasligini ta'kidlaydilar; boshqalari bu hukumatlar qudratli transmilliy korporatsiyalarning boshqaruvchisi rolini almashtirishga urinish, deb aytishadi. Mening ishimning alohida qismi ushbu muhokamaga bag‘ishlangan.

**Biznesning ijtimoiy javobgarligini o‘rganishda ikkita yondashuv**

Korporativ ijtimoiy javobgarlik amaliyoti ko‘plab tortishuvlarga va tanqidlarga sabab bo‘ldi. Himoyachilarning ta'kidlashicha, ishonchli ish bor va korporatsiyalar o‘zlarining qisqa muddatli foydalariga qaraganda kengroq va uzoqroq istiqbolda ishlashdan ko‘plab foyda olishadi. Tanqidchilarning ta'kidlashicha, ijtimoiy javobgarlik biznesning asosiy iqtisodiy rolidan chalg‘itadi.

Shunday qilib, biznesning ijtimoiy javobgarligini o‘rganishda ikkita asosiy yondashuv mavjud. Bir tomondan, bu M. Fridmanning rasmiy (instrumental) ratsionallikka asoslangan tushunchasi. Boshqa tomondan, ikkinchi yondashuv vakillari substansional ratsionallikka tayanadigan tadqiqotchilardir. Ular biznesning ijtimoiy javobgarligi murakkab va shunchaki iqtisodiy manfaatlarga bog‘liq emasligini tan olishadi.

Korporativ javobgarlikni o‘rganishga qarama-qarshi bo‘lgan ushbu ikkita yondashuv haqida batafsilroq to‘xtalmasdan oldin shuni ta'kidlashni istardimki, zamonaviy kompaniyalar rahbarlari va menejerlari ijtimoiy mas'uliyatli xatti-harakatlarning nafaqat o‘z biznesining strategik, balki moliyaviy maqsadlariga erishishga ijobiy ta'sirini tobora ko‘proq anglashmoqda.

Milton Fridman biznesdagi ijtimoiy javobgarlikka qarshi. Monetarizm siyosatining tarafdori va Nobel mukofoti sovrindori Milton Fridman o‘zining maqolalaridan birida ishbilarmonlik javobgarligining quyidagi ko‘rinishini bayon qildi:

«Ishbilarmonlarning« bozor iqtisodiyoti sharoitida biznesning ijtimoiy mas'uliyati »haqida ochiqchasiga gaplashayotganlarini eshitganimda, beixtiyor Frantsuz 70 yoshga to‘lganida, butun umri davomida nasr bilan gaplashayotganini bilib qolgani haqidagi voqeani eslayman. Tadbirkorlar, pafosiz emas, balki biznes nafaqat foyda olish, balki ma'lum ijtimoiy natijalarga erishish haqida, biznesning o‘ziga xos "ijtimoiy vijdoniga" ega ekanligi va u uchun mas'ul ekanligi haqida bahslashganda, ular bozor iqtisodiyotini himoya qilyapmiz, deb hisoblashadi. ish bilan ta'minlash, kamsitishni yo‘q qilish, atrof-muhit ifloslanishining oldini olish va zamonaviy avlod islohotchilari leksikoniga kiruvchi boshqa narsalar. Ular aslida va'z qiladilar - yoki o‘zlari yoki boshqa birov buni jiddiy qabul qilsalar -va sof sotsializmni va'z qiladilar. Shu tarzda mulohaza yuritadigan ishbilarmonlar so‘nggi o‘n yilliklar davomida erkin jamiyat asoslarini buzgan kuchlarning qo‘g‘irchog‘idir. ”[21]

Keyin Fridman "ijtimoiy javobgarlik" tushunchasini o‘zi belgilashga kirishadi. U quyidagicha fikr yuritadi: «Xususiy mulkka

[21] Загорулько, Н. М. Проблема оценки экономической эффективности корпоративной благотворительности / Н. М. Загорулько // Благотворительность в России. 2002

asoslangan bozor iqtisodiyotida korporatsiya menejeri korxona egalariga nisbatan xodim hisoblanadi. U egalari va uning ish beruvchilari oldida bevosita javobgardir. Ushbu mas'uliyat biznesni o‘z xohish-istaklariga muvofiq ravishda olib borishdan iborat bo‘lib, umuman olganda, qonunlarda yoki axloqiy me'yorlarda mustahkamlangan jamiyatda qabul qilingan qoidalar doirasida mumkin bo‘lgan maksimal foyda olishgacha kamaytirilishi mumkin. Albatta, uning ish beruvchilari ushbu maqsadni baham ko‘rmasliklari mumkin. Bir guruh shaxslar xayriya maqsadida, masalan kasalxona yoki maktabni tashkil qilishi mumkin. Bunday korporatsiya menejeri maqsad shaklida pul foydasini olish emas, balki ma'lum xizmatlarni ko‘rsatish shaklida bo‘ladi.

Qanday bo‘lmasin, asosiy nuqta shundaki, u o‘z korporatsiyasi menejeri lavozimida ushbu korporatsiyaga egalik qilgan yoki xayriya maqsadlarida asos solgan shaxslarning manfaatlari uchun vakili bo‘lib, uning asosiy mas'uliyati ular oldida.

Ushbu holatlarning har birida menejer birovning pulini umumiy jamoat manfaatlari uchun sarflaydi. Uning "ijtimoiy javobgarlik" sabablari bilan amalga oshirilgan harakatlari aksiyadorlarning daromadlarini kamaytirar ekan, u ularning pullarini sarf qilmoqda. Uning harakatlari iste'molchilar uchun narxlarning ko‘tarilishiga olib kelishi bilanoq, u iste'molchilarga pul sarflaydi. Uning xatti-harakatlari ba'zi xodimlarning ish haqini kamaytirishi bilanoq, u ularning pullarini ham sarflaydi.

Aksiyadorlar, iste'molchilar va ishchilar o‘z pullarini o‘zlari xohlagancha boshqarishlari mumkin edi. Menejer bir xil aksiyadorlar, iste'molchilar yoki xodimlarning manfaatlarini himoya qilish bo‘yicha vakil sifatida emas, balki ularning pullarini ular amalga oshirgan usuldan boshqacha sarf qilsa, "ijtimoiy javobgarlik" mulohazalaridan ko‘proq harakat qiladi." [22]

Kompaniyalarning ijtimoiy mas'uliyati yo‘nalishlarini tanlash nihoyatda qiyin ekanligiga rozi bo‘lmaslik mumkin emas. Bundan tashqari, Fridmanning fikriga ko‘ra, korporativ menejer davlat xodimi, jamiyat xizmatchisiga aylanadi, garchi u rasmiy ravishda xususiy sektor xodimi bo‘lib qolsa.

[22] Замошкин Ю.А. Бизнес и мораль // Философские исследования, № 2, 1993.

Milton Fridmanning g‘oyalari ba'zi tadbirkorlarni jalb qilishi mumkin. Ammo uning argumentlari ba'zida o‘zining o‘ziga xos ijtimoiy befarqlik konseptsiyasiga qarshi ishlaydi. Masalan, muallifning o‘zi nafaqat qonunlarga, balki axloqiy me'yorlarga ham rioya qilishni targ‘ib qiladi, ammo buni ijtimoiy javobgarlikning namoyishi deb hisoblamaydi.

Ehtimol, Fridman kompaniyaning ijtimoiy mas'uliyati bilan, avvalambor, uning fikriga ko‘ra shaxslar yoki jamoat tashkilotlari tomonidan amalga oshiriladigan xayriya dasturlarini anglatadi.

Fridman shuningdek, menejer davlat xizmatchisi emasligini ta'kidlaydi. Jamiyatga xizmat ko‘rsatishga kelsak, taniqli yaponiyalik tadbirkor Kazuma Tateishi bu haqda yaxshi yozgan. Uning ta'kidlashicha, kompaniyaning o‘sishining o‘zi jamiyat rivojlanishiga hissa qo‘shish qobiliyatining oshishi deb tushunilishi kerak. Ko‘rinib turibdiki, uning manfaatdor tomonlarining barcha asosiy guruhlari kompaniya faoliyatini kengaytirishdan manfaatdor: uning xodimlari, va tovar mahsulotlarini iste'molchilari, shuningdek aksiyadorlar hamda faoliyati, boshqa narsalar teng bo‘lgan mahalliy aholi va biznes sheriklari ham asosiy kompaniyaning rivojlanishi bilan parallel ravishda muvaffaqiyatli rivojlanadi. Va Kazuma Tateishi konsentrlangan shaklda jamiyatga xizmat ko‘rsatish g‘oyasi quyidagi postulatda o‘z ifodasini topganligini yozadi: kim eng yaxshi jamiyatga xizmat qilsa, u eng ko‘p yutadi. Agar kompaniya jamiyatga eng mukammal shaklda xizmat qila olmasa, u holda u mavjud bo‘lish huquqiga loyiq emas. Va bunday kompaniyalarni tugatish faqat adolatli bo‘ladi. Boshqa tomondan, jamoaga eng yaxshi tarzda xizmat ko‘rsatadigan kompaniyalar ularning o‘sishi va har qanday dalda uchun kislorodga loyiqdir.

Maykl Porter: Nega ijtimoiy javobgarlik foydali?

M. Fridmanning ham olimlar, ham tadbirkorlarning o‘zlari fikriga hamma ham qo‘shilmaydi. So‘nggi yillarda biznesdagi ijtimoiy javobgarlik to‘g‘ridan-to‘g‘ri kompaniyaning "ijtimoiy ustunligi" deb nomlana boshladi. Ushbu g‘oyani birinchi bo‘lib Garvard biznes maktabi professori va raqobatbardosh ustunlik nazariyasi muallifi Maykl Porter 1999 yilda Garvard Business Review-dagi "Xayriya ishlarining yangi chaqirig‘i - qiymat yaratish" maqolasida ifoda etgan.

Porterning ta'kidlashicha, bugungi kunda ijtimoiy dasturlardan kompaniyalar asosan "jamoatchilik bilan aloqalar" shakli sifatida yoki reklama maqsadida foydalanadilar. Masalan, Philip Morris tamaki kompaniyasi (AQSh) 1999 yilda turli xayr-ehsonlar uchun 75 million dollar sarflagan, so‘ngra reklama kampaniyasiga yana 100 million dollar sarflagan.

Muallif yozganidek, korporativ ijtimoiy javobgarlik tamoyilini amalga oshirishni tanqid qiluvchilar ikkita asosiy dalilni keltirdilar. Birinchidan, kompaniyaning ijtimoiy va iqtisodiy maqsadlari bir-biridan aniq farq qiladi, shuning uchun ijtimoiy dasturlarga sarflanadigan xarajatlar iqtisodiy natijalarga erishish nuqtai nazaridan xarajatdir. Ikkinchidan, ijtimoiy loyihalar bilan shug‘ullanadigan kompaniyalar alohida donorlardan ko‘ra ko‘proq jamoat manfaati keltirmaydi. Ushbu bayonotlar, agar ko‘plab boshqa kompaniyalar uchun odatiy bo‘lgan ijtimoiy korporativ dasturlar qismlarga bo‘linib va yo‘naltirilgan bo‘lsa, to‘g‘ri keladi. Biroq, ijtimoiy mas'uliyatli biznesni amalga oshirish sohasida yana bir usul mavjud: kompaniyalar o‘zlari faoliyat yuritayotgan joylarda ishbilarmonlik muhiti sifatini oshirish orqali o‘zlarining raqobatdosh pozitsiyalarini mustahkam-lashlari mumkin. M. Porter ta'kidlaganidek, xayriya ishlaridan kompaniyaning raqobatdosh ustunligi sifatida foydalanish ijtimoiy va iqtisodiy maqsadlarni bir-biriga bog‘lash va rivojlanishning uzoq muddatli istiqbollarini yaxshilash imkonini beradi.

O‘zlarining ijtimoiy loyihalarini raqobatbardoshlik sharoitida amalga oshiradigan kompaniyalar amaliyotini o‘rganish iqtisodiy va ijtimoiy maqsadlarga erishilayotganligini ko‘rsatadi. Uzoq muddatli istiqbolda bu maqsadlar bir-biriga zid kelmaydi, balki o‘zaro chambarchas bog‘liq bo‘lib chiqadi. Bu kompaniyaning har bir investitsiyasi ijtimoiy foyda keltiradi yoki har bir ijtimoiy loyiha raqobatdoshligini oshiradi degani emas. Investitsiyalarning aksariyati faqat biznes uchun, turli xil xayriya turlari esa faqat jamiyat uchun ijobiy oqibatlarga olib keladi. Biroq, "manfaatlarning yaqinlashuvi" sodir bo‘ladigan maydon mavjud. Bunday holda kompaniyaning ijtimoiy faoliyati haqiqatan ham strategik bo‘ladi.

Porter aytganidek, "strategik xayriya" muammosi o‘n to‘qqizinchi asrning boshlarida yotadi. Kompaniyaning raqobatbardoshligini oshirish uchun ijtimoiy faoliyatingizni qaysi

yo‘nalishlarga yo‘naltirishingiz kerakligini va uni qanday qilib samarali amalga oshirishni belgilashda.

Afsuski, shuni ta'kidlash kerakki, aksariyat zamonaviy korporat-siyalarning, shu jumladan transmilliy korporatsiyalarning boshqaruv yondashuvlari hozirgacha yangi g‘oyalarga muvofiq ozgina o‘zgardi.

Eski yondashuvlar doirasida amalga oshirilgan ijtimoiy dasturning misoli Avon Products (kosmetika ishlab chiqarish) loyihalaridan biridir. 2002-yilda ko‘krak bezi saratonining oldini olish dasturini moliyalashtirish uchun mablag 'yig‘ish uchun 400 ming kishi uyma-uy yurgan kompaniyaga (kompaniya vakillari uyma-uy yurganida) jalb qilingan. Hammasi bo‘lib 32 million dollar yig‘ildi.Loyihaning ijtimoiy ahamiyatiga qaramay, bu kompaniyaning raqobatbardoshligini oshirishga olib kelmadi, garchi bu uning iste'molchilarining asosiy toifasi – ayollarga qaratilgan bo‘lsa ham, avon iste'molchilarining ayrim toifalari emas, balki barcha ayollarning sog‘lig‘iga yordam berishga urinish global muammoni hal qilishga urinishlar bo‘lib tuyuladi, ammo harakat doirasini toraytirib, ijtimoiy strategiyangizga e'tibor qaratish yaxshidir.

Ijobiy misol sifatida biz IBM kompaniyasini nomlashimiz mumkin, uning ijtimoiy faoliyati albatta strategik yo‘naltirilgan. Xususan, 1994 yildan boshlab kompyuter texnologiyalari sohasida o‘qituvchilar uchun ham, maktab o‘quvchilari va talabalar uchun ham qayta tayyorlash dasturi amalga oshirila boshlandi. Dunyo bo‘ylab shahar maktablari, kollejlari va hukumat ta'limi bo‘limlari bilan yaqindan hamkorlik qilgan IBM xodimlari o‘qituvchilarni rivojlantirish va o‘quvchilarni tayyorlash va qayta tayyorlashni ta'minlaydi. Mustaqil imtihon shuni ko‘rsatdiki, maktab o‘quvchilari va talabalarni kompyuterda o‘qitish darajasi sezilarli darajada oshgan.

**Jonson va Jonson xuddi shunday yondashuvni qo‘llaydi.**

Biznesda ijtimoiy mas'uliyatning namoyon bo‘lishiga yangi yondashuvlarni amalda tatbiq etish oson emasligini, ularni rahbariyat tomonidan qandaydir qisqa muddatli kompaniyalar sifatida ko‘rib chiqmaslik kerakligini anglash muhim. Ular uzoq muddatli istiqbolga mo‘ljallangan va asta-sekin kengayib, rivojlanishi kerak. Biznesdagi ijtimoiy mas'uliyat raqobatdosh ustunliklarga erishish maqsadlari bilan qanchalik chambarchas bog‘liq bo‘lsa, shuncha ko‘p ijtimoiy nafaqalar

kompaniyaning manfaatdor tomonlari tomonidan olinadi. Shunday qilib, M. Porter tomonidan taklif qilingan yangi biznes paradigmasi, mening fikrimcha, XXI asrda ham milliy, ham transmilliy korporatsiyalarni strategik boshqarish uchun asos bo‘lishi mumkin!

## Biznesdagi ijtimoiy javobgarlikning ijobiy va salbiy tomonlari

Ijtimoiy javobgarlik to‘g‘risidagi adabiyotlarda ijtimoiy mas'uliyat yukini korporatsiyalarga yuklash yoki bermaslik to‘g‘risida turli xil fikrlar mavjud.

“ Dalillar”:

1. Uzoq muddatli istiqbolda yuqori biznes rentabelligini kutish.

Ijtimoiy mas'uliyatli kompaniyaning imidji uning ishbilarmonlik obro‘siga sarmoyadir. Darhaqiqat, boshqa hamma narsalar teng bo‘lib, odamlar ijtimoiy mas'uliyatsiz kompaniyadan ko‘ra, ijtimoiy mas'uliyatli kompaniyaga ishlashga tayyor; uning tovarlari, xizmatlari yoki aktsiyalarini sotib oladi. Ta'minlovchilar va biznes sheriklar, shuningdek, ishbilarmonlik obro‘si yuqori bo‘lgan firma bilan ishlashga ko‘proq qiziqish bildiradilar. Shunday qilib, uzoq muddatli istiqbolda, turli xil manfaatdor guruhlar kompaniyaning to‘g‘ri xatti-harakatlariga ishonch hosil qilganda, bu uning daromadlarini ko‘paytirishi mumkin.

2. Qulay ishbilarmonlik muhitini yaratish.

Ijtimoiy mas'uliyatli kompaniyalar o‘z faoliyatini men uchun na dushman, balki xayrixoh bo‘lgan muhitda kengaytirish osonroq.

3. Davlat idoralaridan ijobiy munosabat.

Haqiqat shundaki, o‘zini iqtisodiy faoliyatning ijtimoiy mas'uliyatli subyekti sifatida tutadigan kompaniyalar nafaqat ijtimoiy tartibga solish organlari tomonidan kamroq talablarga ega, balki boshqa ba'zi afzalliklarga ham ega, masalan, davlat buyurtmalarini bajarishda ishtirok etish.

4. Kuch va hokimiyat uchun javobgarlik o‘rtasidagi munosabatlar.

"Uzoq muddatda o‘z kuchidan ijtimoiy mas'uliyatsiz foydalanish muqarrar ravishda ushbu kuchni yo‘qotishiga olib keladi" (Mas'uliyatning temir qonuni).

5. Kelajakda muammolarning oldini olish qobiliyati.

Shuni e'tirof etish kerakki, kompaniyaning ijtimoiy mas'uliyatli xatti-harakatlari, qonun ruhiga emas, balki faqat xatni kuzatib boradigan kompaniyalarga nisbatan bir qadam oldinda bo‘lishiga imkon berishi mumkin. Shunday qilib, qonunchilik tovarlar va xizmatlar sifatiga nisbatan qat'iy standartlarni yoki atrof-muhitni ifloslanish normalarini yoki reklama faoliyati qoidalarini qabul qilish tomon o‘zgarganda, ijtimoiy mas'uliyatli kompaniyalar raqobat-chilariga qaraganda ularni amalga oshirishga ko‘proq tayyor bo‘lishadi, bu ularga so‘zsiz ustunlik beradi.

6. Kompaniya xodimlari orasida "tegishli" tuyg‘u. Kompaniya xodimlarining ijtimoiy mas'uliyatli tashkilotga tegishli ekanliklarini anglashi, qoida tariqasida, jamoada qulay iqlimning shakllanishiga, ish uchun qo‘shimcha motivatsiyaga olib keladi. Xorijiy adabiyotlarda kompaniyalar, ayniqsa yirik kompaniyalar, ijtimoiy dasturlarni amalga oshirish uchun zarur moliyaviy va boshqa manbalarga ega degan fikr mavjud. Ushbu dalil korporativ ijtimoiy javobgarlik foydasiga qo‘shimcha plyus sifatida keltirilgan. Menimcha, bu dalil noto‘g‘ri, chunki mablag 'mavjudligi ularni u yoki bu tarzda sarflashga turtki borligini anglatmaydi.

“Qarama-qarshi dalillar “:

1. Foydani ko‘paytirish tamoyilining buzilishi.

Ushbu dalilning mohiyati shundan iboratki, foydaning bir qismini ijtimoiy ahamiyatga molik maqsadlarga yo‘naltirish uning hajmini kamaytiradi, bu esa biznesda asosiy ahamiyatga ega bo‘lgan foydani ko‘paytirish tamoyilini buzadi. E'tibor bering, qisqa vaqt ichida biznesda ijtimoiy javobgarlik tamoyilini amalga oshirish bilan bog‘liq bo‘lgan foydadan ajratmalar korxona foydasini haqiqatan ham kamaytiradi.

2. Ishlab chiqarish xarajatlarining oshishi.

Tovar yoki xizmat narxidagi ijtimoiy yukning ulushi unchalik katta emas va shu sababli xarajatlarning o‘sishi judaahamiyatlidir.

3. Yetarli darajada samarali bo‘lmagan ijtimoiy hisobot tizimi.

Darhaqiqat, kompaniyaning moliyaviy hisobotlari ichki va tashqi auditorlik tekshiruvlaridan o‘tkaziladi. Axloqiy yoki ijtimoiy audit yaqinda rivojlana boshladi, hatto G‘arb korporatsiyalarida ham ushbu

sohadagi barcha xarajatlar va daromadlarni hisobga oladigan aniq tizimni shakllantirish uchun tajriba hali to‘planmagan.

4. Ustuvorliklarni tanlashda qiyinchilik.

Agar, masalan, kompaniya mahsulotlarining narxi pasaytirilsa, uning iste'molchilari bundan juda xursand bo‘lishadi, ammo agar bu dividendlar ko‘paymasa, aksiyadorlari xursand bo‘lishlari ehtimoldan yiroq emas. Qo‘shimcha atrof-muhitni muhofaza qilish uskunalarini o‘rnatish, albatta, atrof-muhitga va aniq mintaqalar aholisining sog‘lig‘iga foydali ta'sir ko‘rsatadi, ammo ishlab chiqarish xarajatlarini va shunga mos ravishda tovarlar va xizmatlar narxlarini va boshqalarni oshiradi.

5. Ijtimoiy javobgarlik sohasidagi qarorlarni qabul qilish uchun javobgarlik.

Odatda, yirik korporatsiyalarda bu masalalar o‘rta yoki top-menejerlar tomonidan, oilaviy firmalarda - ularning egalari tomonidan hal qilinadi.

6. "Yuqori" ishbilarmonlik axloq me'yorlariga doimo rioya qilish qiyinligi.

Umuman olganda, shuningdek, kompaniyaning xatti-harakatlarining ma'lum bir modeliga odatlanib, uning axloqiy darajasining pasayishiga alamli munosabatda bo‘lishadi.

7. "Axloqiy poyga" ga jalb qilish.

Jamiyatning kutgan natijalari tobora ortib bormoqda va raqobatchilar bilan hamnafas bo‘lish uchun, manfaatdor tomonlarning roziligini olish uchun bir xil yoki samaraliroq vositalardan foydalanish kerak.

Shubhasiz, har doim va har narsada ijtimoiy mas'uliyatli kompaniya bo‘lish oson emas. Masalan, so‘nggi Jahon iqtisodiy forumida ijtimoiy investitsiyalarga to‘sqinlik qiluvchi omillar qatorida korporativ javobgarlikni aniqlashdagi qiyinchiliklar ham bor edi; ijtimoiy loyihalarga sarmoyalar va ularning qaytarilishini bog‘laydigan samarali biznes modelining yetishmasligi; biznes axloqi va ijtimoiy javobgarlik bo‘yicha mutaxassislarning etishmasligi ;kompaniyalar uchun aniq uzoq muddatli strategiyaning yo‘qligi; ijtimoiy javobgarlik uchun to‘lovni to‘lash ish haqini pasaytirish, dividendlarni pasaytirish, ilmiy-tadqiqot bo‘limlariga investitsiyalarni kamaytirish, ishlab chiqarish quvvatlarini rekonstruksiya qilish va obodonlashtirish,

kreditorlik qarzlarini qisqartirish va boshqalar shaklida bo‘lishi mumkin. Bundan tashqari, ijtimoiy javobgarlikni qabul qilish tashkilot a'zolarini asosiy maqsadlari to‘g‘risida va boshqalarni yo‘ldan ozdirishi mumkin. Shu bilan birga, faqat iqtisodiy maqsadlarni ko‘zlagan holda va davlat tomonidan tartibga solishning qonunlari va qoidalariga rioya qilgan holda, tashkilot:

a) iste'molchilarning tovar va xizmatlarga bo‘lgan talabini qondiradi;

b) ish o‘rinlarini yaratadi;

v) soliqlarni to‘laydi;

d) kapitalning ma'lum bir rentabellik darajasini ta'minlaydi (dividend shaklida);

e) yangi ijtimoiy boylik va qadriyatlarni yaratadi.

Shunday qilib, tashkilot allaqachon eng yaqin ijtimoiy o‘zaro aloqada ishtirok etadi va yuqorida aytib o‘tilgan sohalarda ma'lum bir hissaqo‘shadi.

Shunga qaramay, bizning davrimizda ijtimoiy mas'uliyat nafaqat moda, balki samarali biznes modelini yaratish uchun bir soat yoki bir yil davomida emas, balki uzoq vaqt davomida zarurligini anglash kerak.

Amalda axloqiy va axloqiy bo‘lmagan xatti-harakatlar o‘rtasidagi farqni ko‘rsatish uchun men kompaniyalarning mijozlar bilan munosabatlari sohasidan ikkita misol keltiraman.

**Jonson va Jonson (AQSh).**

1982 yil 30 sentyabrda Chikago hududida uch kishi foydalangan Tylenol kapsulasidagi siyaniddan vafot etdi. Ushbu odamlarning o‘limi bilan kapsuladan foydalanish o‘rtasidagi bog‘liqlik juda tez o‘rnatildi va rasmiylar Tylenol ishlab chiqaruvchisi Johnson & Johnsonga xabar berishdi. O‘lim sonining ko‘payishi bilan u oxir-oqibat yetti kishiga yetdi. -Firma inqirozga yuz tutdi va umuman qulash istiqboliga duch keldi. Tylenol, og‘riqni eng ko‘p yengillashtiradigan vosita, Johnson & Johnson kompaniyasining yagona yirik yangilik bo‘ldi, bu uning daromadlarining 7,4 foizini va daromadlarining 17-18 foizini tashkil qildi.

Ushbu hodisaga qanday munosabatda bo‘lishni hal qilishi kerak bo‘lgan bir nechta firma rahbarlari, ishlab chiqarish jarayonida Tylenol flakonlariga siyanid kiritilganligini yoki undan keyin, agar o‘lim

holatlari ajratilgan bo‘lsa yoki shunchaki uzoq zanjirning aloqasi bo‘lsa, bu holatlarmi, bilmadilar. Faqat Chikago hududida yoki ular boshqa shaharlarda sodir bo‘lgan.

AQSh oziq-ovqat va farmatsevtika idorasi Tylenoldan foydalanish xavfi to‘g‘risida ogohlantirdi, ammo hukumat kompaniyani maxsus choralar ko‘rishga majburlamadi. Ehtimol, o‘limlar faqat mahalliy xarakterga ega edi va ularning soni allaqachon ma'lum bo‘lgan yetti kishidan oshmaydi. Ehtimol, rasmiylar giyohvand moddalarni sotishdan olib qo‘yishni talab qilmaydilar. Ehtimol, o‘limning haqiqiy sabablari aniqlanmaguncha, savdo-sotiqni vaqtincha to‘xtatish odamlarga zarar yetkazmaslik uchun yetarli bo‘ladi.

Ushbu taxminlarga aniq istiqbollar qarshi edi: preparatni sotuvdan olib tashlash kompaniya uchun 100 million dollargacha zarar ko‘rishni anglatadi; sug‘urta summalari ushbu zararni qoplamaydi; bozordan dori olib tashlanganligi haqidagi xabar uning obro‘siga shunchalik ziyon yetkazadiki, endi kompaniya rahbarlari Tylenol yana iste'molchilar ishonchini qozonib, 37 foiz bozor ulushini qaytarib olishiga ishonmaydilar; dorini sotuvdan olib tashlash va kompaniyani yo‘qotish haqidagi xabar muqarrar ravishda uning aktsiyalari narxining keskin pasayishiga olib keladi (aslida oktyabr oyining birinchi haftasida u allaqachon 15 foizga pasaygan); Analjeziklar bozorida raqobat juda kuchli va Johnson & Johnson kompaniyasining raqobatchilari Tylenolni olib tashlashni o‘zlarining manfaatlariga aylantirishga harakat qilishadi. Bu istiqbollar edi, qolgan hamma narsa taxmin va taxminlar edi.

Biroq, ma'lumki, Johnson & Johnson yetti o‘lim faktiga duch kelganida va yangi holatlar yuzaga kelishi mumkin bo‘lganida, u darhol barcha Tylenolni sotuvdan olib qo‘yishni buyurdi. Kompaniya iste'molchilar xavfsizligini birinchi o‘ringa qo‘ydi, ya'ni u e'lon qilgan Creed tomonidan belgilanganidek qildi. Kompaniyaga yetkazilishi mumkin bo‘lgan zarar, garchi juda aniq va istalmagan bo‘lsa ham, ikkinchi o‘rinni egalladi.

Ushbu voqea afsonaga aylandi va kompaniyaning unga munosabatiJonson va Jonson fojialarga qanday munosabatda bo‘lishning darslik namunasiga aylandi. Gap nafaqat axloqiy nuqtayi nazardan kompaniyaning qarori to‘liq to‘g‘ri bo‘lganligi, balki fojia oqibatlarini mohirlik bilan yengganligidadir. U keng jamoatchilikka

nima bo‘lganligi to‘g‘risida to‘liq ma'lumot berdi va 18 oy ichida avvalgi bozor ulushining 96 foizini tikladi.

Keyinchalik uning qarori uchun maqtovga sazovor bo‘lgan Jonson va Jonson korporatsiyasining raisi va bosh ijrochi direktori Jeyms Burk bu haqda quyidagicha izoh berdi: birinchidan, bu aslida kompaniya Creed nuqtayi nazaridan mumkin bo‘lgan yagona narsa edi, ikkinchidan, u bundan hayratda qoldi odamlar kompaniyadan boshqacha qaror kutgan bo‘lishi mumkin.

Biroq, u har qanday kompaniya Johnson & Johnson qilgan ishini qilmasligini, garchi qarori axloqiy jihatdan to‘g‘ri bo‘lganiga qaramay, u juda yaxshi bilar edi.

Shunday qilib, ushbu misolda o‘zlarining tovarlari sifatsizligini yashirmaslik uchun emas, balki sodir bo‘lgan narsalarni to‘liq va imkon qadar tezroq deklaratsiya qilish uchun maksimal darajada harakat qilingan. Zarar ko‘rganiga qaramay, kompaniya asosiy narsani – o‘z biznes obro‘sini va kompaniyaning ijtimoiy javobgarligini yuqori baholagan mijozlarning ishonchini saqlab qoldi. "Hamma narsani yo‘qotgandan ko‘ra ozgina yutqazgan yaxshiroq" qoidasiga amal qilgan holda, kompaniya nafaqat eski mijozlarini saqlab qoldi, balki yangilarini ham o‘ziga jalb qildi. Aytgancha, tovarlarni hibsga olingandan so‘ng to‘liq mustaqil tibbiy ko‘rik natijasida iste'molchilarning o‘limiga kompaniya aybdor emasligi aniqlandi.

Johnson & Johnson tomonidan keltirilgan misolga qaramay, bir necha yil o‘tgach, xaridor Gerberdan bolalar oziq-ovqat qutisidan sopol idishni topganda, firma o‘z aybini qat'iyan rad etdi va mahsulotlarini sotuvdan olib qo‘yishni rad etdi, xuddi shu kabi bir qator avtomobil kompaniyalari shikoyatlarga javoban xavfli mashinalar.

**Firestone kompaniyasi (AQSh).**

Shinalar haqida iste'molchilar tomonidan ko‘plab shikoyatlar bo‘lgan. Shinalar buzilganligi sababli 34 kishi vafot etdi, 50 kishi jarohat oldi. Kompaniya vakillari hodisa sabablari haydovchilarning g‘ildiraklarining sifati emas, balki ularning beparvoligi bilan bog‘liqligini ta'kidladilar. Ammo bundan keyin ham kompaniya Milliy idora tomonidan tayyorlangan hisobotning chiqarilishiga qarshi ko‘rsatma olishga urindi. Natijada, davlat organlarining iltimosiga binoan kompaniya 13 million mahsulotini tarqatish tarmog‘idan

qaytarishga majbur bo‘ldi va uning harakatlari jamoatchilik tomonidan salbiy baholandi.

Ushbu misollar kompaniyalarning o‘z bizneslarini yuritishdagi ikkita mumkin bo‘lgan yondashuvlarini aniq tasvirlab berdi va ijtimoiy mas'uliyatli biznes foydali biznes ekanligini ko‘rsatdi. Oxirgi bobimda zamonaviy rus haqiqati sharoitida ijtimoiy javobgarlik printsipi amalda qanday amalga oshirilayotganini ko‘rib chiqishga harakat qilaman.

## 4.3. Korporativ barqarorlik to‘g‘risida hisobot (ijtimoiy mas'uliyat axloqi bo‘yicha biznes)

Korporativ ijtimoiy mas'uliyat va barqaror rivojlanish

XX-XXI asrlar boshlarida butun dunyo hamjamiyati, alohida mamlakatlar, viloyatlar, shaharlar, korxonalar va korporatsiyalar uchun umumiy e'tirof etilgan maqsad "barqaror rivojlanish" sari harakat bo‘lib, bu atrof-muhitni saqlash va tabiiy resurslarni tejash bilan birlikda hozirgi va kelajak avlodlar manfaatlari uchun ijtimoiy va iqtisodiy farovonlik. Kompaniya darajasida barqaror rivojlanish kontseptsiyasi aslida korporativ ijtimoiy javobgarlik kontseptsiyasini amalga oshirishga to‘g‘ri keladi.

Barqaror rivojlanish tamoyili birinchi marta 1987 - yilda "Bizning umumiy kelajagimiz" ma'ruzasida aytib o‘tilgan va "o‘zgarishlarning global kun tartibi" deb nomlangan. Ushbu dasturning maqsadi qashshoqlikni yo‘q qilish, barchaga sog‘liqni saqlash, shuningdek sayyora ekologik makoni sharoitida jamiyat ehtiyojlarini qondirishdir.

Umuman aytganda, barqaror rivojlanish kontseptsiyasi - bu tabiiy resurslardan foydalanish, investitsiyalar yo‘nalishi, ilmiy-texnikaviy rivojlanish yo‘nalishi, shaxsiy rivojlanish va institutsional o‘zgarishlar bir-biri bilan uyg‘unlashib, inson ehtiyojlari va intilishlarini qondirish uchun hozirgi va kelajakdagi imkoniyatlarni mustahkamlaydigan o‘zgarish jarayonidir. Bu erda, ko‘p jihatdan, odamlar hayotining sifatini ta'minlash to‘g‘risida gaplashamiz.

Barqaror rivojlanish kontseptsiyasi uchta asosiy nuqtayi nazarning kombinatsiyasidan kelib chiqdi: iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik.

Iqtisodiy tarkibiy qism.

Barqaror rivojlanish kontseptsiyasiga iqtisodiy yondashish cheklangan resurslardan maqbul foydalanishni va ekologik toza tabiat, energiya va materiallarni tejash texnologiyalaridan foydalanishni, shu jumladan xom ashyoni qazib olish va qayta ishlashni, ekologik toza mahsulotlarni yaratish, chiqindilarni minimallashtirish, qayta ishlash va yo‘q qilishni nazarda tutadi. Biroq, qanday kapitalni saqlash kerakligi va kapitalning har xil turlari qay darajada o‘zaro almashtirilishi to‘g‘risida qaror qabul qilishda to‘g‘ri talqin qilish va hisoblash muammolari mavjud. Barqarorlikning ikki turi paydo bo‘ldi - zaif, vaqt o‘tishi bilan kamayib bo‘lmaydigan tabiiy va ishlab chiqarilgan kapital haqida gap ketganda va kuchli, tabiiy kapital kamaymasligi kerak bo‘lganda.

**Ijtimoiy tarkibiy qism.**

Barqaror rivojlanishning ijtimoiy tarkibiy qismi insonga yo‘naltirilgan bo‘lib, ijtimoiy va madaniy tizimlarning barqarorligini saqlashga, shu jumladan odamlar o‘rtasidagi halokatli to‘qnashuvlar sonini kamaytirishga qaratilgan. Imtiyozlarni teng taqsimlash ushbu yondashuvning muhim yo‘nalishi hisoblanadi. Jahon miqyosida madaniy kapital va xilma-xillikni saqlab qolish, shuningdek, dominant bo‘lmagan madaniyatlarda mavjud bo‘lgan barqaror rivojlanish amaliyotidan to‘liq foydalanish maqsadga muvofiqdir.

Barqaror rivojlanishga erishish uchun zamonaviy jamiyat tarixiy tajribani hisobga olgan va plyuralizmni rag‘batlantiradigan qarorlarni qabul qilishning yanada samarali tizimini yaratishi kerak. Inson taraqqiyoti kontseptsiyasi doirasida inson obyekt emas, balki rivojlanish subyektidir. Asosiy qadriyat sifatida insonni tanlash variantlarini kengaytirish asosida barqaror rivojlanish kontseptsiyasi inson o‘z hayot doirasini shakllantiradigan jarayonlarda ishtirok etishi, qarorlarni qabul qilish va amalga oshirilishini osonlashtirishi va ularning bajarilishini nazorat qilishi kerakligini anglatadi.

Atrof muhitning tarkibiy qismi

Atrof-muhit nuqtayi nazaridan barqaror rivojlanish biologik va jismoniy tabiiy tizimlarning yaxlitligini ta'minlashi kerak. Butun biosferaning global barqarorligi bog‘liq bo‘lgan ekotizimlarning

hayotiyligi alohida ahamiyatga ega. Bundan tashqari, "tabiiy" tizimlar va yashash joylari tushunchasini shaharlar kabi inson tomonidan yaratilgan muhitni o‘z ichiga olishi mumkin. Asosiy e'tibor bu kabi tizimlarning qandaydir "ideal" statik holatida saqlanishiga emas, balki o‘z-o‘zini tiklash qobiliyatini va o‘zgarishlarga dinamik moslashuvini saqlashga qaratiladi. Tabiiy resurslarning buzilishi, atrof muhitning ifloslanishi va bioxilma-xillikning yo‘qolishi ekologik tizimlarning o‘z-o‘zini davolash qobiliyatini pasaytiradi.

Mening fikrimcha, ushbu turli xil qarashlarni murosaga keltirish va ularni barqaror rivojlanishga erishish vositasi bo‘lgan aniq harakatlar tiliga tarjima qilish juda katta vazifadir, chunki barqaror rivojlanishning uchta elementi ham mutanosib ravishda ko‘rib chiqilishi kerak. Ushbu uchta tushunchaning o‘zaro ta'sir mexanizmlari ham muhimdir.

Zamonaviy biznes oldida barqaror rivojlanish uchun zamin yaratadigan ichki va tashqi iqtisodiyotda mustahkam o‘rnini ta'minlash vazifasi turibdi. Globallashuv va ochiq bozor sharoitida bunday imkoniyatlar ko‘p jihatdan kompaniyalarning raqobatdoshligi darajasiga bog‘liq. Bugungi kunda raqobatbardoshlik nafaqat ishlab chiqarish aktivlari va pul resurslaridan, balki kompaniyalarning nomoddiy aktivlaridan foydalanish samaradorligi va moliyaviy bo‘lmagan xatarlarni boshqarish sifati bilan belgilanadi.

Yuqorida aytib o‘tilganidek, moliyaviy bo‘lmagan ko‘rsatkichlar aks ettiradigan faoliyat ko‘plab masalalarni aks ettiradi, shu jumladan:

• boshqaruv sifati;

• biznes yuritish axloqi;

• kadrlarni rivojlantirish, ish joylarida sog‘lig‘ini saqlash, mavjud mintaqalarda qulay muhit yaratish bilan bog‘liq ijtimoiy investitsiyalarning tarkibi va samaradorligi.

Ushbu omillar kompaniyaning ommaviy qiyofasini belgilaydi va uning ishbilarmonlik obro‘sini shakllantirishga tobora ko‘proq ta'sir qiladi, bu esa aniq iqtisodiy oqibatlarga olib keladi.

Bu muammoga birinchi bo‘lib yirik kompaniyalar duch kelmoqdalar, ammo biznesni rivojlantirishning hozirgi sharoitida bu bozorda o‘z pozitsiyalarini mustahkamlashga intilayotgan va kelajak uchun haqiqiy istiqbollarga ega bo‘lgan ko‘plab vakillari uchun dolzarb bo‘lib qolmoqda. Bu barcha manfaatdor tomonlarning

manfaatlari muvozanatini saqlashga asoslangan uzoq muddatli biznesni rivojlantirish strategiyasini amalga oshirish uchun qulay sharoit yaratadi.

Barqaror rivojlanish individual tashkilotning barqarorligi yoki barqarorligi kontseptsiyasidan tubdan farq qiladigan tushuncha ekanligini ta'kidlamasligim mumkin emas. Barqaror rivojlanish deganda jamiyat ehtiyojlarini qondirish usullari tushuniladi. Shaxsiy tashkilotning barqarorligi, tashkilotni boshqarish va amalga oshirishga qarab barqaror rivojlanishga mos kelishi yoki bo‘lmasligi mumkin.

Barqaror rivojlanish va ijtimoiy mas'uliyat tamoyillarini taqqoslab shuni aytishim mumkinki, ijtimoiy mas'uliyat o‘z oldiga juda kamtarona maqsadlarni qo‘yadi va butun dunyoga emas, balki aniq tashkilotlarga yo‘naltirilgan. Biroq, ijtimoiy mas'uliyat barqaror rivojlanish bilan chambarchas bog‘liq, chunki ijtimoiy mas'uliyatli tashkilotning umumiy maqsadi barqaror rivojlanishga hissa qo‘shish bo‘lishi kerak. Tashkilotning qarorlari va faoliyatining jamiyat va atrof-muhitga ta'siri uchun javobgarligi shaffoflik va axloqiy xatti-harakatlar orqali namoyon bo‘ladi, bu o‘z navbatida:

• barqaror rivojlanish, sog‘liqni saqlash va jamiyat farovonligining o‘sishiga hissa qo‘shish;

• barcha manfaatdor tomonlarning umidlarini hisobga olish; • yuridik talablar va xalqaro xatti-harakatlar normalariga rioya qilish;

• tashkilotning barcha sohalariga integratsiyalashgan va tashqi muhit bilan o‘zaro aloqalar jarayonida foydalaniladi.

Shunday qilib, biz barqaror rivojlanish prinsipi asosida harakat qiladigan ijtimoiy mas'uliyatli kompaniyaning boshqa kompaniyalarga nisbatan qanday afzalliklarga ega ekanligini qisqacha qisqacha bayon qilishimiz mumkin. Tashkilotning javobgarligi quyidagilarga imkon beradi:

• barcha manfaatdor tomonlarga tashkilot rahbariyatining ijtimoiy javobgarlik talablariga sodiqligini namoyish etish;

• ijtimoiy javobgarlik sohasidagi qonuniy talablarning bajarilishini ta'minlash;

• kompaniya imidjini yaxshilash va himoya qilish;

• tovar obro‘sini yaxshilash;

• ijtimoiy ma'suliyatni boshqarishni mavjud boshqaruv tizimlari bilan birlashtirish

• ijtimoiy sohada yuzaga keladigan xatarlarni boshqarish;

• mehnat sharoitlarini yaxshilash, xodimlarning qiziqishini, jamoadagi axloqiy muhitni oshirish;

• ijtimoiy javobgarlik to‘g‘risidagi qonun hujjatlarini buzganlik uchun jarima to‘lash narxini pasaytirishdan katta iqtisodiy foyda olish;

• ijtimoiy yo‘naltirilgan kompaniya sifatida yangi investitsiyalarni jalb qilish;

• xalqaro bozorda tan olingan ijtimoiy javobgarlik tizimi bo‘lgan qo‘shimcha bozorlarga erkin kirish huquqini olish;

• kompaniyaning davlat bilan aloqalarini yaxshilash, davlat loyihalarida ishtirok etishda ustunlikka erishish.

## Nazorat savollari

1. Biznesning ijtimoiy javobgarlik darajalariga tarif bering
2. Ishbilarmonlik odob-axloq tamoyillari bu?
3. Biznesdagi ijtimoiy javobgarlikning qanday ijobiy va salbiy tomonlari mavjud?
4. Barqaror rivojlanish kontseptsiyasining tarkibiy qismlariga tarif bering.
5. Korporativ ijtimoiy javobgarlik amaliyoti nima?

# 5-BOB. QANDAY QILIB BIZNESNI SHAKLLANTIRISH LOZIM

5.1. Biznes va tadbirkorlik qanday farqlanadi

5.2. Biznesni boshlash uchun zarur bo‘lgan shaxsiy sifatlar va yo‘l qo‘yiladigan kamchiliklar

5.3 Biznesni shakllantirishning asosiy bosqichlari

5.4. Biznes rejani ishlab chiqish

## 5.1. Biznes va tadbirkorlik qanday farqlanadi

Har qanday iqtisodiy tizimda ushbu tizimning asosiy iqtisodiy maqsadini amalga oshirishda etakchi bo‘lgan kuchlar mavjud. Rejalashtirish va ma’muriy tizimda bular davlat korxonalari, bozor tizimida - barcha mulk shakllaridagi biznes va tadbirkorlik, ishlab chiqarish hajmlari bo‘yicha kichik, o‘rta va yirik biznesga bo‘linadi. Kichik biznes shakllari ularning ko‘pligi va yuqori rentabelligi tufayli juda muhimdir.

Biznes va tadbirkorlik bozor iqtisodiyotining asosiy elementlaridan biri bo‘lib, ularsiz davlat intensiv rivojlana olmaydi. Biznes va tadbirkorlik davlatning iqtisodiy o‘sish sur’atlariga, yalpi milliy mahsulotning tuzilishi, hajmi va sifatiga ta’sir qiladi.

So‘nggi paytlarda "biznes" va "tadbirkorlik" kabi tushunchalar aralashib ketdi va asl ma’nosini yo‘qotdi.

Ushbu ta’riflarning ma’nosini anglash uchun Vikipediyaga murojaat qilamiz. Biznesning ta’rifi juda oddiy - bu foyda olishga qaratilgan faoliyat; daromad yoki boshqa foyda keltiradigan har qanday faoliyat turi.

Biroq bu ta’rifning birinchi qism bilan rozi bo‘lmaslik qiyin bo‘lsada, ta’rifning ikkinchi qismi, fikrimizcha, mutlaqo noto‘g‘ri. Chunki, yollanma xodimning faoliyati ham unga daromad yoki boshqa foyda keltiradi. Shu bilan birga, yollangan ishchilar biznes faoliyatidan juda uzoqdir.

Tadbirkorlik tushunchasining ta’rifi esa ancha aniqroq bo‘lib, ishlab chiqarish, sotish yoki xizmatlar ko‘rsatishdan muntazam foyda olishga qaratilgan faoliyat. Ammo ta’rif ham uning mazmunini to‘liq ochib bermaydi. Investitsiya, kredit-moliyaviy va hattoki intellektual faoliyatni tadbirkorlikdan ajratib bo‘lmaydi.

Agar yuqoridagi noaniqliklarni olib tashlasak, biznes va tadbirkorlikning ta’rifi bir xil bo‘ladi – bu foyda olishga qaratilgan har qanday faoliyat. Xo‘sh unda, biznes va tadbirkorlikning farqi nimada? Axir berilgan ta’riflar deyarli bir xil.

Biznes – bu qat’iy, kundalik va foydali ishdir. O‘zbekiston milliy entsiklopediyasida: “biznes – daromad keltiradigan yoki boshqa naf beradigan xo‘jalik faoliyati (kasb-kor, mashg‘ulot); foyda olish maqsadlari ko‘zlangan va qonunlarga xilof bo‘lmagan har qanday tashkiliy faoliyat”[23] deb ta’rif berilgan.

Biroq, real sharoitlarga ko‘proq moslashtirilgan boshqa ta’riflar ham mavjud, masalan: biznes – bu bozor iqtisodiyoti subyektlari va davlat organlari tomonidan o‘zlarining javobgarligi ostida o‘zlarining yoki qarz mablag‘lari hisobidan amalga oshiriladigan va asosiy maqsadlari foyda olish va o‘z korxonalarini rivojlantirish bo‘lgan tadbirkorlik faoliyati.

Biznes va tadbirkorlik tushunchalarini ajratishga ko‘plab olimlar harakat qilganlar va bu tushunchalarga nisbatan turli yondashuvlar mavjud bo‘lib, o‘zbekistonlik olimlar Y.Abdullaev va
Sh. Yuldashevlar ham tadbirkorlik, biznes va menejmentni bir biridan farqlab o‘z talqinlarini berganlar (5.1-jadval).

**5.1-jadval**

**Tadbirkorlik, biznes va menejmentning farqi**

| Tadbirkorlik | Biznes | Menejment |
|---|---|---|
| Bu - jamiyat uchun qadr-qimmatga ega, daromad keltiruvchi biron bir yangi narsani yaratish jarayoni, erishilgan natijadan shaxsiy qoniqish xosil qilish va ijtimoiy tan olinish. | Bu – tijorat ishini yuritish tizimi, insonlar uchun zarur mahsulot ishlab chiqarish va hizmat ko‘rsatish bo‘yicha ish, daromadni ko‘paytirish uchun kapital aylanmasini amalga oshirish jarayoni. | Bu – samaradorlik va foydani oshirish uchun ishlab chiqilgan va qo‘llaniladigan boshqaruv tamoyillari va uslublari yig‘indisi asosida boshqarish tizimidir. |

Manba: Ё.Абдуллаев, Ш.Юлдашев. малый бизнес и предпринимателстьво. –Т.: Молия-иктисод, 2008, 23-бет.

[23] Ўзбекистон Миллий Энциклопедияси. –Т.: Ўзбекистон, 2001 й. 20-бет.

Tadbirkorlik yoki tadbirkorlik faoliyati esa - bu fuqarolarning va ularning kooperativlarini tavakkalchilik bilan bog‘liq bo‘lgan, o‘zlarining javobgarligi ostida amalga oshiriladigan, mol-mulkdan foydalanish, tovarlarni sotish, ishlarni bajarish yoki xizmatlar ko‘rsatishdan daromad olish, qonunda belgilangan tartibda amalga oshiriladigan mustaqil faoliyatidir.

Ushbu tushunchalarni ajratish qiyin, chunki ular tengdir, ammo, albatta, farqlar mavjud.

Biznes, xuddi tadbirkorlik faoliyati singari, uni amalga oshirish hajmi bo‘yicha yirik, o‘rta va kichikka bo‘linadi. Ular ishlab chiqarish jihatidan, asosiy vositalar hajmi va mehnat va moliyaviy resurslar jihatidan sezilarli darajada farqlanadi. Yirik biznes zamonaviy iqtisodiyotning asoslaridan biri bo‘lib, kichik va o‘rta biznes uning holati va rivojlanishining muhim ko‘rsatkichidir.

Fikrimizcha, biznes yoki tadbirkorlik – bu odamning fikrlari yordamida foyda ko‘rinishida daromad olishga urinishi, ya’ni o‘zining aqli va tanasining boshqa qismlari tomonidan bajarilgan ishlaridir. Buning uchun u nafaqat o‘z mehnatidan, balki yollangan ishchilar mehnatidan ham foydalanishi mumkin. Eng asosiysi, biznesmen va tadbirkor uchun asosiy narsa foyda olishdir. Foyda odamlar uchun moddiy ne’matlar, mahsulotlar, xizmatlar va innovatsiyalarni yaratish orqali olinishi mumkin.

Tadbirkorlik – bu faqatgina kasb emas, balki qiziqish, hattoki ko‘ngil hususiyati yoki tug‘ma moyillik bo‘lib, bu yana o‘ziga xos fikrlash, xulq-atvor, uslub, madaniyatdir. Tadbirkor – bu yangi biznes g‘oyalarini (pul ishlashning yangi usullari) haqiqatga aylantiradigan kishi. Ya’ni, u yangi mahsulot yoki xizmatni yaratadi yoki mavjudlarini sezilarli darajada yaxshilaydi (modernizatsiya qiladi).

Ushbu tushunchani chuqurroq tahlil qilish uchun taniqli tadbirkorlar orasidan misol keltiramiz.

Mark Tsukerberg – ijtimoiy tarmoqlarning asoschisi deb ataladigan haqiqiy tadbirkor. U nafaqat noyob veb-saytni yaratdi. U aloqa, ko‘ngil ochish va hatto Internetda biznes qilish uchun mutlaqo yangi muhit yaratdi. Mana haqiqiy tadbirkorning namunasi.

Ikkinchi tushunchani tahlil qilaylik.

Biznesmen - bu tayyor operatsion biznesni sotib olgan yoki mavjud modeldan nusxa ko‘chiradigan kishi. Misol tariqasida,

Rossiyaning Internet-arbobi Pavel Durov, yuqorida aytib o‘tilgan Tsukerbergdan biznes modelini deyarli to‘liq nusxa ko‘chirgan va o‘zining muvaffaqiyatli yaratgan klonini taklif qiladi ( V Kontakte ijtimoiy tarmog‘i ko‘rinishida).

Ko‘rib turganingizdek, Pavel Durov biznesmenning ajoyib namunasidir – u ko‘rgan, nusxa ko‘chirgan va millionlarni ishlab olgan.

Tadbirkorlik biznesning asosi sifatida shaxsiy ishni nazarda tutib, har doim uni yo‘qotish hamda sarf qilingan moddiy va intellektual resurslarni qo‘ldan boy berish xavfi bilan bog‘liq bo‘ladi.

Biznes va tadbirkorlikni jadal rivojlantirish uchun ma’lum shartlar va omillar talab etiladi:

1) tadbirkorlik qobiliyati, shaxsiy qiziqishlari, ijodiy g‘oyalari, foydalari;

2) erkin bozor maydonining mavjudligi yoki bozor kengayish ehtimoli;

3) foydani oshirish imkoniyati;

4) resurslardan tejamli foydalanish, yangiliklarni joriy etish qobiliyati;

5) inqirozli vaziyatlarni bashorat qilish qobiliyati va ularni hal qilish yo‘llari.

Har bir yangi boshlagan tadbirkor yoki ishbilarmon avvalo biznesga ta’sir etuvchi barcha omillarni tahlil qilishi kerak, masalan:

1) tajribasini, mavjud resurslarni, salohiyatni, raqobatni va potentsial talabni hisobga olgan holda o‘z biznesining asosiy yo‘nalishini tanlash;

2) tashkilotning taktikasi va strategiyasini, tijorat imkoniyatlarini aniqlash, malakali kadrlarni tanlash;

3) korxonaning moliyaviy imkoniyatlarini baholash, xarajatlarni, ishchi va asosiy vositalarni, ustav kapitalining zarur hajmini hisoblash va mumkin bo‘lgan homiylarni jalb qilish.

Tadbirkorlikni rivojlantirishda, tadbirkorning o‘zi qobiliyatlari va xohishlaridan tashqari, davlat siyosati va umuman iqtisodiyot holatining ta’siri katta.

Bizning fikrimizcha, bozor islohotlari sharoitida tadbirkorlikning rivojlanish jarayonlarini tavsiflash uchun mazkur atamadan foydalanish olimlar va mutaxassislarga tadbirkorlikka moyil bo‘lgan

va ushbu sohada o‘zini ko‘rsatishga intiluvchi insonlarni kasbga tayyorlash nuqtayi nazaridan tadbirkorlik korpusini shakllantirishning maqsad va vazifalarini yanada aniq belgilash imkonini beradi.

Shu nuqtai nazardan kasbiy faoliyatning alohida turi sifatida tadbirkorlikni rivojlantirish asosida qator shart-sharoitlar va talablar yotadi.

Birinchidan, tadbirkorlik faoliyatining muhim sharti va belgisi bo‘lib faoliyat yo‘nalishlari va usullarini tanlashdagi erkinlik, qarorlar qabul qilishdagi mustaqillik hisoblanadi.

Ikkinchidan, tadbirkorlik qabul qilinadigan qarorlar, ularning oqibatlari va bu bilan bog‘liq xatar uchun javobgarlikni nazarda tutadi.

Uchinchidan, tijorat muvaffaqiyatiga erishish, foyda olishga yo‘natirilish tadbirkorlik faoliyatining belgisi hisoblanadi, bu boshqa belgilar kabi iqtisodiyotning bozor tarkibi bilan bog‘liq.

Umuman olganda, o‘zining mazmuni va xususiyatiga ko‘ra tadbirkorlik to‘liq asos bilan alohida shaxs yoki shaxslar guruhining o‘zini o‘zi band qilishi va tashabbusiga asoslangan mehnat faoliyatining ijtimoiy faol turi sifatida tavsiflanishi mumkin. Shuning uchun tadbirkorlik faoliyatini kasbiy faoliyatga qarama-qarshi qo‘yish noto‘g‘ri bo‘ladi. Faqat ijodiy, intellektual, xatarning bozor munosabatlariga xos bo‘lgan tashkiliy qarorlar, texnik, ishlab chiqarish va ijtimoiy-iqtisodiy vazifalarni amalga oshirish bilan bog‘liq mehnat sifatida tadbirkorlik mehnatining o‘ziga xos xususiyati haqida gapirish mumkin.

## 5.2. Biznesni boshlash uchun zarur bo‘lgan shaxsiy sifatlar va yo‘l qo‘yiladigan kamchiliklar

Yuqorida biz tadbirkorlik faoliyatini biznes yuritishning asosi sifatida qarab, tadbirkorni esa boy tasavvurga va juda ko‘p ajoyib g‘oyalarga ega bo‘lgan shaxs sifatida ko‘rib chiqdik. Tadbirkor doimiy ravishda yangi narsalarni o‘ylab topadigan ijodiy odam bo‘lsada, o‘z biznesini muvaffaqiyatli yo‘lga qo‘yish uchun undan bir qancha shaxsiy sifatlar talab etiladi. Biz tadbirkordan talab etiladigan shaxsiy sifatlarning bir nechtasini sanab o‘tamiz:

1. Qat’iy fe’l-atvor. O‘z xatti-harakatlari bo‘yicha javobgarlikni zimmasiga ola biladigan etakchi rolini bajarishga tayyor bo‘lish, ya’ni

bunda murakkab qarorlar qabul qilishni o‘rganish muhim bo‘lib, o‘zgalar fikri va maslahatlarini tinglagan xolda yakuniy qarorni o‘zi qabul qilishi.

2. Yangilik o‘ylab topishga qodir bo‘lish va umumiy andozalardan tashqari fikrlash. Foyda olishni ko‘zlab, tavakkalchilik bilan ish qilish muhim, faqat u me’yorida bo‘lishi lozim. Dadillik va bemulohazalik – har xil narsalar ekanligini unutmaslik.

3. Tezkor munosabat (reaksiya) va murakkab vaziyatlarda harakat qila olish. Bu nafaqat biznesda, balki butun hayot davomida kerak bo‘ladigan muhim xususiyatdir. Hamma narsani oldindan ko‘ra bilishning imkoni yo‘q, shuning uchun kezi kelganda oldindan tayyorgarliksiz zarur xatti-harakatlarni amalga oshira olish (improvizatsiya) qo‘l kelishi mumkin.

4. Tushkunlikka berilmaslik. Biznesni yo‘lga qo‘yish jarayonida vaziyat murakkablashib, dastlabki rejalarga nisbatan jiddiy o‘zgarishlar ro‘y berishi mumkin. Muvaffaqiyatga erishgunga qadar bu kabi jarayonlardan bir necha marotaba o‘tishga to‘g‘ri kelishi ham mumkin. Ushbu bosqich tadbirkor bo‘lishning bir qismi ekanligini hamda matonatli kishilargina yaxshi natijaga erisha olishlarini yodda tutish zarur. Umidsizlikka berilishdan oldin Tomas Edisonning quyidagi so‘zlari haqida o‘ylab ko‘rish foydali: “Tadbirkor bo‘lish uchun birgina xohishning o‘zi yetarli emas. Biznesni boshlash uchun bo‘lajak tadbirkor har tomonlama puxta o‘ylashi, zarur tahlillarni amalga oshirishi va o‘z imkoniyatlarini to‘g‘ri baholashi lozim”.

5. Yolg‘on so‘zlamaslik. O‘zini, hamkasblarini, asosiysi, mijozlarni aldamaslik. Ulgurib bo‘lmaydigan (noreal) muddatlarni belgilamaslik va mavjud bo‘lmagan narsani sotishga harakat qilmaslik.

6. Ishni chala bajarmaslik. Biroq, vaqtni oqilona taqsimlash muhimdir.

7. Moslashuvchan bo‘lish. Agar vaziyat taqozo etadigan bo‘lsa, boshlang‘ich rejadan biroz chetlashish mumkin. Epchillik va uddaburonlik haddan tashqari qaysarlik va har doim haq bo‘lishga intilishga nisbatan ko‘proq qadrlanadi.

8. Oldindan seza olish. Shunday vaziyatlar bo‘ladiki, ichki sezgi (intuitsiya) mantiqiy xulosa chiqarishga nisbatan ko‘proq naf keltiradi.

9. O‘z xatti-harakatlarini tahlil qilishga moyillik. Bu ko‘plab xatolarni chetlab o‘tish, eskilarini tuzatish va yangilariga yo‘l qo‘ymaslikka imkon beradi.

Ushbu sifatlarni rivojlantirish orqali nafaqat biznesni samarali yo‘lga qo‘yish, balki shaxsiy hayotda ham ko‘plab yutuqlar va muvaffaqiyatlarga erishish mumkin.

Har bir tadbirkor muvaffaqiyat sari bosib o‘tadigan yo‘lida xatoliklarga yo‘l qo‘yadi. Asosiysi, ularni kelgusida takrorlamaslikka harakat qilish lozim. Shuningdek, dunyoqarashni o‘zgartirish, muvaffaqiyatga erishgan tadbirkorlar bilan ko‘proq muloqot qilish, ularning tajribasini o‘rganib borish zarur.

Quyida tadbirkorlikni boshlashda yo‘l qo‘yiladigan ayrim xatolarni ham ko‘rib chiqamiz:

1. Biznesni shaxsiy g‘oyani bebaho va tengsiz deb hisoblaganlik uchun boshlash. G‘oyaning yaxshiligini tadbirkor emas, balki bo‘lajak mijozlar va xaridorlar baholashi lozim.

2. Aniq biznes-rejaga ega bo‘lmay turib ish boshlash. Bunday holatda kelgusi biznes faoliyat va maqsadlar to‘g‘risida to‘liq tasavvurga shakllanmaydi.

3. Bozorni tahlil qilmasdan faoliyatni boshlash. Bunday vaziyatda mahsulotni bozorda sotish qiyin va tez orada korxona kasodga uchrashining ehtimoli yuqori bo‘ladi.

4. Faoliyat yuritishni rejalashtirilayotgan soha bo‘yicha bilimga ega bo‘lmay turib boshlash. Oddiy qilib aytganda, qandaydir dastgoh haqida etarli bilimga ega bo‘lmay turib, unga ehtiyot qismlar ishlab chiqarishni yo‘lga qo‘yish noto‘g‘ri. Etarli malakaga ega mutaxassis yollash mumkin. Lekin, ushbu mutaxassis zarur tajriba va mablag‘ to‘plagandan keyin korxonani tark etishi mumkinligini ham yodda saqlash zarur.

5. Faoliyat boshlangandan so‘ng ilk oylardayoq katta foyda ko‘rishdan umidvor bo‘lish. Biznes sabr-toqat va vaqt talab qiladi.

6. Ustuvor yo‘nalishlarni noto‘g‘ri belgilash. Eng asosiy ustuvorlik – mijozlardir, chunki ular bo‘lsa – samara bo‘ladi.

7. O‘rganish va takomillashib borish istagining yo‘qligi. Doimiy ravishda o‘qish, yangiliklarni o‘rganish, dunyoqarashni kengaytirib borish lozim.

8. Rejalashtirilayotgan tadbirkorlik yo‘nalishiga qiziqishning mavjud emasligi. Sodda qilib aytganda, sportni sevmagan odam sport maktabi ochmasligi kerak.

Biznes g‘oya shakllantirilgan, biznes-reja ishlab chiqilgan, zarur tadqiqot va tahlillar malga oshirilgan bo‘lsada, kelgusidagi noaniq va mavhum vaziyat bir oz hadiksirash hamda qo‘rquv hissini vujudga keltiradi.

Avvalambor, yangidan ish boshlayotgan tadbirkorlar mijoz va xaridorlar e’tiborini qozona olmaslikni o‘ylab, tashvishga tushishadi. Bunday holatda tadbirkor o‘z g‘oyasi haqidagi fikrlarni bilish uchun o‘ziga xos so‘rov o‘tkazishi mumkin bo‘ladi, ammo yangi g‘oya haqidagi qo‘llab-quvvatlovchi maqtovlarga berilmaslik va kengroq fikrlash zarur.

Hech narsasiz qolishdan tashvishlanish, tavakkalchiliklar oldidagi qo‘rquv ham biznesni boshlashga to‘g‘anoq bo‘luvchi omillardan hisoblanadi. Agar oldindan kelgusi xatti-harakatlar aniq rejalashtirilgan, biznesning kuchli va zaif tomonlari aniqlashtirilgan bo‘lsa, demak, ma’lum bir tavakkalchiliklar inobatga olgan bo‘ladi. Qo‘rquvni yengishning eng maqbul yo‘li – tavakkalchiliklarni nazorat ostida ushlashga harakat qilishdir.

Biznesni shakllantirishda quyidagi muhim jihatlarning mohiyatini anglash zarur:

- faqat vaqt emas, mablag‘ ham yo‘qotilishi mumkin;
- biznesni yuritishni qisqa muddat ichida o‘rganishning imkoni yo‘q;
- biznesni yuritish – o‘ziga xos murakkab jarayon bo‘lib, hech qanday harakat qilmasdan, foyda ko‘rishning imkoni yo‘q;
- tajribaga ega bo‘lmay turib, so‘nggi jamg‘armalarni ham biznesga yo‘naltirish noto‘g‘ri;
- hamkor bilan sherikchilik asosida ish yuritishda bir-biriga to‘g‘ridan-to‘g‘ri bog‘liq bo‘ldi;
- batamom yo‘qotilishi mumkin bo‘lgan narsa – bu obro‘. Pulni ishlab topsa bo‘ladi, lekin yo‘qotilgan obro‘ni qayta tiklash amalda juda mushkuldir;
- hamma narsani oldindan aniq hisob-kitob qilib bo‘lmaydi;

- tadbirkor kimgadir nimaga qodir ekanligini ko‘rsatib qo‘yish uchun biznesni boshlash – bu uzoqni ko‘ra bilmaslikdan dalolatdir.

Mana shu oddiygina qoidalarning tushunib, ularga amal qilish orqali tanlagan sohada muvaffaqiyatga erishish mumkin.

## 5.3. Biznesni shakllantirishning asosiy bosqichlari

Biznesni muvaffaqiyatli shakllantirish uchun amalga oshirilishi zarur bo‘lgan ishlar ketma-ketlikda amalga oshirilishi kerak.

**1-bosqich. Biznes g‘oyani shakllantirish.** Mustaqil biznesni boshlash uchun, avvalambor, yaxshi biznes g‘oyani shakllantirish lozim. Eng asosiysi – g‘oyani tanlashda adashmaslik. Buning uchun bo‘lajak tadbirkordan biznes g‘oyani ishlab chiqish ustida chuqur o‘ylash va mazkur mas’uliyatli vazifa uchun etarli vaqt sarflash talab etiladi.

Avvalo, odamlar nimani xohlashi va ular duch kelayotgan muammolarga e’tiborini qaratish, keyin ushbu muammolarni hal qilish usullari va iste’molchilarning ehtiyojlarini qondirish yo‘llari to‘g‘risida o‘ylash zarur. Tajribali tadbirkorlarning so‘zlariga ko‘ra, ular g‘oyani shakllantirish uchun dastlab bir qancha fikrni qog‘ozga tushirishadi. So‘ng har bir variantning afzalliklari va kamchiliklarini yozib, ularni chuqur tahlil qilib ko‘rgandan so‘ng bir to‘xtamga kelishadi.

Bugungi kunda jahondagi yirik kompaniyalardan bir qanchasi, xoh u Google yoki Apple bo‘lsin, xoh Amazon yoki Alibaba, iste’molchilarga bir qancha mahsulot yoki xizmat turlarini yetkazib berishadi. Lekin ushbu kompaniyalardan hech biri bugungidek yirik holda ish boshlamagan.

Biznes g‘oyani yaxshi tushunadigan, ya’ni tegishli bilim hamda ko‘nikmalarga ega bo‘lgan soha bo‘yicha shakllantirish ham muhim ahamiyat kasb etadi. Chunki, tanlagan sohani ikir-chikirigacha yaxshi bilmaslik va tadbirkorlikni muvaffaqiyatli yo‘lga qo‘ya olishga ishonchsizlik o‘zgalarni tadbirkorlik g‘oya va fikrlariga jalb qilish imkonini bermaydi.

Yangidan ish boshlayotgan tadbirkorlar uchun biznes g‘oyaning yagona aniq maqsad sari yo‘naltirilganligi ham kelgusidagi

muvaffaqiyatli faoliyat uchun mustahkam poydevor bo‘lib xizmat qiladi.

Birdaniga bir nechta biznes g‘oyani amalga oshirishga intilish noto‘g‘ri bo‘lib, dastlab aniq bir faoliyat yo‘nalishini belgilab olish hamda uni samarali yo‘lga qo‘yishga butun diqqat va e’tiborni qarating zarur.

Shu bilan birga, g‘oyangizning qoyilmaqom tarzda amalga oshirilishi ham o‘ta muhimdir. Zero, tadbirkorni raqobatchilardan farqlab turadigan asosiy jihat ham aynan shunda.

**2-bosqich. O‘z holatini to‘g‘ri baholash.** Biznesni boshlash uchun vaqt va imkoniyatlarni etarli ekanligi bilish. Biznesni boshlash oilaviy sharoit va boshqa majburiyatlar bilan mos tushadimi? Biznesga vaqtni to‘liq ajratiladimi yoki boshqa ishlar bilan parallel ravishda olib boriladimi? Ushbu savollarga javob topish biznesning to‘g‘ri turini tanlashga yordam beradi.

Biznesni yo‘lga qo‘yish va rivojlantirish vaqt, mashaqqatli mehnat va qat’iyat talab qilishini inobatga olinsa, haqiqiy holatga haqqoniy baho berish juda muhimdir. Agar biznes bilan qo‘shimcha faoliyat sifatida shug‘ullanilsa, kam ishchi kuchi talab etiladigan faoliyat turini tanlash yoki tadibrkorning band vaqtida unga yordam beradigan xodim yollashiga to‘g‘ri keladi.

Yaxshi xodimlar – bu katta xarajat emas, balki investitsiyadir. Biznes bilan uzoq muddat shug‘ullanishni rejalashtirilganda, bu haqda jiddiy o‘ylab ko‘rish lozim.

**3-bosqich. Biznes-reja ishlab chiqish.** Biznesni rejalashtirish qanday miqdordagi mijozlarga e’tibor qaratishni, qancha daromad topish zarurligini va biznes qay yo‘sinda rivojlanishini tushunishga imkon beradi.

Biznes-rejaga qat’iy hujjat sifatida qarash kerak emas, chunki kelgusida bozorning o‘zgarishidan kelib chiqib, unga moslashishga to‘g‘ri kelishi mumkin. Shunday bo‘lsada, mukammal biznes-reja ishni to‘g‘ri tashkil qilish va rivojlantirishda muhim ahamiyat kasb etadi. U orqali kelgusida amalga oshiriladigan asosiy xatti-harakatlar to‘g‘risida aniq tasavvurga ega bo‘linadi.

Ko‘pchilik yangi tashkil etilgan korxonalar uzoq muddatli istiqbolda muvaffaqiyatga erisha olmaydilar, ammo batafsil biznes-reja

tuzish orqali biznesning asoslanganligini ta’minlash va muvaffaqiyat sari imkoniyatlarni oshirish mumkin.

**4-bosqich. Bozorni o‘rganish.** Oldinga maqsad qilib tanlayotgan bozorni, raqobatchilarini va umuman sohani yaxshi tushunishda tadqiqotlar muhim ahamiyat kasb etadi. Aynan tadqiqotlar natijalari biznes tuzilmasini, resurslarni, bozor segmentini aniqlashga va narxlarni belgilashga xizmat qiladi.

Mahsulot xaridorlarda qiziqish uyg‘ota olishini o‘rganish uchun maqsadli auditoriya orasida so‘rov o‘tkazish mumkin. Bunda notanish kishilarning fikrini o‘rganish muhim, chunki shaxsiy munosabatlar javoblarning haqqoniyligiga salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Maqsadli auditoriyaga mos tushadigan shaxslarning ma’lum bir jihatlar (masalan, yoshi, kasbi yoki jinsi)ga ko‘ra kichik guruhi (fokus guruh)ni tanlash va uning a’zolarining fikrini o‘rganish ishlab chiqariladigan mahsulot yoki ko‘rsatiladigan xizmatlar to‘g‘risida xolis fikr olishning yaxshi usulidir.

Albatta, raqobatchilarni ham o‘rganish kerak, chunki tadbirkor biznesi to‘ldirishi mumkin bo‘lgan bozordagi bo‘shliqni izlaydi. Raqobatchilarning mahsuloti (xizmati)dan foylanib ko‘rib, u bilan qanday munosabatda bo‘lishayotganliklarini va qancha miqdorda to‘lov undirishayotganliklarini o‘rganish mumkin. Ushbu mahsulot va xizmatlardagi kamchilik va nuqsonlarni aniqlash va ularni bartaraf etish uchun qanday yo‘l tutish lozimligi to‘g‘risida o‘ylash imkonini beradi.

Bozorni va raqobatchilarni etarli darajada o‘rgangan tadbirkorlar ko‘proq muvaffaqiyatga erishadilar, chunki ularning biznes modelini amalga oshirish imkoniyati yuqori bo‘ladi.

**5-bosqich. Biznesning tashkiliy-huquqiy shaklini tanlash va davlat ro‘yxatidan o‘tish.** Biznesning konseptsiyasi belgilab olganidan so‘ng tadbirkorlik sub’ekti sifatida davlat ro‘yxatidan o‘tishi zarur. Shundan keyingina tadbirkorlik faoliyati bilan shug‘ullanish uchun qonuniy huquqqa ega bo‘linadi.

Tadbirkorlik faoliyatining bir qancha shakllari mavjud bo‘lib, faoliyati turi va yollanadigan xodimlar sonidan kelib chiqib, yakka tartibdagi tadbirkor yoki yuridik shaxs sifatida davlat ro‘yxatidan o‘tish mumkin.

Yakka tartibdagi tadbirkorlik jismoniy shaxs tomonidan tadbirkorlik faoliyatini yuridik shaxs tashkil etmagan holda amalga oshirishdir. Yakka tartibdagi tadbirkorlar faoliyat turidan kelib chiqqan holda bir nafardan uch nafargacha xodim yollashga haqli (O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2015 - yil 31 - iyuldagi 219-sonli qarori bilan tasdiqlangan xususiy tadbirkorlar tomonidan xodimlarni yollagan holda tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirish tartibi to‘g‘risidagi nizom).

Hunarmandchilik faoliyatini amalga oshirayotgan yakka tartibdagi tadbirkorlarga ko‘pi bilan besh nafar shogirdni ularga tegishlicha haq to‘lagan holda jalb etish huquqi berilgan.

Agar tadbirkorlik faoliyatini oila a’zolari bilan birgalikda boshlash rejalashtirilayotgan bo‘lsa, yakka tartibdagi tadbirkor – oilaviy tadbirkorlik subyekti sifatida davlat ro‘yxatidan o‘tiladi (O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2009 - yil 29 - iyuldagi 216-sonli qarori bilan tasdiqlangan yuridik shaxs tashkil etmasdan oilaviy tadbirkorlikni va hunarmandchilik faoliyatini amalga oshirish tartibi to‘g‘risidagi nizom).

Yakka tartibdagi tadbirkorlar yuridik shaxs tashkil etmasdan shug‘ullanishi mumkin bo‘lgan faoliyat turlari ro‘yxati O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2011-yil 7-yanvardagi 6-sonli qarori bilan tasdiqlangan bo‘lib, unda asosan chakana savdo, hunarmandchilik faoliyati, maishiy xizmatlar va faoliyatning boshqa turlari (boshqa xizmatlar va ayrim turdagi mayda ishlab chiqarishlar) ko‘zda tutilgan.

Agar ko‘proq ishchi kuchi talab etiladigan ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish sohasidagi kichik tadbirkorlik faoliyati bilan shug‘ullanish rejalashtirilgan bo‘lsa, yuridik shaxs (masalan: mas’uliyati cheklangan jamiyat, xususiy korxona, oilaviy korxona va boshqalar) sifatida ro‘yxatdan o‘tiladi.

Davlat ro‘yxatidan o‘tish O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2017-yil 9-fevraldagi 66-sonli qarori bilan tasdiqlangan tadbirkorlik subyektlarini davlat ro‘yxatidan o‘tkazish tartibi to‘g‘risidagi nizomga asosan amalga oshiriladi. Mazkur nizomga muvofiq internet tarmog‘i orqali Yagona interaktiv davlat xizmatlari portalida soddalashtirilgan tartibda davlat ro‘yxatidan o‘tish mumkin. Bunda ariza beruvchi tomonidan tegishlicha yakka tartibdagi

tadbirkorlar yoki yuridik shaxslar uchun so‘rovnoma (tegishli ma’lumotlarni kiritish yoki umumiy ma’lumotnomadan taklif etilayotgan ma’lumotlarni tanlash yo‘li bilan) bosqichma-bosqich shakllantirilib boriladi. Yuridik shaxs sifatida ro‘yxatdan o‘tishda korxona nomi ham tanlanadi hamda so‘rovnomaga davlat tilidagi ta’sis hujjatlari elektron shaklda ilova qilinadi.

Ariza beruvchi ta’sis hujjatlarini o‘z ixtiyoriga ko‘ra qonun hujjatlari talablarini inobatga olgan holda namunaviy shakllar asosida yoki boshqa shakllarda rasmiylashtirish huquqiga ega. Tijorat tashkilotlari ta’sis hujjatlarining namunaviy shakllari Adliya vazirligining 2016-yil 20-dekabrdagi 294-mh-sonli buyrug‘i (ro‘yxat raqami 2848, 2016-yil 20-dekabr) bilan tasdiqlangan.

So‘rovnoma shakllantirilishi oxiriga etganidan so‘ng davlat boji to‘lanadi. Davlat boji real vaqt rejimida – bank kartasi va ulangan “SMS xabar berish” xizmati yordamida naqdsiz hisob-kitob ko‘rinishida, bank kassalari orqali naqd yoki naqdsiz hisob-kitob ko‘rinishida hamda hisob raqamidan bank o‘tkazmasi yordamida naqdsiz hisob-kitob ko‘rinishida to‘lanishi mumkin.

Shundan so‘ng avtomatik tarzda davlat ro‘yxatidan o‘tkazish amalga oshiriladi va tegishli guvohnoma shakllantiriladi.

Tadbirkorlik subyekti sifatida davlat ro‘yxatidan o‘tish Davlat xizmatlari markaziga borgan holda ham amalga oshirilishi mumkin.

**Korxonaga munosib nom tanlash** biznesni boshlashda qabul qilinadigan muhim qarorlardan biridir. Kelgusi faoliyatning rivoji ko‘p jihatdan korxona nomi bilan bog‘liq. Chunki, to‘g‘ri tanlangan nom biznesning rivojiga turtki beradi yoki aksincha, nomaqbul nom muvaffaqiyatsizlikka olib kelishi mumkin.

Ideal nom mahsulot yoki xizmatlar va ularning o‘ziga xos xususiyatlarini ifoda etishi lozim. Lekin, biznesga xos korxonaga nom tanlash barcha jihatlarni o‘zi mujassamlashtirgan bir yoki ikkita so‘zdan iborat nomni topish amalda oson emas. Shuning uchun, muqobil yondashuv sifatida ko‘pchilik mashhur kompaniyalar ma’qul ko‘radigan variant – sodda, abstrakt va jarangdor nom tanlashga e’tiborni qaratish mumkin. Masalan, Apple, Google, Orange yoki Lego kompaniyalarining nomlanishi ularning mahsulot va xizmatlariga deyarli aloqador bo‘lmasada, qisqa va jozibador bo‘lganligi tufayli oson esda qoladi. Lekin, ushbu kompaniyalar ularning brendlari

xaridorlar tomonidan tan olinishi uchun marketing va reklamaga katta miqdorda mablag‘ sarflaydilar. Shu sababdan, abstrakt nomlar har qanday biznes uchun ham to‘g‘ri kelmasligi mumkin.

Ford, Procter & Gamble, John Lewis va Marks & Spencer kabi taniqli brendlarga o‘xshab, ko‘pchilik biznesini o‘z ismi bilan nomlashni ma’qul ko‘radi. Bu usul ayni sohadagi professional tajribani, qolaversa biznesga sadoqatni namoyish qilishda hamda raqobatchilardan ajralib turishda qo‘l keladi. Biroq, biznes kengayib, boshqa malakali xodimlar yetakchi rolni o‘ynay boshlaganda yoki tadbirkor biznesni sotishga qaror qilganida ushbu usul imkoniyatlarni cheklab qo‘yishi mumkin.

Shuningdek, ikki yoki undan ortiq so‘zlarni yoxud ularning qismlarini birlashtirish orqali o‘ziga xos nom shakllantirish ham mashhur usullardan biri hisoblanadi. Bunga yorqin misol sifatida Microsoft, Compaq yoki Adidasni ko‘rsatib o‘tish mumkin.

Asosiysi, yaxshi korxona nomlari qisqa, talaffuz qilishga qulay va esda qolarlidir. Uzun, noaniq va buzib talqin qilinishi mumkin bo‘lgan, ayniqsa lotincha va boshqa tillardagi murakkab so‘z va iboralarni, mifik obrazlarni yoki tushkunlikni ifodalovchi so‘zlarni nom sifatida tanlamagan ma’qul. Mijozlar o‘zlari tushunadigan so‘zlarni ma’qul ko‘radilar va har gal ularga firma nomini yoki uni qanday talaffuz qilish lozimligini tushuntirib o‘tirish ortiqchadir. Shuning uchun, bir ma’noli, o‘zida ijobiy obrazni gavdalantirgan va optimistik ruhdagi nomni tanlashga harakat qilish ma’qul.

Korxona nomi yozishga qulay bo‘lishi ham muhim jihat hisoblanadi. Faraz qilaylik, kimgadir korxona nomini telefon orqali aytyapsiz. Suhbatdosh birinchi martadayoq korxonangiz nomini xatosiz yoza oladimi? Eng yaxshi nom – uni yozishda mijoz yoki hamkorni ortiqcha fikrlashga majbur qilmaydigan nomdir. Shu bilan birga, korxona nomi internet saytlarida, kantselyariya mahsulotlarida, magazinlar peshtaxtalarida, avtofurgonlar yoki foydalanilishi mumkin bo‘lgan boshqa joylarda qanday ko‘rinishi to‘g‘risida ham o‘ylab ko‘rish kerak.

Kelgusida mahsulot yoki xizmatlarni eksport qilish rejalashtirilsa, korxona nomi xorijiy tillarda qanday ma’noni anglatishi ham muhimdir. Agar korxona nomi lotin alifbosida yagona variantda

yozilsa – undanda yaxshi. Bu korxonani internet tarmog‘i orqali izlashda qulaylik yaratadi.

Albatta, korxonaga nom tanlash o‘ziga xos murakkab va zavqli jarayon bo‘lib, unga etarli vaqt ajratish va ijodiy yondashish talab etiladi. Shu bilan birga, masalaning huquqiy jihatlariga ham jiddiy e’tibor qaratish lozim. Ya’ni, tanlanayotgan nom O‘zbekiston Respublikasining “Firma nomlari to‘g‘risida”gi Qonuni talablariga muvofiq bo‘lishi zarur.

**6-bosqich. Moliyalashtirish masalasini hal qilish.** Biznesni boshlashda xarajatlarni imkon qadar minimallashtirib, mablag‘ni tejashga harakat qilish kerak. Ko‘pchilik bo‘lajak tadbirkorlarni qiynaydigan asosiy masala – bu biznesni boshlash uchun dastlabki sarmoyani topishdir. Aynan ushbu muammo shaxsiy biznesni yo‘lga qo‘yishni sekinlashtiradi yoki to‘xtatib turadi.

Shubhasiz, tadbirkorlikni yo‘lga qo‘yishda boshlang‘ich sarmoya muhim omildir, buni hech kim inkor eta olmaydi. Lekin, birinchi galda qaysi yo‘nalishda faoliyat olib borilishini, asosiy maqsadlar va ularga erishish yo‘llarini aniq belgilab olib, keyin loyihani moliyalashtirish manbalari haqida o‘ylash maqsadga muvofiqdir. Loyihalarni moliyalashtirishning bir qancha manbalari mavjud bo‘lib, bir qancha manbalar xususida to‘xtalib o‘tamiz.

**Biznesga shaxsiy jamg‘armalarni yo‘naltirish.** Bu eng xavfsiz va ishonchli yo‘l hisoblanadi. Bankdan kredit olish. Olingan kreditni foizi bilan qaytarilishini inobatga olib, puxta hisob-kitob qilishga to‘g‘ri keladi. Eng asosiysi, kredit olish uchun etarli garov ta’minotiga ega bo‘lish talab etiladi. Agar garov ta’minoti etarli bo‘lmasa, O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirishni qo‘llab-quvvatlash davlat jamg‘armasining kafilligidan foydalanish mumkin. Buning uchun loyiha ma’lum talablarga javob berishi lozim. Jamg‘arma tomonidan kafillik berish pulli bo‘lib (milliy valyutada kafolat summasining 1 foizi miqdorida bir martalik vositachilik haqi undiriladi), kichik tadbirkorlik subyektlariga bank kreditlari bo‘yicha kredit hajmining 50 foizigacha miqdorda, ammo 2 milliard so‘mdan oshmaydigan miqdorda beriladi.

Kafillik berilishini ko‘rib chiqish shartlari va tartib-taomillari O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2017-yil 8-

sentyabrdagi 704-sonli qarori bilan tasdiqlangan O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirishni qo‘llab-quvvatlash davlat jamg‘armasi to‘g‘risidagi nizomda belgilangan.

Ushbu nizomda, shuningdek, tijorat banklari kreditlari bo‘yicha foizli xarajatlarning bir qismini qoplash uchun Jamg‘arma tomonidan kompensatsiyalar berilishi tartibi ham ko‘zda tutilgan bo‘lib, bu tadbirkorlik sub’ekti tomonidan amalga oshiriladigan kredit bo‘yicha to‘lovlarni sezilarli darajada arzonlashtiradi.

Yoki bo‘lmasa, aholini tadbirkorlikka keng jalb qilish va oilaviy tadbirkorlikni yanada rivojlantirishga qaratilgan dasturlar (“Har bir oila - tadbirkor” dasturi, “Yoshlar-Kelajagimiz” Davlat dasturi, shuningdek hunarmandchilikni yanada rivojlantirish, fermer, dehqon xo‘jaliklari va tomorqa er egalari faoliyatini takomillashtirish, aholi bandligini oshirish borasidagi chora-tadbirlar) doirasida ajratilayotgan imtiyozli kreditlardan foydalanish loyiha bo‘yicha xarajatlarni qisqartirishga xizmat qiladi.

**Do‘stlar yoki qarindoshlardan qarz olish.** Agar tadbirkor muvaffaqiyatga erishishiga amin bo‘lsa va kerakli summa yirik bo‘lmasa, ushbu usuldan foydalanishi mumkin. Biroq, uning ishi yurishmasa va qarzini qaytara olmasa, do‘stlari va yaqinlari bilan munosabatlari buzilishi mumkin.

**Sarmoyador topish.** Bu biror bir shaxs yoki tashkilot bo‘lishi mumkin va tadbirkor ularni o‘z loyihasiga qiziqtira olishi darkor.

**Hamkor topish.** Ishni boshlash uchun sarmoyasini yo‘naltirishga tayyor bo‘lgan hamkor bilan sherikchilik asosida faoliyat yuritish mumkin.

**Minimumdan boshlash.** Ishni bir turdagi mahsulot ishlab chiqarish yoki bitta mijozga xizmat ko‘rsatishdan, yoki bo‘lmasa, uy sharoitida, boshlang‘ich sarmoya deyarli talab etilmaydigan faoliyat turidan boshlash mumkin. Agar tadbirkor qaysidir sohada etarli bilim va tajribaga ega bo‘lsa, bundan loyihani ishga tushirishdagi maydoncha (platforma) sifatida foydalanishi mumkin.

Shuningdek, moliya bozorlarini takomillashtirish va rivojlantirish borasidagi islohotlar doirasida yaqin yillar ichida Respublikamizda tadbirkorlik subyektlari loyihalarini va startaplarni moliyalashtirishning muqobil mexanizmlari (masalan, kraudfanding)

joriy etilishi ko‘zda tutilgan. Kraudfanding – bu aholidan (donorlardan) ixtiyoriy ravishda har qanday miqdordagi mablag‘larni yig‘ish yo‘li bilan ma’lum maqsadlar uchun kerakli summani shakllantirish bo‘lib, undan xorijiy davlatlarda unumli foydalaniladi. Kraudfanding asosan internet vositasida amalga oshiriladi.

O‘zbekistonda bu tizimning yo‘lga qo‘yilishi va rivojlantirilishi kelgusida tadbirkorlik loyihalarini moliyalashtirish uchun yaxshi manba bo‘lib xizmat qilishi mumkin.

**7-bosqich. Reklama va PR masalalari.** Reklama va PR (public relations – jamoatchilik bilan aloqalar) masalalari jiddiy e’tibor va xarajatlar talab qiladi. Har bir biznesning asosiy maqsadi imkon qadar qo‘proq xaridor jalb qilishdan iboratdir. Mijozlar safi kengayishi uchun puxta o‘ylangan reklama zarur.

Mijoz yangi mahsulotni o‘z atrofidagilarga tavsiya qilishi uchun tadbirokr uni hayratda qoldirishi va unga kutganidan ham ziyoda qilib xizmat ko‘rsatishi zarur. Misol uchun, dastlabki mijozlar uchun ma’lum miqdorda chegirmalar yoki kichikroq sovg‘a taqdim etish ham mumkin.

## 5.4. Biznes rejani ishlab chiqish

Biznesni rejalashtirish yangi biznesni tashkil etish yo‘lidagi muhim bo‘g‘in hisoblanadi.

Biznes-reja – bu korxonaning kelgusi faoliyatidagi barcha muhim jihatlarni tavsiflovchi, duch kelinishi mumkin bo‘lgan muammolarni tahlil qiluvchi va ushbu muammolarni hal etish yo‘llarini belgilovchi hujjatdir.

To‘g‘ri shakllantirilgan biznes-reja “o‘ylangan ish sarmoya kiritishga arziydimi hamda u sarflangan kuch va mablag‘larni qoplaydigan daromad keltiradimi?” degan savolga aniq javob demakdir.

Shuning uchun, yangidan faoliyat boshlayotgan tadbirkor uchun biznes-reja tuzish tartibini puxta o‘zlashtirish muhim hisoblanadi. Albatta, bu ishda maslahatchilar va mutaxassislar ko‘magidan foydalanish mumkin. Lekin, konsalting firmalari sifatli biznes-reja tuzib berish uchun yaxshigina haq talab qilishlarini inobatga oladigan bo‘lsak, bu ishni minimal xarajatlar hisobiga o‘zingiz amalga

oshirganingiz ma’qul emasmi? Qolaversa, biznes-rejangizni shaxsan o‘zingiz ishlab chiqsangiz, kelgusi faoliyatingizni modellashtirish imkoniyatiga ega bo‘lasiz, shuningdek irodangizning mustahkamligini hamda g‘oyangizning pishiqligini yana bir bor sinovdan o‘tkazasiz.

Biznes-reja loyihaning xususiyatidan kelib chiqqan holda odatda 3-5 yilga mo‘ljallanib, unda korxonaning tashkil etilishdan barqaror faoliyat yurita boshlashgacha bo‘lgan davrdagi hayoti bayon qilinishi lozim. Biznes-reja har bir tadbirkorga, moliyachi yoki bank xodimiga, hamkorlarga tushunarli tarzda yozilishi kerak.

Biznes-rejada sotish va foyda (zarar) bo‘yicha aniq dalil va tahlillarga asoslangan haqqoniy prognozlar keltirilishi kerak. Bozorning o‘zgaruvchanligini inobatga oladigan bo‘lsak, bu oson vazifa emas. Shundan kelib chiqib, asosiy prognoz ko‘rsatkichlari birinchi yil uchun oylar kesimida, ikkinchi yil uchun choraklar kesimida va uchinchi yildan boshlab yillar kesimida ko‘rsatilishi maqsadga muvofiq. Biznes-reja loyihaning ham kuchli, ham zaif tomonlari bo‘yicha haqqoniy bahoni ko‘zda tutishi zarur.

Biznes-rejaning tarkibiy tuzilmasi faoliyat olib boriladigan tarmoq, yangi korxona ishga tushirilayotganligi yoki loyihaning qaysidir bosqichi amalga oshirilayotganligiga bog‘liq holda farqlanadi. Shunday bo‘lsada, turli xil biznes-rejalarning umumiy bo‘lgan qismlari mavjud.

Aksariyat adabiyot va qo‘llanmalarda biznes-rejada aks etishi lozim bo‘lgan quyidagi asosiy bo‘limlar keltiriladi: rezyume, korxona tavsifi, korxona tuzilmasi, marketing, taklif etilayotgan tovarlar va xizmatlar, ishlab chiqarish jarayoni, bozor va raqobat, asosiy xodimlar, tavakkalchiliklar, ishlab chiqarish hajmi bo‘yicha prognoz ko‘rsatkichlari, moliyaviy ko‘rsatkichlar va boshqalar.

Yangidan faoliyat boshlayotgan tadbirkorlar tomonidan tashkil etilayotgan korxona uchun biznes-reja tuzishda quyidagi namunaviy tarkibiy tuzilmadan foydalanish tavsiya etiladi:

1. Titul varag‘i
2. Mundarija
3. Rezyume
4. Korxona tavsifi
5. Mahsulot va xizmatlar
6. Bozor va raqobatchilar tahlili

7. Marketing rejasi
8. Ishlab chiqarish rejasi
9. Tashkiliy tuzilma va xodimlar
10. Tavakkalchiliklar tahlili
11. Moliyaviy reja
12. Ilovalar

Albatta, loyihaning yo‘nalishi va xususiyatlaridan kelib chiqib biznes-rejaning namunaviy tarkibiy tuzilmasiga zarur o‘zgartirish va qo‘shimchalar kiritilishi mumkin.

Endi biznes-rejaning namunaviy tarkibiy tuzilmasini birma-bir ko‘rib chiqamiz.

**1. Titul varag‘i**

Titul varag‘i ortiqcha bezaklardan xoli bo‘lgan holda faqat korxona to‘g‘risidagi zarur birlamchi ma’lumotlarni aks ettirishi kerak.

Xususan, titul varag‘ida korxonaning to‘liq firma nomi, logotipi (agar mavjud bo‘lsa), loyiha nomi (ya’ni, bir jumlada loyihaning mohiyati), korxonaning yuridik manzili, telefon raqami, elektron pochtasi, internet sayti (agar mavjud bo‘lsa), bog‘lanish uchun mas’ul shaxsning ismi-sharifi va biznes-reja tuzilgan sana ko‘rsatiladi.

**2. Mundarija**

Foydalanuvchi o‘zini qiziqtirgan ma’lumotlarni osonlik bilan topa olishi uchun mundarijada biznes-reja bo‘limlarining nomlari, ularning tartib raqami va betlari ko‘rsatiladi.

**3. Rezyume**

Dastavval o‘qiladigan bo‘lim bo‘lganligi uchun rezyume juda muhim hisoblanadi. U butun biznes-rejaning mazmun-mohiyatini 2-3 betda aks ettiradi. Shuning uchun, rezyume biznes-rejaning boshlanishida keltirilsa ham, qolgan barcha bo‘limlar yakuniga yetkazilgandan so‘ng yozilishi kerak.

Ushbu bo‘limning maqsadi o‘quvchini loyihaga qiziqtira olish va uni qolgan bo‘limlarni ham o‘qishga undashdan iboratdir. Agar biznesning mohiyati va mantiqini qisqa va lo‘nda tarzda ochib berilmasa, salohiyatli sarmoyador biznes-rejaning qolgan qismini o‘qimasligi mumkin. Aynan rezyume orqali sarmoyadorlarda loyiha to‘g‘risida ilk taassurot shakllanadi va bu loyihaning kelgusi taqdiriga ta’sir ko‘rsatadi.

Rezyumeda quyidagilar aks ettiriladi:

– biznes-rejaning maqsadi;

– korxona va loyiha to‘g‘risida qisqacha ma’lumot;

– ishlab chiqariladigan mahsulot (ko‘rsatiladigan xizmat)lar, ularning o‘ziga xos (noyob) jihatlari va mavjud imkoniyatlar;

– talab etiladigan moliyaviy resurslar, shu jumladan tashqi manbalar hisobidan;

– salohiyatli xaridorlar, ayrim mavjud xaridorlarning tavsifi;

– raqobatchilar va ulardan farqli jihatlar;

– asosiy moliyaviy ko‘rsatkichlar;

– loyihaning ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati (yangi ish o‘rinlari yaratilishi, aholiga yangi tovar va xizmatlar taklif etilishi, mahalliy byudjet soliqqa tortish bazasining hamda raqobat muhitining kengayishi va h.k.), ekologik ta’siri va boshqalar.

**4. Korxona tavsifi**

Ushbu bo‘limda SWOT-tahlil keltirilishi tavsiya etiladi. SWOT-tahlil (ingliz tilidagi strengths, weaknesses, opportunities va threats so‘zlarining bosh harflaridan olingan) strategik rejalashtirish usuli bo‘lib, unda loyihaning kuchli va zaif tomonlari hamda imkoniyatlar va tahdidlar ko‘rsatiladi.

Kuchli va zaif tomonlar – tadbirkor tomonidan nazorat qilinishi mumkin bo‘lgan va u ta’sir ko‘rsata oladigan jihatlardir. Bu erda quyidagi omillar tahlili ko‘rib chiqilishi kerak:

– tashkiliy (tashkiliy-huquqiy shakl, xususiy yoki ijaraga olingan bino-inshootlarning mavjudligi);

– marketing (joylashuv, bozor va uning segmenti, raqobatchilar va mahsulotning raqobatbardoshlik jihatlari);

– xomashyo (mahalliy xomashyo mavjudligi yoki uni import qilish zarurligi, xomashyo qiymati);

– texnik (ishlab chiqarish fondlari, ularning holati);

– moliyaviy (o‘z mablag‘larining mavjudligi, tashqi manbalardan resurslar jalb qilinishi zarurligi);

– kadrlar (yetarli malaka va professional kamchiliklar).

Imkoniyatlar va tahdidlar – tadbirkor nazorati ostida bo‘lmagan va kelgusida faoliyat samaradorligiga ta’sir ko‘rsatishi mumkin bo‘lgan jihatlardir. Bunda quyidagi omillarning inobatga olinishi muhimdir:

– iqtisodiy muhit (davlat tomonidan kichik biznesning qo‘llab-quvvatlanishi, soliq qonunchiligi);

– siyosiy muhit;

– ijtimoiy-madaniy muhit;

– texnologik muhit;

– demografik muhit;

– ekologik muhit va boshqalar.

Ushbu bo‘limning maqsadi o‘quvchini korxona to‘g‘risidagi ma’lumotlar bilan tanishtirish, uning ishonchli ekanligiga va loyihaning istiqbolliligiga ishontirishdan iborat.

Bo‘limning taxminiy tarkibi quyidagicha:

– korxonaning tashkiliy-huquqiy va mulkchilik shakli, ta’sischilar, xodimlar va hamkorlar;

– korxona joylashgan manzil, uning biznes uchun qulay tomonlari;

– tarmoqning qisqacha tavsifi;

– korxonaning qisqa va uzoq muddatli istiqboldagi maqsadlari hamda vazifalari;

– loyihaning mohiyati, uni amalga oshirish muddatlari va bosqichlari;

– asosiy va qo‘shimcha faoliyat turi, ishlab chiqariladigan mahsulotlar (ko‘rsatiladigan xizmatlar), yetkazib beruvchilar yoki iste’molchilar bilan oldindan tuzilgan shartnomalar (agar mavjud bo‘lsa);

– ishning o‘ziga xos jihatlari (mavsumiylik, ish kunlari, ish vaqti va boshqalar);

– tanlangan biznes sohasidagi shaxsiy tajriba va boshqalar.

**5. Mahsulot va xizmatlar**

Mazkur bo‘lim mutaxassis bo‘lmagan o‘quvchi uchun ham tushunarli va aniq tarzda yozilishi muhim bo‘lib, unda har bir mahsulot (xizmat)ning alohida ta’rifi keltiriladi. Bo‘limda quyidagilarga e’tibor qaratiladi:

– mahsulot (xizmat)ning nomlanishi va qo‘llanilish sohasi;

– mahsulot (xizmat)ning tavsifi va o‘ziga xos (noyob) jihatlari;

– mahsulot (xizmat)ning raqobatbardoshligi, uning raqobatchilar mahsulot (xizmat)lariga nisbatan ustun va zaif tomonlari;__

– patentlar va mualliflik huquqi masalalari, litsenziya zarurligi (yoki bunga hojat yo‘qligi), sifat sertifikati mavjudligi;

– mahsulotning xavfsizligi va atrof-muhitga ta’siri, mahsulotdan foydalanib bo‘lingandan so‘ng uni utilizatsiya qilish masalalari va boshqalar.

**6. Bozor va raqobatchilar tahlili**

Bozor va raqobatchilarni o‘rganish har bir korxona uchun hal qiluvchi omil hisoblanadi.

Chunki, u bozorda qanday mahsulotlar mavjudligi, iste’molchilarga qo‘shimcha nima kerakligi va ularga qaysi mahsulotni taklif qilish mumkinligini tushunishga va umuman olganda, biznes g‘oyani samarali amalga oshirish imkoniyati mavjudligiga ishonch hosil qilishga, qolaversa, muvaffaqiyatsizlikka uchrashdan va ortiqcha sarf-xarajatlardan himoyalanishga yordam beradi. Buning uchun tadbirkordan katta hajmdagi zarur ma’lumotlarni to‘plash va tahlil qilish talab etiladi.

Mazkur bo‘lim o‘tkazilgan o‘rganish va tadqiqotlar natijalariga asoslangan holda yozilib, unda quyidagi masalalar yoritiladi:

– bozor va uning xususiyatlari;

– bozor hajmi va uning o‘zgarishi;

– bozordagi egallanishi ko‘zda tutilayotgan ulush;

– xaridorlar, ularning mahsulot (xizmat)ga qo‘yadigan talablari va ushbu talablarni qondirish bo‘yicha imkoniyatlar;

– asosiy raqobatchilar, ularning kuchli va zaif tomonlari;

– raqobatning ta’siri va boshqalar.

**7. Marketing rejasi**

Ushbu bo‘lim rejalashtirilayotgan sotish hajmlariga erishish yo‘llariga bag‘ishlangan bo‘lib, unda salohiyatli sarmoyadorlarning ishonchi va e’tiborini qozonishga asosiy e’tibor qaratiladi. Bu erda marketing va sotish strategiyasi, foydalaniladigan marketing instrumentlarining sharhi keltiriladi.

Xususan, quyidagilar to‘g‘risida so‘z yuritiladi:

– tovar siyosati;

– narx siyosati;

– mahsulotni sotish sxemasi;

– mahsulotni sotish (kommunikatsiya) siyosati va boshqalar.

**8. Ishlab chiqarish rejasi**

– Bu bo‘lim ishlab chiqarish bilan bog‘liq asosiy masalalar, zarur resurslar va ishlab chiqarish jarayonining tavsifiga bag‘ishlanib, mahsulot (xizmat)larni yuqoridagi bo‘limlarda keltirilgan sifat va hajmlarda tayyorlay olishga salohiyatli sarmoyadorlarni ishontirishga xizmat qiladi. Bo‘limda quyidagilar to‘g‘risida ma’lumot beriladi:

– bino-inshootlar va er maydonlari;

– infratuzilma va kommunikatsiyalar;

– zarur asbob-uskunalar, asosiy xom ashyo va materiallar hamda ularni etkazib beruvchilar;

– ishlab chiqarish jarayonining tavsifi;

– ishlab chiqarishning ekologiya va mehnat xavfsizligi talablariga javob berishi va boshqalar.

**9. Tashkiliy tuzilma va xodimlar**

Mazkur bo‘limda korxonaning tashkiliy tuzilmasi, “boshqaruv-bo‘ysunuv” tizimi, boshqaruv tarkibi a’zolari (ismi-sharifi, telefon raqami, elektron pochtasi va har birining qisqacha tarjimai holi) va ishlab chiqarish personali, ularning lavozim majburiyatlari va vazifalari, malakasi, qo‘shimcha jalb etiladigan mutaxassislar, xodimlarni rag‘batlantirish va malakasini oshirish hamda boshqa tegishli masalalar xususida so‘z yuritiladi.

**10. Tavakkalchiliklar tahlili**

Mazkur bo‘lim korxona faoliyati bilan bog‘liq tavakkalchiliklarni hisobga olish va boshqarishga bag‘ishlanadi. Bunday tavakkalchiliklar resurslarning bir qismini yo‘qotish, raqobat ta’sirida prognoz qilingan sotish hajmlariga erisha olmaslik va ko‘zlangan daromadlarni ololmaslik, qo‘shimcha xarajatlarga olib keluvchi noqulay holatlarning yuzaga kelish ehtimolini anglatadi.

Bu erda ushbu tavakkalchiliklar tahlil qilinib, ularni vujudga keltiruvchi omillar, tavakkalchiliklar yuzaga keladigan faoliyat bosqichlari ko‘rsatiladi va tavakkalchiliklarning ko‘lami baholanadi. Shunga ko‘ra, tavakkalchiliklarni kamaytirish va ularning ta’sirini yumshatish bo‘yicha chora-tadbirlar belgilanadi.

Duch kelinishi mumkin bo‘lgan barcha salbiy oqibatlarni aniq belgilab olish maqsadida tavakkalchiliklarni uch turga bo‘lish mumkin:

– tijorat (turli sabablarga koʻra mahsulotga talabning pasayishi, yangi raqobatchilarning paydo boʻlishi, hamkorlar tomonidan sifatsiz xomashyo, uskunalarning yetkazib berilishi yoki ularning kechiktirib yetkazib berilishi, materiallar va ehtiyot qismlarning, shuningdek ijara, transport, kommunal va boshqa toʻlovlarning qimmatlashishi);

– moliyaviy (debitor qarzdorlikning ortishi, kreditlar boʻyicha foiz stavkalarining yoki soliq stavkalarining oshirilishi, qonunchilikning oʻzgarishi, valyuta kurslarining tebranishi va boshqalar);

– ishlab chiqarish (ishchilar malakasining yetarli emasligi, yaroqsiz mahsulotlar ishlab chiqarilishi, zarur uskuna, sifat nazoratining mavjud emasligi, yongʻin, ish joyidagi baxtsiz hodisalarga olib keluvchi texnika xavfsizligi qoidalariga rioya qilmaslik va boshqalar).

Tabiiyki, barcha tavakkalchiliklarni oldindan aniqlashning imkoni yoʻq. Lekin, biznesning kelgusidagi rivoji uchun ularning oldindan maksimal darajada belgilab olinishi maqsadga muvofiq hisoblanadi.

**11. Moliyaviy reja**

Mazkur boʻlim biznes-rejaning samaradorligini raqamlar va hisob-kitoblar orqali isbotlab beradigan qism hisoblanib, koʻpchilik oʻquvchilar rezyume bilan tanishgandan soʻng boshqa boʻlimlardan oldin moliyaviy rejani oʻqib chiqishadi.

Bu yerda haqqoniy prognozlar koʻrsatilishi muhim ahamiyat kasb etadi. Ushbu boʻlim quyidagi asosiy koʻrsatkichlarni nazarda tutadi:

– loyihani moliyalashtirish manbalari;

– ishlab chiqarish hajmi prognozi;

– ishlab chiqarish xarajatlari (xom ashyo va materiallar, boshqaruv xodimlari va ishchilarning ish haqi, xizmat safari, ijtimoiy sugʻurta ajratmalari va boshqa xarajatlari boʻyicha toʻlovlar, ijara va sotish xarajatlari (mahsulotlarni tashish, marketing, reklama xarajatlari va boshqalar), kreditlar boʻyicha toʻlovlar va h.k.);

– tovar (xizmat)lar tannarxi hisob-kitobi;

– sotish boʻyicha prognoz koʻrsatkichlari;

– pul oqimlari harakati prognozi;

– foyda va zararlar;

– moliyaviy baholashning oddiy usullari yordamida loyihaning moliyaviy koʻrsatkichlari tahlili (moliyaviy barqarorlik, toʻlovga

qobiliyatlilik, rentabellik, loyihaning sof keltirilgan (joriy) qiymati ko‘rsatkichlari, qoplash muddati va boshqalar).

**12. Ilovalar**

Ilovalar ham biznes-rejaning muhim qismi hisoblanib, hamkorlar va sarmoyadorlarga turli qo‘shimcha materiallarni beradi.

Biznes-rejaga korxonaga oid hujjatlar (davlat ro‘yxatidan o‘tganlik to‘g‘risidagi guvohnoma, ta’sis hujjatlari va boshqalar), zarur jadvallar, grafiklar va diagrammalar, joylashuv bo‘yicha sxemalar, mavjud sertifikatlar, litsenziyalar va diplomlarning nusxalari, muhim kelishuvlar va shartnomalar, mutaxassislardan olingan xulosalar va tavsiyalar hamda boshqa zarur ma’lumotlar ilova qilinadi. Ilovalarning hajmi me’yorida bo‘lishi kerak.

Biznes-reja texnik jargonlardan va emotsional fikrlardan xoli bo‘lishi, shuningdek, uni yozishda chiroyli so‘zlardan ko‘p foydalanishga urg‘u berilmasligi kerak. Biznes-reja mutaxassis bo‘lmagan foydalanuvchilar uchun ham tushunarli tarzda yozilishi, fikrlar aniq va lo‘nda izhor qilinishi lozim.

Biznes rejaning rasmiylashtirilishi va dizayni ham professional darajada bo‘lishi muhimdir. Chunki, foydalanuvchi uning nafaqat mazmuniga, balki ko‘rinishiga ham e’tibor qaratadi. Didsiz tuzilgan biznes-reja o‘quvchida salbiy taassurot qoldirishi mumkin. Aksincha, ham mazmun, ham rasmiylashtirish jihatidan yuqori saviyada tuzilgan biznes-reja foydalanuvchida sizning ishga bo‘lgan munosabatingiz va shaxsiy sifatlaringiz to‘g‘risida dastlabki ijobiy fikrlarni uyg‘otishi mumkin.

Jadval, diagramma va grafiklardan foydalanish masalani chuqurroq tushunishga yordam beradi. Biznes-rejaning muhim joylarini boshqa shrift yoki rang bilan ajratib ko‘rsatish zarur ma’lumotga o‘quvchi e’tiborini darhol jalb qilishga xizmat qiladi. Biznes-rejani rasmiylashtirishda uning tegishli qismlarining mazmuniga oid suratlar va chizmalardan foydalanish mumkin. Faqat buni ham me’yorida qo‘llash darkor.

Biznes-reja sarmoyadorlarga berilishi mo‘ljallangan bo‘lsa, uni taqdim etishdan avval ma’lumotlarning to‘g‘riligini yana bir bor tekshiruvdan o‘tkazing. Ayniqsa, buxgalteringiz tomonidan moliyaviy ko‘rsatkichlar va hisob-kitoblarning qayta ko‘rib chiqilishi muhim ahamiyat kasb etadi. Chunki, sarmoyadorlar tomonidan biznes-

rejangizda xatoliklar aniqlansa, noqulay vaziyatga tushib qolishingiz mumkin.

Odatda biznes-rejada tijorat siriga oid ma’lumotlar keltirilganligi bois, ularning tarqalishini nazorat qilish zarur. Sarmoyador bilan dastlabki uchrashuv chog‘ida unga faqatgina loyiha to‘g‘risida qisqacha ma’lumot bering. Salohiyatli sarmoyador loyihangizga qiziqqanligini bildirganidan so‘ng, unga tanishish uchun biznes-rejangizni taqdim etishingiz mumkin.

Yoki bo‘lmasa, biznes-rejada tijorat sirini tashkil etuvchi ma’lumotlar mavjudligi to‘g‘risida o‘quvchilarni ogohlantirish maqsadida sir tutish to‘g‘risida kelishuv tuzilishi mumkin. Ushbu kelishuvda biznes-reja va uning ma’lumotlaridan nusxa ko‘chirish, biznes-rejani uchinchi shaxslarga berish taqiqlanishi yoki tanishib bo‘lgandan so‘ng hujjatni muallifga qaytarish zarurligi yozilishi mumkin.

Umuman olganda, biznes-reja tuzishdan oldin bir qancha tayyor biznes-rejalar bilan tanishib chiqish va ularning bir-biridan farqli jihatlarini o‘rganish, undan keyingina mustaqil ravishda biznes reja tayyorlashga kirishish tavsiya etiladi.

**Nazorat uchun savollar**

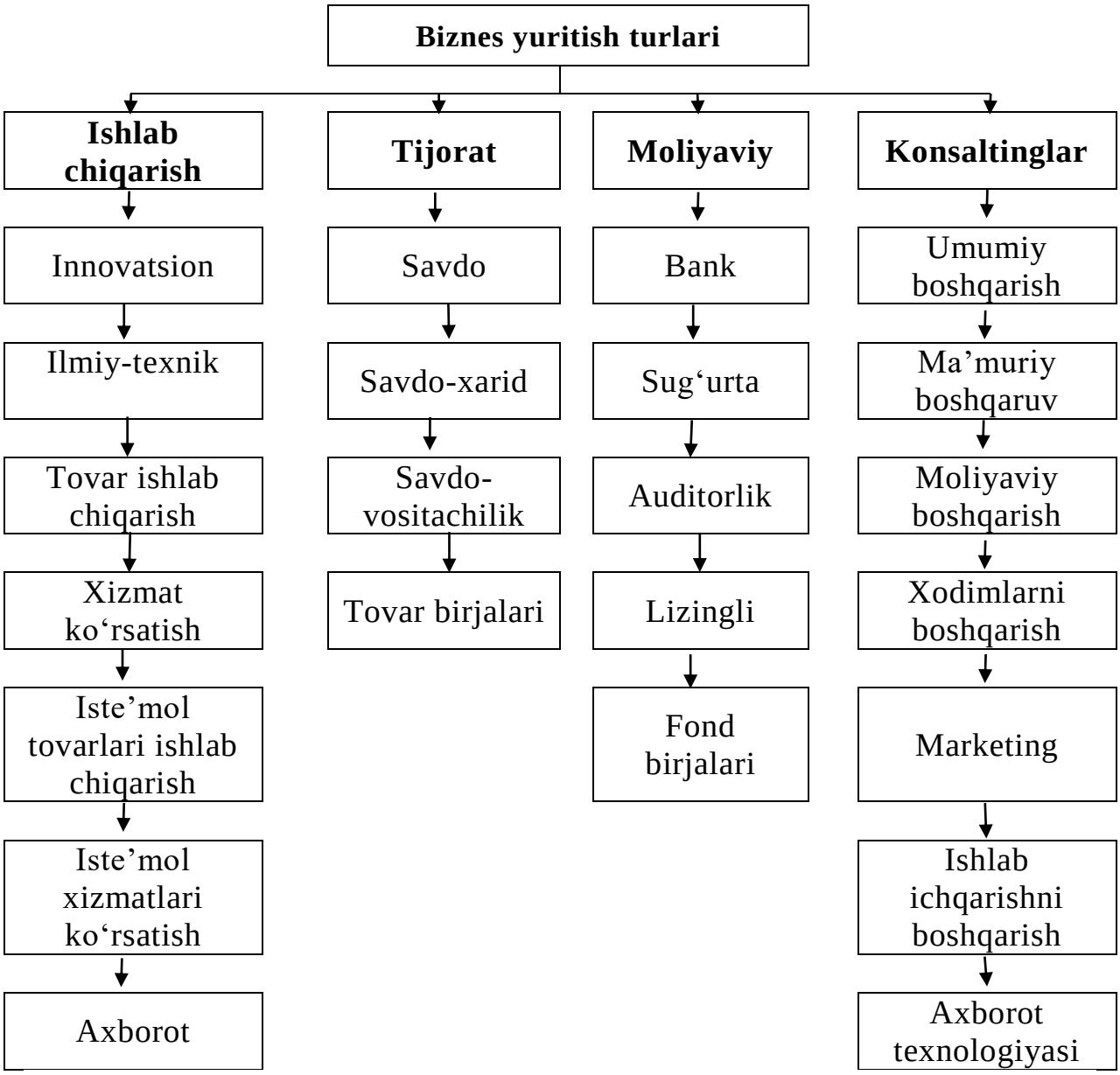
1. Biznes va tadbirkorlik tushunchalari o‘rtasida qanday farq mavjud?
2. Tadbirkorlik va biznesning umumiy jihatlari nimada?
3. O‘z biznesini muvaffaqiyatli boshlamoqchi bo‘lgan shaxsdan qanday qobiliyat va hislatlar talab etiladi?
4. Biznesni shakllantirishga ta’sir qiluvchi omillar nimalardan iborat bo‘ladi?
5. Shaxsiy biznesni shakllantirishda qanday bosqichlardan o‘tiladi?
6. Korxonani nomini tanlashda nimalarga e’tibor berish zarur?
7. Biznesda reklama nima uchun kerak?

# 6-BOB. BIZNES YURITISHNING ASOSIY SHAKLLARI: AFZALLIKLARI VA KAMChILIKLARI

## 6.1. Biznes yuritish turlari

**Biznesni yuritish turlari** xilma-xildir. Faoliyat maqsadi, turi va yo‘nalishlariga qarab tadbirkorlik faoliyatining ishlab chiqarish, tijorat, moliyaviy va konsalting turlarini ajratish mumkin.

Qayd etilgan ushbu tadbirkorlik faoliyatining har bir turi kichik turlarga bo‘linadi. Mavjud tadbirkorlik faoliyati turlarini quyidagicha ifoda etish mumkin (6.1-rasm).




**6.1-rasm. Biznes yuritish turlari.**

Ishlab chiqarish tadbirkorligini tadbirkorlik faoliyatining asosiy turi desak xato bo‘lmaydi. Zero, bunday tadbirkorlik faoliyati tufayli mahsulot, tovarlar ishlab chiqariladi, xizmat ko‘rsatiladi, ma’lum ma’naviy qadriyatlar yuzaga keladi.

O‘zbekistonda bozor iqtisodiyotiga o‘tishning dastlabki yillarida tijorat tadbirkorligi yaxshi rivojlandi. Tadbirkorlik faoliyatining bu turi tovar va xizmatlarni sotib olish va sotish jarayonlarini amalga oshirish bilan ta’riflanadi, chunki bu sohada qisqa vaqat orasida daromad olish mumkin.

Moliyaviy tadbirkorlik biznes yuritishning alohida olingan turiga kiradi. Uning faoliyat sohasi qiymatlarni almashinishi va almashtirilishidan iborat. Moliyaviy faoliyat ishlab chiqarish, tijorat sohasini ham qamrab olishi mumkin. Shuningdek, moliyaviy tadbirkorlik mustaqil bank va sug‘urta muassasalari shaklida ham faoliyat ko‘rsatadi.

Keyingi vaqtda O‘zbekistonda tadbirkorlik faoliyatining konsalting (maslahat) turi rivojlanmoqda. Bu tadbirkorlik turi ko‘p yo‘nalishlardan iborat bo‘lib, kelajakda yaxshi rivojlanib ketishiga jahon iqtisodiyoti taraqqiyoti guvohlik beradi.

**Ishlab chiqarish tadbirkorligining mohiyati.** Tadbirkorlik faoliyati turlari nisbatan mustaqil bo‘lib, bir-birini to‘ldirib keladi. Innovatsion, ilmiy-texnik faoliyat, tovarlarni bevosita ishlab chiqarish, xizmat ko‘rsatish va shu sohadagi axborot bilan ishlash faoliyati ishlab chiqarish tadbirkorligiga kiradi.

Ishlab chiqarish bilan shug‘ullanmoqchi bo‘lgan har bir ishbilarmon tadbirkorlik faoliyatining qaysi turi bilan shug‘ullanishini, qanaqa mahsulot ishlab chiqarishini, qanday xizmat ko‘rsatishini oldindan belgilab olishi lozim. Shu ish amalga oshgandan keyin tadbirkor marketing bilan shug‘ullanadi. Tovarga bo‘lgan talabni bilish maqsadida u tovarning potentsial iste’molchilari, xaridorlari, ulgurji va chakana savdo bilan shug‘ullanuvchi tashkilotlar bilan aloqa qiladi. Muzokaralar ishbilarmon va bo‘lajak xaridorlar o‘rtasida shartnoma tuzilishi bilan yakunlanadi. Tuzilgan shartnoma tadbirkorlikdagi tavakkalchilikning oldini olishga imkon beradi.

**Tijorat tadbirkorligining mohiyati.** Tijorat tadbirkorligi faoliyati tovar birjalari yoki savdo tashkilotlari bilan bog‘liq.

**Tovar birjasi** – tovar namunalari haridor tomonidan oldindan ko‘zdan kechirilmagan va tovarlarni minimal partiyasi belgilangan ulgurji tovar bozorining turi.

Tovar birjasida o‘zaro kelishilgan va rioya qilingan qoidalar asosida savdo operatsiyalarini amalga oshirish uchun tijorat vositalari va ularning xizmatchilari o‘z xohishlari bilan birlashadi. Ushbu birjaning maqsadi erkin raqobatning boshqarish mexanizmini tashkil qilish va shu orqali talab va taklifni hisobga olgan holda haqiqiy bozor narxlarini aniqlashdir. Tovar birjasi standartlar bo‘yicha sotiladigan tovarlar (don, ko‘mir, metall, neft, yog‘och)-ning doimo faoliyat ko‘rsatuvchi ulgurji savdo bozoridir. Shunga o‘xshash birjalar barcha iqtisodiy rivojlangan mamlakatlarda faoliyat ko‘rsatib kelmoqda. Misol sifatida London (rangli metall), Liverpul (paxta), Singapur (kauchuk) va boshqa tovar birjalarini ko‘rsatish mumkin.

Tovar birjalari quyidagi asosiy funksiyalarni bajaradi:

- savdo bitimlarni tuzishga vositachilik xizmati ko‘rsatadi;
- tovar savdosini tartibga soladi, savdo jarayonlarini boshqaradi va savdo mojarolarini hal qiladi;
- narxlar to‘g‘risida, shuningdek ishlab chiqarish va narxlarga ta’-sir qiluvchi turli omillar haqida axborotlar yig‘adi va e’lon qiladi.

Tovar birjalari aylanmasining aksariyat qismi bor tovarlar (kassa bitimlari) bilan emas, balki kelajakdaagi tovar yoki tovar etkazib berish bitimi asosida (vaqtli bitim) amalga oshiriladi. Tovar birjalari ochiq yoki yopiq shaklda bo‘ladi. Yopiq birjalardagi savdoda faqat brokerlar – sotuvchi va xaridor o‘rtasidagi vositachilar ishtirok etadi. Ochiq birjalarda esa xohlagan kishi ishtirok etishi mumkin. Tovar birjalari birja operatsiyalari mazmuniga ko‘ra real tovar birjalari va fyuchers

**Tijorat banki** – aktsiyador turdagi moliyaviy-kredit muassasasi bo‘lib, asosan pul omonatlarini (depozitlarni) qabul qiluvchi va mijoz ko‘rsatmasi bilan boshqa hisob-kitob operatsiyalarni amalga oshiruvchi tijorat tashkilotlariga pulli xizmat ko‘rsatadi.

tovar birjalariga bo‘linadi.

**Moliyaviy tadbirkorlikning mohiyati.** Tijorat banklari va fond birjalari moliyaviy tadbirkorlik uchun faoliyat ko‘rsatuvchi maqom bo‘lib xizmat qiladi. Ushbu bozor institutlarining mohiyati nimada?

Tijorat banklarining daromad manbai depozit (jalb etilgan) va ssuda mablag‘lari o‘rtasidagi farqlardan shakllanadi.

Tijorat banklari operatsiyalari passiv (mablag‘larni jalb etish), aktiv (mablag‘larni joylashtirish), komission-vositachi (komission to‘lovlari bo‘lgan mijozlarning topshiriqlarini bajarish) kabi uch guruhga bo‘linadi.

Tijorat banklari mablag‘larni katta muddatga olib, kichik muddatga qarzga beradi. Bu banklar kreditorlarga oldindan belgilangan foizlarni to‘lash bilan bog‘liq tijorat tavakkaliga duch keladi. Shu sababli bank berilgan qarzlari turli sabablarga ko‘ra o‘z vaqtida qaytmasligini hisobga olib, ma’lum pul zaxirasiga ega bo‘lishi kerak.

1996-yil 25-aprelda qabul qilingan O‘zbekistan Respublikasining «Banklar va bank faoliyati to‘g‘risida»gi qonunida tijorat banklari faoliyatining barcha huquqiy asoslari aniq belgilab berilgan.

**Fond birjasi –** moliyaviy tadbirkorlikning elementlaridan yana biridir. Kapitalning ko‘payishi, aktivlarning haqiqiy narxini aniqlashga qaratilgan qimmatbaho qog‘ozlar bozoriga fond birjasi deyiladi. Fond birjasining faoliyat tamoyili talab va taklifni tezkor tartiblashtirishdan iboratdir. Fond birjalarida qimmatbaho qog‘ozlarning kopirovkasi o‘tkaziladi. Bunga muvofiq birjaning kopirovka bo‘limi mutaxassislari birja orqali o‘tayotgan barcha qimmatbaho qog‘ozlarning harid kursi va sotuv kurslarini muntazam ravishda baholab boradilar. Joriy kurslar esa doimo chiroqli tabloda yozilib, maxsus byulletenda chop etiladi. Joriy kurslarga binoan shu vaqt shu birjada ma’lum aktsiyalarni sotish yoki sotib olish narxlari aniqlanadi. Birja faolligi iqtisodiyotda sodir bo‘layotgan ahvolni o‘ziga xos ravishda aks ettiradi.

Hozirgi vaqtda O‘zbekistonda ham fond birjalari o‘z faoliyatini amalga oshirib kelmoqda. Erkin sotuvga chiqarilgan aktsiyalar savdosi bilan shug‘ullanuvchi «Toshkent» respublika fond birjasi 1994 yil aprelda «Toshkent» respublika universal tovar-fond birjasi tarkibidagi fond bo‘limi asosida tashkil etildi.

Birja qimmatli qog‘ozlarning bir maromda muomalada bo‘lishini ta’minlaydi, ularning bozor bahosini belgilaydi va ularga doir ma’lumotlarni tarqatadi. Birjaning 81 brokerlik idorasi bo‘lib, ularda jami 240 broker ishlaydi.

**Konsalting tadbirkorligi.** Ma’lum bir sohada o‘z mutaxassisligi bo‘yicha yo‘l-yo‘riq ko‘rsatuvchi kishiga maslahatchi deyiladi. Chet ellarda boshqaruv bo‘yicha pulli maslahat konsalting deb yuritiladi. Iqtisodiyot va boshqaruv bo‘yicha Evropa Federatsiyasi Maslahatchilar Assotsiatsiyasining ta’rificha menejment-konsalting boshqaruv bo‘yicha muammo va imkoniyatlarni aniqlash, ularga baho berish, tegishli chora-tadbirlar ishlab chiqish va ularni amalga oshirishda xolisona maslahat berish hamda yordam ko‘rsatishdir.

Sanoati rivojlangan mamlakatlarda mablag‘larni maslahatli xizmat shaklida intellektual kapitalga kiritish yangi uskuna yoki ilg‘or texnologiyalarni sotib olishga ketgan mablag‘lar bilan tengdir. Bu yo‘nalishda intellektual imkoniyatlardan iqtisodiyot va boshqaruv sohalarida to‘laligicha foydalanish yaxshi samara beradi. Ko‘p korxonalar o‘zlarining intellektual imkoniyatlaridan to‘la va samarali foydalana olmasliklari sababli bozor iqtisodiyoti sharoitida qiyin ahvolga tushib qolgan. O‘z vaqtida maslahatchilar yordamidan foydalangan rahbarlar moliyaviy-xo‘jalik faoliyatida iqtisodiy samaraga erishganlar.

Konsalting xizmatlari bir martali maslahat ham bo‘lishi mumkin. Lekin ular konsalting loyiha shaklida bo‘lib quyidagi asosiy bosqichlarni qamrab oladi:

- muammolarni aniqlash (diagnostika);
- loyihani ishlab chiqish;
- loyihani amalga oshirish.

Loyihaning hajmiga qarab yakuniy bosqich bir necha kundan bir necha oygacha cho‘zilishi mumkin. Ba’zida mijozlar bilan ish olib borish ko‘p yillar davom etadi.

**Maslahat uslublari.** Maslahat uslublari turli xil bo‘lishi mumkin. Maslahatning uch turi – ekspertli, jarayon va o‘rgatuvchi maslahatlar keng qo‘llaniladi.

Ekspertli maslahat – konsaltingning eng passiv shaklidir. Maslahatning bu turida maslahatchi diagnostika, qaror qabul qilish va ularni joriy etishni mustaqil ravishda amalga oshiradi. Mijoz esa

bunday hollarda maslahatchiga kerakli axborot yetkazib berishi zarur bo‘ladi.

Jarayon maslahatida – loyihani ishlab chiqish bosqichlarida konsalting firma maslahatchilari mijoz bilan faol ish olib borib, yuzaga kelgan muammolarni hamkorlikda tahlil qiladi va kerakli takliflar beradi.

O‘rgatuvchi maslahatida – mutaxassislarning asosiy maqsadi g‘oyalarning yuzaga kelishi, echimlar qabul qilish uchun asos tayyorlashdir. Shu maqsadda mijozlar uchun ma’ruzalar o‘qiladi, seminarlar o‘tkaziladi, o‘quv qo‘llanmalari ishlab chiqiladi. Umuman olganda mijozlar kerakli nazariy va amaliy axborotlar bilan ta’minlanadi. Amalda esa yuqoridagi har bir maslahat turlari sof holda qo‘llanilmaydi, ular kombinatsiyalashgan shaklda uchraydi.

## 6.2. Biznes yuritish shakllari

**Biznes yuritish shakllari.** Biznes yuritishning asosiy shakllariga yakka tartibdagi tadbirkorlik, sheriklik, korporatsiyalar kiradi. Biznesni yuritishning barcha tashkiliy-huquqiy shakllari tegishli vakolatli organlarda majburiy davlat ro‘yxatidan o‘tkazilishi kerak. Davlat ro‘yxatidan o‘tkazilgandan so‘ng yakka tartibdagi tadbirkorlikdan boshqa sheriklik asosida tashkil etilgan korxonalar yuridik shaxs sifatida tan olinadi va iqtisodiy aylanmada ishtirok etishi mumkin. Tashkiliy-huquqiy nuqtai nazardan, barcha biznes yuritish shakllari foyda olishni o‘z faoliyatining maqsadi qilib qo‘yganiga qarab, ikki guruhga bo‘linadigan tijorat va notijorat biznes shaklida harakat qilishadi.

**Yakka tartibdagi (tadbirkorlik) biznes yuritish shakli** – tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirishning eng oddiy shakli bo‘lib, yakka tadbirkor o‘z faoliyatini yuridik shaxs tashkil qilmay amalga oshirishi mumkin. Yakka tartibdagi tadbirkorlar odatda mayda ishlab chiqarish bilan shug‘ullanadilar.

Yakka tartibdagi tadbirkorlik o‘z navbatida ikki turga bo‘linadi:

- shaxsiy tadbirkorlik;
- birgalikdagi tadbirkorlik.

Shaxsiy tadbirkorlik tushunchasi «Tadbirkorlik va tadbirkorlar faoliyatining kafolatlari to‘g‘risida»gi qonunning 15-moddasida quyidagicha bayon etiladi: «Shaxsiy tadbirkorlik yakka tartibdagi

tadbirkorlarning o‘zi tomonidan mulk huquqida, shuningdek, mulkka egalik qilish va (yoki) undan foydalanishga yo‘l qo‘yadigan o‘zga mulkiy huquq tufayli o‘ziga tegishli bo‘lgan mol-mulk negizida mustaqil ravishda amalga oshiriladi».

Ushbu qonunning 16-moddasiga binoan birgalikdagi tadbirkorlikka quyidagilar kiradi:

- er-xotinning umumiy mol-mulki negizida amalga oshiriladigan oilaviy tadbirkorlik;
- dehqon xo‘jaligining umumiy birgalikdagi mulki negizida amalga oshiriladigan dehqon xo‘jaligi;
- o‘zlariga umumiy ulushi mulk huquqida tegishli bo‘lgan umumiy mulk negizida yakka tartibdagi tadbirkorlikni amalga oshiradigan shirkat xo‘jaligi.

Yuridik shaxs tashkil qilmay, o‘z faoliyatini amalga oshiradigan tadbirkor sifatida ro‘yxatdan o‘tkazilgan jismoniy shaxsga davlat ro‘yxatidan o‘tkazilganligi haqidagi guvoxnoma beriladi va u jismoniy shaxslarni ro‘yxatdan o‘tkazish restrida qayd qilinadi. Ushbu guvohnoma bankda hisob-kitob varag‘i ochish, soliq organlaridan ro‘yxatdan o‘tish, muhr va boshqa rekvizitlarni tayyorlash uchun asos bo‘lib hisoblanadi.

**Sherikchilik asosida biznesni yuritish.** Biznesda sherikchilik bu ikki yoki undan ko‘p shaxs tomonidan tashkil etilgan tijorat tashkiloti bo‘lib, uning boshqaruvida barcha sheriklar sheriklikni boshqarish to‘g‘risidagi kelishuvda belgilangan hajm va chegarada ishtirok etadi. Biznes ishtirokchilarining har biri o‘z mablag‘lari, mehnat va malakasini umumiy ishga qo‘shadi va korxonaning daromadi va xarajatlarini o‘rtada bo‘lishadi. Ikki yoki undan ortiq kishi tomonidan boshqariluvchi kompaniya – bu sheriklik asosiga qurilgan kompaniya hisoblanadi.

Korxona va tijoratchi bo‘lmagan tashkilot (jamoat birlashmasi, ijtimoiy fond va mulkdor tomonidan moliyaviy ta’minlab turiladigan muassasa) turlariga bo‘linadi.

Sherikchilik asosida biznes faoliyati bilan shug‘ullanuvchi yuridik shaxslarni quyidagi asosiy mezonlarga qarab tasniflash mumkin:

- qo‘shgan ulushiga qarab (ma’suliyati cheklangan jamiyat, qo‘shimcha ma’suliyatli jamiyat, aksiyadorlik jamiyati);

- tadbirkorlik faoliyatida ishtirok etishiga qarab (to‘liq va kommandit ishtirokchilik);
- o‘z mehnati bilan shaxsan ishtirok etishiga ko‘ra (ishlab chiqarish kooperativi, dehqon xo‘jaligi);
- boshqaruvda ishtirok etishiga ko‘ra (xususiy korxona, fermer xo‘jaliklari).

Shu o‘rinda sheriklik asosida tadbirkorlik faoliyati bilan shug‘ullanuvchi yuridik shaxslarni turlarini birma-bir izohlab o‘tish joiz.

**Qo‘shma korxonalar** (xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi korxonalar) ta’sis shartnomalari asosida tashkil etiladigan tadbirkorlik huquqi subyektlari orasida qo‘shma korxonalar (xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi korxonalar) alohida o‘rin egallaydi.

Qo‘shma korxonalar xorijiy sarmoyalarni O‘zbekicton Respublikasiga olib keluvchi asosiy manbalardan biri bo‘lib hisoblanadi.

1998 yil 30 aprelda qabul qilingan “Chet el investitsiyalari to‘g‘risida”gi O‘zbekicton Respublikasi Qonunining 3-moddasi birinchi binoan, chet ellik investorlar tomonidan tadbirkorlik faoliyati va qonun hujjatlarida taqiqlanmagan boshqa turdagi faoliyat obyektlariga qo‘shiladigan barcha turdagi moddiy va nomoddiy boyliklar hamda ularga bo‘lgan huquqlar, shu jumladan intellektual mulkka bo‘lgan huquqlar, shuningdek reinvestitsiyalar chet el investitsiyalari deb e’tirof etiladi. Ushbu qonun 5-moddasining birinchi qismiga ko‘ra, O‘zbekiston Respublikasining yuridik va jismoniy shaxslari bilan birgalikda tashkil etilgan xo‘jalik jamiyatlari va shirkatlarining, banklar, sug‘urta tashkilotlari va boshqa korxonalarining ustav jamg‘armalarida va boshqa mol-mulkida ulush qo‘shib qatnashish chet el investitsiyasini amalga oshirish shakli hisoblanadi.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 1996-yil 30-noyabrda qabul qilingan “Xorijiy sarmoyalar ishtirokidagi korxonalarga beriladigan qo‘shimcha rag‘batlantirish omillari va imtiyozlar haqida”gi PF-1652-son farmonida xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi korxonalar haqida to‘xtalib o‘tilgan bo‘lib, unga ko‘ra 1998 yilning 1 aprelidan boshlab quyidagi shartlarga javob beradigan yangidan tashkil

etiladigan korxonalar O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligida va uning hududiy organlarida davlat ro‘yxatidan o‘tkazilishi lozim bo‘lgan xorijiy sarmoyalar ishtirokidagi korxonalar jumlasiga kiradi:

1) korxonaning nizom jamg‘armasi 150 ming AQSh dollariga teng summadan kam bo‘lishi mumkin emas;

2) korxona ishtirokchilaridan biri albatta xorijiy, yuridik shaxs bo‘lishi shart;

3) xorijiy sarmoyalar ulushi korxona nizom jamg‘armasining kamida 30 foizini tashkil etishi zarur. Yangi tashkil etilayotgan korxonalar mazkur shartlarga javob bermagan taqdirda, xorijiy sarmoyalar ishtirokidagi korxonalar jumlasiga kirmaydi hamda korxona joylashgan hududdagi shahar va tuman hokimliklarida belgilangan tartibda davlat ro‘yxatidan o‘tkazilishi lozim.

**Mas’uliyati cheklangan va qo‘shimcha mas’uliyatli jamiyatlar.** Xozirgi davrda mamlakatimizda ko‘pchilik tadbirkorlar o‘zlarining faoliyatini mas’uliyati cheklangan jamiyat tashkiliy-huquqiy shaklda amalga oshirishmoqda. Xo‘sh buning sababi nimada, nima uchun tadbirkorlarimiz aynan ushbu yuridik shaxs shaklini tanlashayapti?

Avvalambor, mas’uliyati cheklangan jamiyatda:

- jamiyat muassislarning majburiyatlari bo‘yicha javobgar emas;

- jamiyatning o‘z hissasini to‘la qo‘shmagan ishtirokchilari jamiyat majburiyatlari bo‘yicha har bir ishtirokchi hissasining to‘lanmagan qismining qiymati doirasida birgalikda javobgar bo‘ladilar. Mazkur qoidaga ko‘ra kreditorlar o‘z hissasini to‘liq qo‘shmagan ishtirokchilardan ustav fondiga qo‘yilmagan miqdordagi ulushini talab qilishga haqli;

- mas’uliyati cheklangan jamiyatning ustav kapitali unchalik katta summani tashkil etmaydi, ya’ni 2001-yil 6-dekabrdagi O‘zbekiston Respublikasining “Mas’uliyati cheklangan va qo‘shimcha mas’uliyatli jamiyatlar to‘g‘risida”gi 310-II son qonuniga asosan eng kam oylik ish haqining qirq baravari minimal miqdor sifatida belgilab qo‘yilgan.

Mas’uliyati cheklangan jamiyat - bir yoki bir necha shaxs tomonidan ta’sis etilgan, ustav fondi (ustav kapitali) ta’sis hujjatlari bilan belgilab qo‘yilgan miqdorlardagi ulushlarga bo‘lingan

Mas’uliyati cheklangan

jamiyatning o‘ziga xos tomonlari yana quyidagi omillar bo‘yicha belgilanadi:

- ustav kapitaliga ishtirokchilari tomonidan muayyan qiymatga ega bo‘lgan mulk ulushi sifatida qo‘shilganda, uning qiymati jamiyat ishtirokchilarining umumiy majlisi tomonidan aniqlanadi;
- jamiyatni ro‘yxatga olish vaqtida har bir ishtirokchi ta’sis hujjatida ko‘rsatilgan o‘z ulushining kamida o‘ttiz foizini to‘lab qo‘ygan bo‘lishi kerak. Jamiyat ro‘yxatga olingach, bir yil ichida ishtirokchilar ulushining qolgan qismini to‘lashlari lozim;
- agarda belgilangan bir yil muddat ichida ustav kapitali muassislar tomonidan to‘liq shakllantirilmagan bo‘lsa, jamiyat o‘z ustav fondini kamaytirishini e’lon qilishi yoki o‘zini tugatishi lozim;
- mas’uliyati cheklangan jamiyatni ustav fondini oshirish uchun uning ishtirokchilari o‘z ulushlarini to‘liq ravishda qo‘shgan bo‘lishlari lozim;
- jamiyat ro‘yxatga olingandan so‘ng ikkinchi va undan keyingi moliya yillarda uning asosiy aktivlarining qiymati ustav kapitali miqdoridan kamayib ketsa, jamiyat ustav kapitalining kamaytirilishini e’lon qilishi hamda uni belgilangan tartibda ro‘yxatdan o‘tkazishi lozim;
- agarda jamiyatning asosiy aktivlari qiymati qonun bilan belgilab qo‘yilgan ustav fondining minimal miqdoridan kamayib ketsa, jamiyat tugatilishi lozim;
- jamiyat ustav kapitalini kamaytirish uchun dastlab o‘z kreditorlarini bu haqda yozma ravishda ogohlantirishi lozim, bundan maqsad kreditorlarning manfaatini himoya qilishdir.

Yuridik va jismoniy shaxslar mas’uliyati cheklangan jamiyatning muassislari bo‘lishlari mumkin. Qonun bilan ayrim toifadagi jismoniy shaxslarni yoki jamiyatda ishtiroki taqiqlanishi yoki cheklanishi mumkin. Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari jamiyatda ishtirokchi bo‘lish huquqiga ega emaslar, biroq qonun hujjatlarida boshqacha tartib ham belgilanishi mumkin. Jamiyat bitta shaxs tomonidan ham ta’sis etilishi mumkin va u jamiyatning yagona ishtirokchisi bo‘lib qoladi.

Bir nechta ishtirokchilar tomonidan ta’sis etilgan jamiyat, keyinchalik yagona ishtirokchidan iborat bo‘lgan jamiyat sifatida ham faoliyat ko‘rsatishi mumkin. Bitta ishtirokchi (jismoniy shaxs)dan

iborat bo‘lgan xo‘jalik jamiyati boshqa jamiyatning yagona ishtirokchisi bo‘la olmaydi.

Mas’uliyati cheklangan jamiyat ishtirokchilarining soni ellik nafardan ortib ketmasligi lozim. Agar ishtirokchilarning soni yuqoridagi miqdordan ortib ketsa, jamiyat bir yil ichida aksiyadorlik jamiyatiga yoki ishlab chiqarish kooperativiga aylantirilishi kerak. Agar belgilangan muddatda jamiyat qayta tashkil etilmasa yoki undagi ishtirokchilarning soni kamaytirilmasa, jamiyat sud orqali tugatiladi.

Mas’uliyati cheklangan jamiyat bilan bir qatorda qo‘shimcha mas’uliyatli jamiyat ham mavjud. Qo‘shimcha mas’uliyatli jamiyatning faoliyati asosan mas’uliyati cheklangan jamiyatga oid huquq normalari bilan tartibga solinadi. O‘zbekiston Respublikasining fuqarolik kodeksining 63-moddasiga muvofiq, qo‘shimcha mas’uliyatli jamiyatning firma nomi jamiyatning nomini, shuningdek “qo‘shimcha mas’uliyatli” degan so‘zlarni o‘z ichiga olishi kerak.

Ishtirokchilardan biri nochor (bankrot) bo‘lib qolganida, uning jamiyat majburiyatlari bo‘yicha javobgarligi, agar jamiyatning ta’sis hujjatlarida javobgarlikni taqsimlashning boshqacha tartibi nazarda tutilgan bo‘lmasa, boshqa ishtirokchilar o‘rtasida ularning qo‘shgan hissalariga mutanosib ravishda taqsimlanadi.

Jamiyat o‘zining ustavida nazarda tutilgan, lekin o‘z ustav fondining (ustav kapitalining) o‘n besh foizidan kam bo‘lmagan miqdorda zaxira fondini vujudga keltirishi mumkin. Jamiyatning zaxira fondi jamiyatning ustavida belgilangan miqdorga yetgunga qadar har yili sof foydadan ajratmalar qilish yo‘li bilan shakllantiriladi. Har yilgi ajratmalar miqdori jamiyatning ustavida nazarda tutiladi, lekin u jamiyatning ustavida belgilangan miqdorga yetgunga qadar sof foydaning besh foizidan kam bo‘lishi mumkin emas.

**Aksiyadorlik jamiyati** – bu jismoniy shaxslar kapitallarining birlashuvi bo‘lib, u aktsiyalar chiqarish yo‘li bilan tashkil etiladi.

Jamiyat jamlangan kapitaliga qarab maxsus qimmatli qog‘oz – aktsiya chiqaradi. Aksiyani sotib olganlar hissadorlarga aylanishadi va foydadan o‘z hissasi – divedendni olib turadilar. Aksiyadorlik jamiyati o‘z majburiyatlari bo‘yicha o‘ziga tegishli butun mol-mulk bilan javobgar hisoblanadi. Aksiyadorlar jamiyati majburiyatlari bo‘yicha javobgar emas va uning faoliyati bilan bog‘liq zararlar

uchun faqat o‘zlariga tegishli aksiyalar qiymati doirasida javobgar hisoblanadi.

Aksiyadorlik jamiyatining ustav fondi aksiyadorlar sotib olgan aksiyalarning nominal qiymatlaridan tashkil topadi. Jamiyat chiqaradigan barcha aksiyalarning nominal qiymati bir xil bo‘lishi lozim. Aksiya bo‘linmas hisoblanadi.

Aksiyadorlik jamiyatini ta’sis etishda uning jami aksiyalari ta’sischilar orasida tarqatilishi kerak.

Aksiya fond birjalarida muomalada bo‘ladi, bir shaxsdan boshqasiga erkin o‘tadi va aksiyalar uchun uning hissasi to‘g‘risidagi hujjatt hisoblanadi. Aksiyadorlik jamiyatini:

- aksiyadorning umumiy majlisi;
- kuzatuv kengashi;
- ijro organi boshqaradi.

Aksiyadorlarning umumiy majlisi oliy boshqaruv organi hisoblanadi. Agar qonun hujjatlarida boshqacha tartib belgilanmagan bo‘lsa, u aksiyadorlik jamiyati faoliyati bilan bog‘liq barcha masalalarni hal qilish huquqiga ega. Aksiyadorlik jamiyatining kuzatuv kengashi jamiyat faoliyatida umumiy rahbarlikni amalga oshiradi. Aksiyadorlik jamiyatining joriy (kundalik) faoliyatiga yagona ijro organi (direktor) yoki kollegial (maslahat) ijro organi (boshqaruv, direktsiya) rahbarlik qilishi mumkin.

Aksiyadorlik jamiyatini tashkil etish uchun quyidagilar zarur:

- jamiyatni tashkil etish va birgalikda faoliyat ko‘rsatish hamda bir yoki bir necha shaxsga jamiyatni tashkil etish uchun vakolat berish to‘g‘risida shartnoma tuzish;
- aksiyalarga obuna o‘tkazish;
- ta’sis konferentsiyasini o‘tkazish;
- jamiyat va uning aksiyalarini davlat ro‘yxatidan o‘tkazish.

Jamiyatni tashkil etishdagi xarajatlar shartnomaga imzo chekkan shaxslarga taqsimlanadi.

Biznes yuritishning keyingi shakli bu **korporatsiyalar** bo‘lib, ular yirik biznes namunasi hisoblanadi.

**Korporatsiya atamasi** lotincha «corporatio» so‘zidan olingan bo‘lib, birlashma, hamjamiyat ma’nosini beradi.

Korporatsiya yirik aksiyadorlik jamiyatlari birlashmasi hisoblanib, bir xil mahsulot

ishlab chiqaruvchilarni birlashtiradi. Natijada ishlab chiqarish monopollashadi.

Korporatsiya investitsiya kapitalining markazlashuvini, ilm-fan taraqqiyotini, mahsulotning raqobatbardosh bo‘lishini va uzoq hayot tsiklini ta’minlaydi. Korporatsiyalar tadbirkorlik bilan shug‘ullanuvchi aktsioner jamiyatlarining xohish-ixtiyori bilan paydo bo‘ladi. Har bir korxona faoliyatini yurgizish uchun o‘z holicha turli funksiyalarni, ya’ni:

- xomashyo, materiallar, energiya, uskuna qidirib topish, sotib olish va texnologik takomillashtirish;
- mahsulot sifatini oshirish va ishlab chiqariladigan mahsulotni yangilash;
- tayyor mahsulotni sotish bo‘yicha qator ishlarni bajarishi lozim bo‘ladi.

Bir xil mahsulot ishlab chiqaruvchi bir qancha korxonalar yig‘ilishib, barcha uchun umumiy bo‘lgan korxonalar faoliyatini ta’minlovchi funksiyalarni hamma uchun bajaradigan bir idora, muassasa tuzishni rejalashtirganlar. Natijada shunday birlash-ma yuzaga kelganki, unda korxonalar o‘z mulki va iqtisodiy mustaqilligini saqlagan holda hammalari uchun umumiy bo‘lgan funksiyalarni bajarishdan ozod bo‘lganlar va shu funksiyalarini bajarganligi uchun umumiy idora-muassasaga xaq to‘laganlar. O‘z tarkibidagi aksiyadorlik jamiyat-larni nazorat paketlarini egallash bilan korporatsiyalar xolding kompaniyalariga aylanadi.

**Xolding kompaniya** – bu mulk egalari tomonidan bir qancha mustaqil aktsiyadorlik jamiyat-lari faoliyatini nazorat qilish maqsadida tashkil etilgan hissadorlik jamiyatidir.

**Xolding** iborasi inglizcha «holding» so‘zidan olingan bo‘lib, ega ma’nosini beradi.

Xolding kompaniyasi tarkibiga kiruvchi aksiyadorlik jamiyatlari «aktsiyalarining nazorat paketi» kompaniyaning ixtiyorida bo‘ladi. Bundan maqsad aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatlari ustidan nazorat o‘rnatish va dividendlar ko‘rinishida foyda olishdir.

Xolding kompaniyalarning mohiyati shundaki, ular biror bir ishlab chiqarish vazifalarini bajarishmaydi. Ularning vazifasi – sof boshqaruvchilikdan, ya’ni ishonchli mulk egasi sifatida ularga o‘z

aktsiyalari yoki aktsiyalar nazorat paketini beruvchi kompaniyalarning faoliyatiga umumiy xo‘jalik rahbarligini bajarishdan iboratdir.

Xolding birlashgan korxonalar, ya’ni xolding aktivlari tarkibiga kiradigan, aksiyalar paketini nazorat qiladigan korxonalar sho‘’ba korxonalar deb ataladi. Ular mustaqil yuridik shaxs hisoblanadi. Sho’ba korxona, ko‘pincha, korxonaning rivojlanib borishi davomida bosh korxona (xolding kompaniyasi) tomonidan tashkil qilinadi.

Xoldinglar davlatga qarashli yoki xususiy bo‘lishi mumkin. Davlat xoldingida aksiyalar nazorat paketi davlat mulkiga, sho‘’ba korxonalar aktsiyalari esa bosh xolding kompaniyasining mulkiga aylanadi. Sho‘ba korxonalar o‘z majburiyatlari bo‘yicha o‘zlariga tegishli mulk, shu jumladan, asosiy korxona, ya’ni xoldingga tegishli aksiyalar nazorat paketining qiymati bilan ham javob beradi. Xolding sho’ba korxona qarzi bo‘yicha uning ta’sis shartnomasida aytilgan shartlarda javobgar bo‘ladi.

Xolding kompaniyalari ikki turda bo‘lishi mumkin:

- moliyaviy xolding;
- aralash xolding.

Moliyaviy xolding faqat maxsus nazorat va boshqaruv maqsadlarida tuziladi. Bunday xoldinglar faqat investitsiya faoliyati bilan shug‘ullanish huquqiga ega, faoliyatining boshqa turlari bilan shug‘ullanishga ruxsat berilmaydi

**Aralash xolding** – nazorat va boshqaruv vazifalari bilan bir qatorda sanoat, savdo, transport, kredit-moliya va boshqa sohalarda tadbirkorlik faoliyati bilan ham shug‘ullanish maqsadlarida tuziladi.

O‘zbekistan Respublikasi qonunchiligiga binoan xolding kompaniyalari quyidagi yo‘llar bilan tashkil etiladi:

- yirik korxonalarni qayta tashkil qilishda ularning tarkibiy bo‘linmalarini mustaqil yuridik shaxs (sho’ba korxonalar) sifatida bunyod etish yo‘li bilan;
- yuridik jihatdan mustaqil korxonalarning aktsiya paketlarini birlashtirish yo‘li bilan;
- yangi aktsiyadorlik jamiyatlarini ta’sis etish yo‘li bilan.

Agar xoldingni tuzish biron bir mahsulot (ishlar, xizmatlar) ishlab chiqarish monopoliyasiga olib keladigan bo‘lsa, bunday xoldingni tuzishga ruxsat berilmaydi.

**Kontsern** – bu ishlab chiqarish diversifikatsiyasi, ya’ni korxonalarning faoliyat sohalari va ishlab chiqaradigan mahsulotlari turining kengayishi, yangilanib turishi asosida tarkib topadigan yirik ko‘p tarmoqli korporatsiya. Kontsern tarkibiga sanoat, transport, savdo, bank kabi tarmoqlarga tegishli, ayrim hollarda, dunyoning ko‘pgina mamlakatlarida joylashgan unlab va yuzlab korxonalar ixtiyoriy asoslarda kiradi. Kontsern tarkibiga kirgan korxona va tashkshyutlar orasida o‘zaro korporatsiyalangan turg‘un aloqalar mavjud bo‘lib, ular kontsern rivoji yo‘lida umumiy moliyaviy resurslardan va yagona ilmiy-texnik imkoniyatlardan mushtarak foydalanadilar.

**Konsortsium** – bu aniq iqtisodiy loyihalarni amalga oshirishni maqsad qilgan korxonalarning muvaqqat birlashmasidir.

Konsortsium a’zolarining huquq va majburiyatlari konsortsium to‘g‘risidagi bitimda belgilab qo‘yiladi. Qo‘yilgan vazi-fani bajarish uchun konsortsium ishtirokchilari badallari hisobidan yagona moliyaviy va moddiy fondlar barpo etadilar, byudjet mablag‘lari va davlat bankidan kreditlar oladilar. Vazifa bajarilgach, konsortsium tarqaladi. Konsortsiumlarga boshqaruv bo‘yicha qo‘mitalar, direktorlar kengashi kabilar boshchilik qiladi. Konsortsiumlar aviatsiya, kosmos, kompyuterlar, aloqa kabi yuksak texnologik va katta miqdordagi sarmoyali sohalarda keng tarqalgan.

**Kontsessiya** – bu lotincha so‘zdan olingan bo‘lib, ruxsat, yon berish ma’nosini anglatadi. Milliy iqtisodiyotni rivojlantirish yoki tiklash, tabiiy boyliklarni o‘zlashtirish maqsadida davlat yoki munitsipalitetga qarashli er uchastkalari, qazilma boyliklar, mol-mulk, korxonalar va boshqa xo‘jalik obyektlarini muayyan muddatga va shartlar bilan foydalanish uchun chet ellik investorga davlat nomidan beriladigan ruxsatnoma, ular bilan tuziladigan shartnoma yoki kelishuv. Kontsessiyachilik faoliyatida vujudga keladigan huquqiy munosabatlar O‘zbekiston Respublikasining «Kontsessiyalar to‘g‘risida»gi qonuni bilan tartibga solinib turiladi.

## 6.3. Biznesda qay biri afzal: yolg‘izlikmi yoki sherikchilik

Endigini o‘z ishini boshlayotgan tadbirkorlar tanlov imkoniyatga ega: ishni bir o‘zi tashkil etishi yoki hamkor topib, biznesni birga yuritishi mumkin. Hamkorlikda biznesni boshlash ehtiyotkorlikni talab etadi. Agar hamkoringiz nohalol chiqib qolsa, ne mashaqqat bilan yo‘lga qo‘ygan ishingiz tanazzul tomon yuz tutishi mumkin. Buni biznes sherigi sabab inqirozga yuz tutgan ko‘plab firmalar, yirik kompaniyalar misolida ko‘rishimiz mumkin.

O‘z biznesini boshlayotganda tadbirkor uning huquqiy tuzilmasini tanlashi muhim rol o‘ynaydi. Bu biznesni qonuniylashtirish bilan birga soliq solish va litsenziyalashda ham zaruriy shartdir. Korxonaning turi, jalb etilgan odamlarning soniga bog‘liq ravishda biznesni yakka tadbirkor, shirkat, mas’uliyati cheklangan jamiyat, qo‘shimcha mas’uliyatli jamiyat, aksiyadorlik jamiyati, kichik korxona, oilaviy tadbirkorlik shaklida tashkil etish mumkin.

Biznes yuritishning barcha shakllari u yoki bu darajada demografik omillar ta’sirini sezadi. Aholi soni va unuing hududiy taqsimlanganlik holati hamda migratsion jarayonlar hududiy bozorlar masshatabini belgilab beradi, shuning uchun biznes shaklini tanlashda potentsial ista’molchilarni, biznes yuritish uchun zarur kadrlarni topishni hisobga olish zarur.

Biz quyida yakka asosda va sherikchilik asosida ish yuritish usullarining afzalliklari va kamchiliklari solishtirib ko‘rib chiqamiz.

**Yolg‘izlik asosiga qurilgan biznes.** “Yolg‘iz” tadbirkorlar qonunchilik bilan belgilangan tartibda yuridik shaxs tashkil etmasdan ham tadbirkor sifatida ro‘yxatdan o‘tishi mumkin. Biznes jismoniy shaxsning mulki bo‘lib, tashkilot bilan bog‘liq barcha daromadlar va qarzlar uning zimmasida bo‘ladi. Aytish kerakki, bu ro‘yxatdan o‘tishning eng arzon shakli bo‘lib, tadbirkorlik faoliyatini yuritishning mutlaq hokimiyati jismoniy shaxsga tegishli bo‘ladi. Bundan tashqari, yolg‘iz tadbirkorlar yuridik shaxs tashkil etib ham faoliyat yuritishi mumkin. Shunisi qiziqki, dunyodagi aksariyat korxonalar “yolg‘iz tadbirkor” tomonidan ro‘yxatdan o‘tkaziladi.

**Afzalliklari:**

- eng afzal jihati shundan iboratki, korxonani ro‘yxatdan o‘tkazish uchun juda kam vaqt va mablag‘ talab etiladi.
- yolg‘iz tadbirkorlikda barcha daromad va xarajatlarni bir odam nazorat qiladi. Rivojlantirish strategiyasini ham o‘zi belgilaydi.
- biznesni tugatish masalasi ko‘ndalang turganida ham, yuridik jihatdan ushbu masala juda oson hal etiladi.

**Kamchiliklari:**

- tadbirkor yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan barcha qarzlar o‘zi uchun faqat bir o‘zigina mas’uldir. Tadbirkorning xususiy mulki ana shu qarzlarni qoplash hisobiga undirib olinishi mumkin.
- biznesni boshlash uchun dastlabki kapitalni tadbirkorning o‘zi topishi darkor. Boshlang‘ich kapitaldan tashqari biznesni kengaytirish uchun mablag‘larni izlab topish ham tadbirkorning o‘z zimmasiga tushadi.
- tadbirkor ko‘rgan daromadidan o‘zigina bahra olishi bilan birga barcha tanbehlarni ham o‘zi yakka eshitadi. Barcha qarorlarni faqat o‘zi qabul qilgani bois ham, ishlar chappasiga ketgan taqdirda, ayb faqat unda bo‘ladi.

**Sherikchilik.** Yakka tartibda tashkil etiladigan biznesdan boshqa barcha shakllar sheriklik asosida tashkil etiladi. Bu shaklda biznesni boshlash va uni yuritish ikki yoki undan ko‘p shaxs tomonidan amalga oshiriladi hamda biznes boshqaruvida barcha sheriklar kelishuvda belgilangan hajm va chegarada ishtirok etadi. Biznes ishtirokchi-larining har biri o‘z mablag‘lari, mehnat va malakasini umumiy ishga qo‘shadi va korxonaning daromadi va xarajatlarini o‘rtada bo‘lishadi.

**Afzalliklari:**

- boshlang‘ich kapital biznes egalari o‘rtasida taqsimlanadi. Biznesga yangi kirimlar kiritish talab etilgan taqdirda etarli mablag‘larni to‘plash ancha osonlik tug‘diradi.
- qarorlarni qabul qilish uchun mas’ulyait bir kishi zimmasiga yuklatilmagan. Demak, muammoli vaziyat yuzaga kelgan taqdirda faqat bir kishi javob bermaydi.
- biznes boshida bir nechta kishining turishi muammoning echimi bo‘yicha takliflar turfaligini ta’minlaydi. Hamkorlik asosiga qurilgan biznes vazifalarni taqsimlash imkonini beradi.

**Kamchiliklari:**

- sheriklikning eng katta kamchiliklaridan biri – uning egalari o‘rtasida kelishmovchiliklar kelib chiqishi. Siz muayyan taklifga rozi bo‘lmaydigan vaziyat yuzaga keladi yoki siz taklif etgan usul boshqalarga ma’qul kelmaydi. Bu taqdirda siz ko‘pchidik tomonidan qabul qilingan qarorlar uchun yuridik jihatdan javobgar bo‘lib qolasiz. Hattoki unga qo‘shilmagan taqdiringizda ham.
- foyda o‘rtadan bo‘linadi, bu esa ba’zida hamkorlar o‘rtasida munozaralar kelib chiqishiga sabab bo‘lishi mumkin. Masalan, siz biron loyiha uchun tirishib harakat qilgan bo‘lsangizu, sherigingiz unga e’tibor ham qaratmagan bo‘lsa-da, olingan foydani o‘rtadan bo‘lishga har doim tayyor turishingiz zarur bo‘ladi.
- hamkorlikning amal qilish muddati chegaralangan. Agar sheriklardan biri biron sababga ko‘ra biznesni tark etishga qaror qilgan bo‘lsa, barcha murakkabliklar va noaniqliklar biznesda qolgan sherikning zimmasiga tushadi.

Quyidagi jadvalda biz biznes yuritishning eng ko‘p uchraydigan shakllarini ayrim mezonlar bo‘yicha qiyosiy tahlil qilib ko‘ramiz (6.1-jadval).

**6.1-jadval**

**Biznes yuritish shakllarini qiyoslash**

| Qiyoslash mezoni | YaTT | MChJ | AJ |
|---|---|---|---|
| Tashkil etishning soddaligi | + | + | - |
| Harakatlar erkinligi | + | - | - |
| Mehnatni taqsimlash | - | + | + |
| Boshqaruvning egiluvchanligi | + | - | - |
| Reklama qilish imkoniyati | - | - | + |
| ITIni olib borish imkoniyati | - | - | + |
| Mas’uliyatni cheklanganligi | - | + | + |
| Ishlashning barqarorligi | - | - | + |
| Nizolar xavfi | - | + | - |
| Aborotlarning chiqib ketishi | - | + | + |
| Foydani taqsimlash kerakligi | - | + | + |
| Amal qilish muddatining chegaralanganligi | + | + | - |
| Ikkilamchi soliqqa tortish | - | - | + |

Jadvalda O‘zbekitsonda biznes yuritishning eng ko‘p tarqalgan shakllari – yakka tadbirokrlik, mas’uliyati cheklangan jamiyatlar va aktsiyadorlik jamiyatlari qiyosiy tahlil qilingan. Biz jadvalda keltirilgan tahlillardan biznes yuritishning uchta shakli o‘zi xolicha afzalliklarga ham, kamchiliklarga ham egaligini ko‘rib turibmiz.

Yuqoridagilardan kelib chiqib aytish mumkinki, hamma narsaning o‘z kamchiliklari va shu bilan birga afzal jihatlari mavjud. Ish boshlashdan oldin tadbirokr o‘z imkoniyatlarini baholab va muayyan sherik bilan kelajakni ko‘ra olishidan kelib chiqqan holda u yoki bu shaklni tanlashi mumkin.

## Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Biznes yuritishning qanday turlarini bilasiz?
2. Ishlab chiqarish tadbirkorligining mohiyati nimadan iborat?
3. Tijorat tadbirkorligining mohiyatini tushuntirib bering.
4. Moliyaviy tadbirkorlikning faoliyat mohiyati nimadan iborat?
5. Konsalting nima? Uning istiqboli haqida gapirib bering.
6. Biznes yuritishning qanday shakllari mavjud?
7. Yakka tadbirkorlik nima? U qanday turlarga bo‘linadi?

# 7-BOB. BOSHQARUV VA YETAKCHILIK.

7.1 Menejment va menejer tushunchasi mazmuni
7.2 Menejment vazifalari
7.3 Lider kim?
7.4 Menejer va lider o‘rtasidagi o‘xshashliklar va farqli tomonlar

## 7.1. Menejment va menejer tushunchasi mazmuni

Boshqaruv insonlar bilan birga paydo bo‘lgan. U mehnatning taqsimlanishi va kooperatsiyalanish jarayonida faoliyatning mustaqil turiga ajralgan. Bu odamlarning ijtimoiy ishlab chiqarishdagi faoliyatini tashkil etish va muvofiqlashtirish zarurligi bilan asoslangan. Bunda ulardan biri rahbar, ya’ni boshqaruvchilar, boshqalari esa ularga bo‘ysunuvchilar, ya’ni boshqariladiganlardir.

Boshqaruv butun boshqaruv tizimining uzluksiz amal qilishi jarayonini ifodalaydi. U mehnat jarayonining barcha xususiyatlariga ega. Umuman boshqaruv jarayonini texnologiya (qanday amalga oshiriladi), tashkil etish (kim va qanday tartibda) nuqtayi nazaridan tavsiflash mumkin. Boshqaruv jarayoni mazmunining quyidagi jihatlarini ajratish mumkin: texnik, ishlab chiqarish, iqtisodiy va ijtimoiy. Texnik jihatdan bu mahsulot ishlab chiqarish, metall yoki neft ajratib olishni boshqarish; ishlab chiqarishda — bu ishlab chiqarishni tashkil etish jarayoni, ya’ni bo‘linma, sex, korxonalar o‘zaro ta’sirini boshqarish; iqtisodiy jihatdan ishlab chiqarish, ish kuchi va butun iqtisodiy munosabatlar tizimiga rahbarlik qilish; ijtimoiy jihatdan — bu mehnat jamoasi ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish, insonni tarbiyalashdir. Boshqaruv jarayoni texnologiyasi boshqaruv xodimlari tomonidan bajariladigan operatsiya va amallardan iboratdir. Shunday qilib, **boshqaruv jarayoni** rahbar va boshqaruv apparatining qo‘yilgan maqsadlarga erishish uchun kishilarning birgalikdagi faoliyatini muvofiqlashtirish bo‘yicha maqsadli harakat qilishidir. Boshqarish uchun faqat nimani qanday qilishni hal etish emas, balki tashkil etish, qiziqtirish, ishontirish, tushuntirish, nazorat qilish ham zarur. Ayni shu operatsiyalar yig‘indisidan rahbarning tashkiliy faoliyati tashkil topadi. Boshqaruv jarayonini tashkil etishda biznes-reja va ta’minot, moliyalashtirish va biznes-reja, narxni belgilash va kredit berish funksiyalarini bog‘lashni

ta’minlash, boshqaruv tizimi ayrim unsurlarini muvofiqlashtirish, boshqaruv kadrlarini tayyorlash, fan-texnika yutuqlarini joriy etishni ta’minlash zarur.

Adabiyotlarda «menejment» va «boshqaruv» iboralari o‘xshash va bir – birini o‘rnini to‘ldiruvchi tushunchalardir. «Menejment» so‘zi ingliz tilidan olingan bo‘lib, Oksford (rus-ingliz) lug‘atida menejmentning juda keng va har tomonlama mazmuni keltirilgan: odamlar bilan muloqotning usul va yo‘llari; boshqarish hokimligi va san’ati; o‘ziga xos ma’muriy malaka va bilimlar, tashkilotlar ishini yo‘naltiruvchi va nazorat qiluvchi odamlar, hamda boshqaruv personali va h.k.

Lekin «boshqaruv» bizning ongimizda ma’muriy tizim bilan bog‘liq ravishda yuqoridan pastga qarab shakllangan, buyruqlarga asoslangan, byurokratik boshqaruv tizimi sifatida namoyon bo‘ladi.

Menejment bozor iqtisodiyoti sharoitida iste’molchiga yo‘naltirilgan, uning ehtiyojlarini qondirish orqali tashkilotning foyda olishi va samarasiga bevosita ta’sir etadigan iqtisodiy tizimni boshqarishni nazarda tutadi. Shuning uchun menejment biznes, tadbirkorlik, raqobat kabi tushunchalar bilan bog‘langan. Menejment – bu bozor iqtisodiyoti sharoitida aniq korxona va tashkilotlarni boshqarishdir. Boshqarish ko‘proq keng ma’noda qo‘llaniladi. Masalan, davlatni boshqarish, mehnatni boshqarish, siyosatni boshqarish, turli inson faoliyatini boshqarish va h.k. Maxsus adabiyotlarda menejmentning quydagi ta’riflari tez-tez uchraydi.

– Menejment bu korxona maqsadiga erishish uchun boshqaruv funksiyalari (rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya va nazorat)ni amalga oshirish jarayoni.

– Menejment - o‘ziga xos faoliyat bo‘lib, tashkillashtirilmagan odamlar to‘dasini samarali maqsadga va unumdor ishga yo‘naltirishdir (P.Druker).

– Menejment - boshqaruvchilarning kuchli tajribali amaliyotidir.

– Menejment - bu kasbiy jihatdan tayyorlangan mutaxassislar tashkilotlarni shakllantirib, ular maqsadlariga erishishi uchun integratsion jarayonni boshqaradilar.

– Menejment bu insoniy, moddiy va moliyaviy resurslarni tashkiliy maqsadlarga erishishining optimallashtirish jarayoni.

– Menejment bu muvaffaqiyatga erishish uchun kerakli

sharoitlarning yaratilishi.

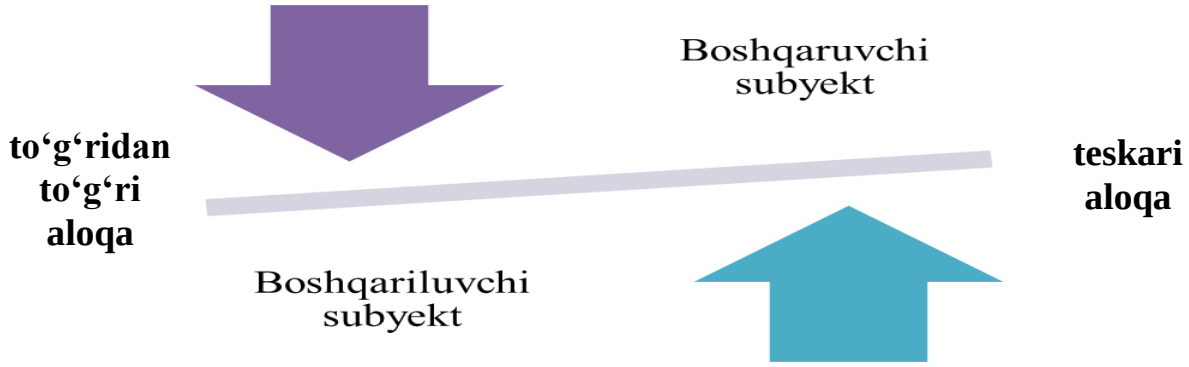
Amerikacha klassik ta’rifga ko‘ra: “Menejment – biror-bir vazifani boshqaning qo‘li bilan bajarishdir”. Shu yerda P.Drukerning ta’rifi Amerika ta’rifini yanada to‘ldiradi, ya’ni menejment vazifasi odamlarning birgalikda harakat qilishi uchun qobiliyatli qilish, ularning xatti-harakat va kuchlariga samara berishdan iborat.

| | |
|---|---|
| **Menejment** – bu tashkilotning maqsadlariga rejalashtirish, tashkil etish, rahbarlik va tashkilotning resurslarini nazorat qilish vositasida samarali va oqilona holda erishishdir. | Ushbu ta’rifda ikkita muhim g‘oya mavjud:<br>1) boshqaruvning asosiy funksiyalari, ya’ni aynan rejalashtirish, tashkil etish, liderlik va nazorat<br>2) tashkilotning maqsadlariga samarali va oqilona erishish |

Umumiy ko‘rinishda boshqaruv ham menejment ham ikki obyektning maqsadga qaratilgan o‘zaro hamkorligidan iborat bo‘lib, bunda ulardan biri boshqaruv subyekti o‘rnida, boshqasi esa boshqaruv obyekti o‘rnida bo‘ladi. Bu o‘zaro hamkorlik uchun quyidagilar xosdir:

• boshqaruv subyekti boshqaruv obyektiga ta’sir ko‘rsatish impulslari (boshqaruv buyruqlari)ni jo‘natadi, ular boshqaruv obyekti qanday faoliyat yuritishi haqidagi axborotga ega bo‘ladilar;

• boshqaruv obyekti ushbu impulslar (buyruqlar)ni oladi va ularga muvofiq harakat qiladi (7.1-rasm).




**7.1-rasm. Boshqaruv tizim ining boshqaruvchi boshqariluvchi tizimchalari[24]**

[24] Menejment: darslik / N.K. Yo‘ldoshev, G.E. Zaxidov. — Toshkent: «O‘zbekiston faylasuflari milliy jamiyati» nashriyoti, 2018. 37-b.

Boshqaruv subyekti sifatida firmalar bo‘limlari va xizmatlari majmuasini yoki alohida bo‘linma, yakka shaxs va boshqalarni ko‘rib chiqish mumkin. Boshqaruv obyekti sifatida xodim, mehnat jamoasi, tovarlar, resurslar, hujjatlar va h.k. bo‘ladi. Masalan, usta uchastkaning ishini tashkil qiladi. Bunda u past darajadagi menejer yoki boshqaruv subyekti, ishchilar esa — boshqaruv obyektlari bo‘ladi. Tashkilotning tijorat direktori bo‘linmalarning ishini tashkil qiladi. Bunda u menejer yoki boshqaruv subyekti, ko‘rsatilgan bo‘linmalar — boshqaruv obyektlari bo‘ladi.

Zamonaviy biznesning menejment tizimi quyidagi talablarga javob berishi kerak:

— yuqori egiluvchanlikka ega bo‘lish;

— ishlab chiqarishning mehnatni nazorat qilish, tashkil etish va taqsimlashning tegishli shakllarini talab qiluvchi texnologiyasiga o‘xshash bo‘lish;

— korxonaning tashqi va ichki muhiti, bozor holatining omillari o‘zgarishlariga operativ javob qaytarish;

— tashkilotni boshqarishning yuqori samaradorligini ta’minlash;

— tashkilotning rivojlanishiga ko‘maklashish;

— fan va ilg‘or amaliyot yutuqlarini tatbiq etilishini ta’minlash;

— o‘zini o‘zi tartibga solish xususiyatiga ega bo‘lish.

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

To‘g‘ridan to‘g‘ri aloqa — boshqaruv subyektining obyektga boshqaruv buyruqlari, qarorlar, tavsiyalar va har qanday ko‘rinishdagi ta’siridir. Teskari aloqa — boshqaruv obyektidan boshqaruv subyektiga chiquvchi axborotdir.

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

Boshqaruv aniq bir jarayonda, xususan maqsadga erishish bilan bog‘liq bo‘lgan muhim vazifani o‘z ichiga oladi. Korxonaning barcha a’zolari markaziy muvofiqlashtiruvchi apparat yo‘nalishlari ostida kompleks va rejalashtirilgan harakati bo‘lmaguncha o‘zining maqsadlariga erisha olmaydi. Bu markaziy muvofiqlashtiruvchi apparat texnik jihatdan boshqarish kabi amallarni bajarish metodologiyasi va boshqarish jarayonini amalga oshiradi.

Boshqaruv jarayoni maqsadlarni aniqlash va ularni harakatga keltirishni o‘z ichiga oladi. Mc.Farlandning fikriga ko‘ra — boshqaruv bu boshqaruvchilar tomonida yaratiladigan, yo‘naltiriladigan va inson harakatlari doimiy qo‘llab- quvvatlanadigan jarayon.

G.R.Terryning fikriga ko‘ra, — boshqaruv bu belgilangan maqsadlarga erishish uchun inson va boshqa resurslardan foydalanib rejalashtirish, tashkillashtirish, harakatga keltirish va nazorat qilish kabi bir butun jarayondir. Boshqaruv jarayoni ostida boshqaruvning asosiy funksiyasi davomli faoliyatni tashkil etish bilan aloqador bo‘ladi. Bu jarayon davomiy va siklik xossaga mo‘ljallangan.

1. Rejalashtirish: Tashkilot maqsadlariga erishish uchun qisqa va uzoq muddatli rejalarini aniqlashni anglatadi.

2. Tashkillashtirish: oldindan belgilangan rejalar asosida tashkilot tuzilishining rivojlanayotganidan dalolat beradi.

3. Yo‘naltirish: oldindan belgilangan rejalar asosida kadrlarni ruhlantirish va rag‘batlantirishni tashkil etishni anglatadi.

4. Nazorat qilish: ish-harakatning reja bo‘yicha amalga oshirilish kafolatini ta’minlaydi, masalan, reja bo‘yicha bajarilyapti kabi.

Anri Fayol fikriga ko‘ra: boshqarish bu:

a) ko‘ra bilish – kelgusini o‘rganish va harakatlar dasturini tuzish;

b) tashkil etish – tashkil etishning ikki organizmini qurish, ya’ni moddiy va ijtimoiy organizmni qurish;

c) farmoyishlash – ya’ni korxona personalini harakatga keltirish;

d) kelishish – uzviylikni va bog‘liqlikni kelishgan holda harakat va kuchlarni shakllantirish;

e) nazorat qilish –hamma narsa o‘rnatilgan qoidalar va farmoyishlarga binoan bo‘lishini kuzatish.

Boshqa har qanday faoliyat kabi boshqaruv ham muayyan qoidalarga muvofiq amalga oshiriladi. Ushbu qoidalarga rioya qilish

tashkilotning muvaffaqiyatini ta’minlaydi, rioya qilmaslik esa zarar ko‘rish va omadsizlikka olib kelishi mumkin. Bunda menejment tamoyillarini bilish muhim bo‘lib, bu tamoyillar menejment nazariyasining ilk qoidalari, mazkur sohada tashkilotni boshqarishni amalga oshirish bo‘yicha faoliyatning asosiy qoidalaridir.

**Menejment tamoyillari.**

Menejmentning asosiy tamoyillariga quyidagilarni kiritish mumkin:

San’at elementlari bilan uyg‘unlashgan **ilmiylik tamoyili**. Menejmentda ilmiy yondashuv zarur, chunki hozirgi tashkilotlarni tavakkal qilib, qarorlarni yaxshi ishlab chiqmagan holda boshqarish mumkin emas. Ayni paytda vaziyat shunday tezkorlik bilan va oldindan aytib bo‘lmaydigan holda o‘zgarishi mumkinki, uni o‘rganish uchun vaqt yetmay qoladi. Unda noan’anaviy yondashuvlar, ichki sezgi, tajribadan foydalanish, improvizatsiyalashga to‘g‘ri keladi. Shunday qilib, ijtimoiy tizimning faoliyat ko‘rsatishi va rivojlanishidagi noaniqlik omili boshqaruvni san’atga aylantiradi.

Menejmentning **yetakchilik tamoyili –** boshqaruvda markazlashtirish va nomarkazlashtirish amallarini optimal uyg‘unlashtirish tamoyilidir. Eng optimal variant qaror qabul qilish bo‘yicha vakolatlarni taqsimlash bo‘lib, bunda strategik qarorlar markazlashtirilgan holda, operativ boshqaruv esa nomarkazlashtirilgan holda amalga oshiriladi. Markazlashtirish va nomarkazlashtirish usullarini uyg‘unlashtirish boshqaruvning yakkaboshchilik va kollegial tarzda boshqaruvdan mohirona foydalanishni ko‘zda tutadi.

**Yakkaboshchilik tamoyili** – menejerga ishning unga topshirilgan qismi uchun shaxsiy javobgarlikni zimmasiga yuklagan holda uning vakolatlari doirasiga kiruvchi masalalarni mustaqil hal qilish huquqining berilishidir. Kollegiallik esa turli darajadagi rahbarlarning fikrlari hamda muayyan qarorlarni ijro etuvchilarning fikrlari asosida qarorlarni birgalikda ishlab chiqishni ko‘zda tutadi.

**Iyerarxiyalik va aks aloqa tamoyili**ning mohiyati – ko‘p pog‘onali boshqaruv tuzilmasini yaratishdan iborat bo‘lib, unda birlamchi boshqaruv bo‘g‘inlari rahbarlikning keyingi darajasi organlariga bo‘ysunadi va h.k. Shunga mos ravishda tuzilmaning quyi bo‘g‘inlari oldidagi maqsadlar boshqaruv organi iyerarxiyasida yuqoriroq turadigan organlar tomonidan qo‘yiladi.

**Rejalilik** tamoyili – tashkilot rivojlanishining asosiy yo‘nalish va nisbatlarini belgilashdan iborat. Reja yaqin va uzoq kelajakda (istiqbolda) hal qilish uchun zarur bo‘lgan iqtisodiy va ijtimoiy vazifalar majmuyidir.

**Huquq, majburiyat va mas‟uliyat (javobgarlik)ni uyg„unlashtirish tamoyili** -har bir bo‘ysunuvchi unga yuklatilgan vazifalarni bajarishi va davriy ravishda ularning bajarilishi yuzasidan hisobot berishi shart. Huquqlarning haddan ortib ketishi amalda o‘zboshimchalik, zo‘ravonlikka olib keladi, yetishmasligi esa ishchanlik muhiti va tashabbusni susaytirib yuboradi.

**Izchillik tamoyili**. Boshqaruvdagi har bir qadam makonda ham, zamonda ham qat’iy belgilangan tartibda amalga oshiriladi. Masalan, avval qaror qabul qilib, keyin uni tahlil qilish mumkin emas.

**Motivlashtirish** - boshqaruvning asosiy funksiyalaridan biri sanaladi. Motivlashtirish moddiy rag‘batlantirish, xizmatda yuqori ko‘tarilish, o‘z-o‘zini ro‘yobga chiqarish, yangi bilim va ko‘nikmalarni egallash imkonini berish orqali qo‘llab-quvvatlanadi.

Zamonaviy ishlab chiqarishda menejmentning muhim tamoyili boshqaruvni **demokratiyalash tamoyili**dir, ushbu tamoyilning mohiyati tashkilotni boshqarishda, tadbirkor va ishlovchi o‘rtasidagi sheriklik munosabatlarida barcha xodimlarning ishtirok etishidan iborat. Bu ishtirokning namoyon bo‘lish shakllari turlicha, ya’ni ishlovchining mulkda, foydada keng qatnashishidan tortib barcha darajadagi qarorlarni qabul qilishda qatnashishigacha bo‘lishi mumkin.

**Menejer tushunchasi.**

Bozor muhitining real ehtiyojlariga mos ravishda menejment har bir aniq tashkilotning maqsad, vazifalaridan kelib chiqib, menejerlarga maxsus talablarni qo‘yadi. Menejerlar har kuni qiyin masalalarni hal qiladilar, o‘z tashkilotlarini o‘zgartiradilar (transformatsiyalaydilar) va ajoyib natijalarga erishadilar. Muvaffaqiyatli faoliyat yuritish uchun har bir tashkilotga yaxshi menejerlar zarur.

Menejer – bu boshqaruv faoliyati bilan shug‘ullanuvchi va bozor sharoitlarida faoliyat yurituvchi tashkilot faoliyatining ma’lum turlari bo‘yicha qarorlar qabul qilish vakolatlarga ega bo‘lgan odamdir.

Menejerlar tashkilotda har

xil o‘rinlarni egallaydilar (direktor, guruh rahbari, ishlarning ma’lum turlarining tashkilotchisi, boshliq, mudir va h.k.), judayam bir xil bo‘lmagan masalalarni yechadilar, har xil vazifalarni bajaradilar.

Tashkilot menejersiz mavjud bo‘lishi mumkin emas, chunki ular quyidagi vazifalarni bajaradilar:

- tashkilotdagi alohida operatsiyalar o‘rtasidagi aloqalarni o‘rnatadilar;
- tashkilot tomonidan o‘zining asosiy belgilanishini bajarilishini ta’minlaydilar;
- tashkilot yoki bo‘linma jamoasiga rahbarlikni amalga oshiradilar;
- obro‘si, yuqori kasbiy mahorati va ijobiy hissiyotlaridan foydalangan holda qo‘l ostidagilarni o‘zining orqasidan olib borishga qodir yetakchi rolida bo‘ladilar;
- tashkilot faoliyatining strategiyasini ishlab chiqadilar;
- tashkilot faoliyatining natijalari uchun javobgarlikka ega bo‘ladilar;
- tashkilotga tegishli bo‘lgan shaxslar yoki idoralarning manfaatlarini ta’minlaydilar;
- tashkilotning tashqi muhit (hokimiyat, sheriklar va h.k.) bilan aloqasi bo‘yicha asosiy bo‘g‘in rolini bajaradilar;
- jamoani tashkil qiladilar va uni rivojlanishini kerakli yo‘lga yo‘naltiradilar, yuqori ahloqiy sifatlarga ega bo‘lgan holda, jamoa a’zolarini tarbiyalaydilar;
- hozirgi sharoitlardagi fanning rolini tushunuvchi, u yoki bu kashfiyot yoki “nou-xau” ni baholashni biluvchi va ularning darhol ishlab chiqarish (tijorat)ga tadbiq etuvchi innovator rolida bo‘ladilar;
- g‘oyani ishlab chiqadilar, undagi kuchli va zaif tomonlarini topadilar, muammoning mohiyatiga qarashga, haqiqatgacha surishtirib bilishga intiladilar;
- qilinganlarni tahlil qiladilar, baholaydilar, ishlarining holatini yaxshilash bo‘yicha tadbirlarni belgilaydilar va amalga oshiradilar;
- tashkilotni har xil tadbirlarda nomoyon qiladilar.

Menejerlarning tashkilotdagi o‘rniga, ular tomonidan hal qilinadigan vazifalarga ko‘ra ushbu vazifalar ularga ko‘proq yoki kamroq darajada mos bo‘lishlari mumkin. Ammo har bir menejer albatta qarorlar qabul qiladi, axborotlar bilan ishlaydi va

tashkilot(bo‘linma)ning rahbari bo‘ladi.

Bundan tashqari menejerning **asosiy faoliyati** quydagilardan iborat bo‘ladi:

- **maqsadni to‘g‘ri qo‘ya olish**. Agar menejer korxona, tashkilotning bosh maqsadini to‘g‘ri shakllantira olmasa, nima qilishini bilmasa, uning barcha harakatlari bekor, natijasiz bo‘ladi;
- **tashkil etish**. Rahbar o‘z qo‘l ostidagilarga korxonaning maqsadini tushuntira olishi, uning strukturasini, ya’ni bo‘lim va guruhlarni to‘g‘ri shakllantira olishi, har bir bo‘lim majburiyatlari va vakolatlari, funksiyalarining to‘g‘ri taqsimlanishi, xodimlarga vazifalarni bajarish uchun kerakli shart-sharoitlarni yaratishi kerak;
- **rag‘batlantirish**. Qo‘yilgan maqsadlarga kam xarajatlar va samara bilan erishish uchun u o‘z xodim va ishchilarni maksimal darajada qiziqtirishi, rag‘batlantirishi kerak;
- **kommunikatsiya.** O‘zining barcha operatsiyalarida menejer doim tegishli odamlar bilan muloqatda, axborot almashinuvida bo‘lish kerak. Rahbarlar, hamkasblar, bo‘ysinuvchi ishchilar barchasi kommuni- katsiyaning muhim tashkil etuvchilaridir. Har qanday bilim sohasidagi kabi, menejment tushunchasining ham tushuncha-kategoriyalarini shakllantirish, kasbiy tushunchalar va iboralarni yaratish lozim.

Menejerlarni an’anaviy ravishda uchta darajaga: quyi, o‘rta, yuqoriga bo‘ladilar.

**Quyi darajadagi menejerlar** (kichik boshliqlar) bevosita ishchilar va boshqa xodimlarga (boshqaruvchilarga emas) rahbarlik qiladilar. Ularning zo‘raki ishi bitta vazifadan boshqasiga tez-tez o‘tish bilan ta’riflanadi. Qarorlarni amalga oshirish uchun vaqtli davr g‘oyatda qisqadir.

**O‘rtacha darajadagi menejerlar** kichik boshliqlarning ishini muvofiqlashtiradilar va nazorat qiladilar. Ular odatda tashkilotdagi yirik bo‘linmalarni boshqaradilar hamda yuqori va quyi darajalardagi rahbarlar o‘rtasidagi o‘ziga xos bufer bo‘ladilar.

**Yuqori darajadagi menejerlar** umuman tashkilot uchun qarorlar qabul qilishga javob beradilar. Ularning ishi aniq yakunlanishga ega emas, katta tavakkalchilikka asoslanadi. Bu bo‘g‘in menejerlari boshqa bo‘g‘inlar menejerlariga qaraganda ancha kamroqdir. Ularning

mehnati yuqori baholanadi, qoidaga koʻra yaxshi haq toʻlanadi.

Gʻarbiy korxonalarda yana quyidagilar ajratiladi:

“top management” - ya’ni boshqaruvning yuqori boʻgʻini (bosh direktor va boshqaruvning boshqa a’zolari);

“middle management”- boshqaruvning oʻrtacha boʻgʻini (boshqarmalar va mustaqil boʻlimlar rahbarlari);

“tower management” - boshqaruvning quyi boʻgʻinlari (boʻlinmalar va ularga oʻxshash boshqa boʻlimlar rahbarlari).

Menejerning obrazi doimiy ravishda boyib boradi, insoniyroq boʻladi. Hozirgi vaqtga qadar menejmentning vatani boʻlgan AQShda ratsional turdagi menejerlar ustuvorlik qilgan, ular koʻproq muxandislik–iqtisodiy koʻnikmalarga va boshqaruvga yondashuvlarga ega boʻlganlar. Ammo hozirgi vaqtda endi yangi turdagi menejerlar paydo boʻldilar, ular asta-sekin biznesdagi insoniy omillarni hisobga olish tomoniga yuz oʻgirmoqdalar. Buning ustiga, bu turli tumanliklar ishga doir xulqqa xos alomatlarni kasb etmoqdalar.

Yana shuni ta’kidlash zarurki, iyerarxiyaning darajasi qancha yuqori boʻlsa, menejerning shuncha koʻp ish vaqti strategik, istiqbolli vazifalarni hal qilishga sarflanishi kerak. Pastroq darajada, aksincha, menejer koʻproq operativ masalalar bilan shugʻullanishi kerak. Yuqori darajadagi menejerlar ish vaqtining quyidagi tuzilmasi tavsiya etiladi: strategik vazifalar vaqtning - 60%, taktik - 25%, operativ - 15%, oʻrtacha darajadagi menejerlar tegishli ravishda 20, 50, va 25%; quyi boʻgʻin menejerlari 10, 25 va 65%.

Toʻgʻri chiziqli va vazifaviy menejerlarni ham ajratish mumkin. Birinchilar tashkilotlar, muassasalar, sexlarni boshqaradilar, ikkinchilari vazifaviy boʻlinmalarga rahbarlik qiladilar.

Menejerlar jamiyatda sezilarli rolni oʻynovchi ijtimoiy qatlamni tashkil qiladilar. Menejerlar asosan xususiy kompaniyalarda ishlaydilar. Ularning boshqaruvdagi alohida rolini tan olinishi kasbiy ajratilish, maxsus tayyorgarligi haqidagi masalani qoʻydi.

Menejerning ***kasb egasiligi***, hammadan avval, ishlab chiqarish (tijorat) va boshqaruvni tashkil qilish sohasidagi maxsus bilimlar va koʻnikmalarga egaligidan, har xil sohadagi odamlar bilan ishlashga qodirligidan iboratdir.

Buning ustiga, avvallari tashkilotni boshqarish uchun ushbu sohada mutaxassis boʻlish shart emas, boshqaruv texnologiyasi va

texnikasini bilan, odamlar bilan ishlay olishlikning o‘zi yetarli deb hisoblangan.

Hozirgi vaqtda ijtimoiy ishlab chiqarishni rivojlanishi natijasida bunday yondashuv tanqidga uchramoqda, chunki yollanma menejerlar o‘zlarini ishlab chiqarish bilan tenglashtirmaydilar, firmaning maqsadlari ularning shaxsiy maqsadlariga aylanmaydi. Buning ustiga ularning biznes maktablardagi tayyorgarligi ko‘pincha ishlab chiqarishning ehtiyojlariga mos kelmaydi, maktablarning bitiruvchilari uning sharoitlariga yomon moslashadilar. Shuning uchun Yevropa va Yaponiya kompaniyalarida, qoidaga ko‘ra, boshqaruvchilarni chetdan taklif qilmaslik, ularni firmaning ichida “o‘stirish” usuli ishlatiladi. Shunga qaramasdan, bir qator davlatlar, ayniqsa AQSh kompaniyalarida hali ham kasbiy boshqaruvchini tashqaridan yollash amaliyoti keng tarqalgan.

Tadqiqotchilarning ma’lumotlariga ko‘ra, zamonaviy rahbar faqat 15-20 % o‘z sohasidagi mutaxassis bo‘lishi kerak, u hammadan avval tashkilotchi, ruhshunos, sotsiolog bo‘lishi kerak. Zamonaviy korxonalar ko‘proq darajada inson e’tibor markazida turadigan sotsiotexnik tizimlar bo‘yicha mutaxassislarga muhtojlar. Har qanday darajadagi menejerni oldiga butun bir qator talablar qo‘yiladi. U quyidagi asosiy sifatlarga ega bo‘lishi kerak:

- zamonaviy tashkilotni boshqarish sohasidagi bilimlar va tajribaning mavjudligi;
- faoliyatning turi va xarakteri bo‘yicha tashkilot tegishli bo‘lgan sohaning holati va rivojlanishi masalalarida (tadqiqotlarning holati, texnika, texnologiya, raqobat, mahsulotga talabning dinamikasida) omilkorlik;
- nafaqat ma’muriy boshqarish, balki tadbirkorlik ko‘nikmalariga ega bo‘lish, bozordagi vaziyatni boshqarishni bilish, tashabbus ko‘rsatish va firma resurslarini qo‘llashning foydaliroq sohalarida faol qayta taqsimlash;
- yuqori dinamiklik va noaniqlik sharoitida quyida turuvchi rahbarlar va xodimlar bilan kelishish asosida omilkor qarorlarni asoslash va qabul qilish, ularning qabul qilingan qarorlarni amalga oshirishdagi ishtirokini taqsimlashni bilish;
- asosiy bozorlar yoki ularning hozir ishlanayotgan yoki ishlamoqchi bo‘lgan segmentlaridagi iqtisodiy vaziyatni tahlil qilish

sohasidagi amaliy bilimlar va tajribaning mavjudligi;

- yuqori madaniyat, soflik, hamma narsada namuna bo‘lish qobiliyati;
- raqib firmalar faoliyati va harakatlarini tahlil qilishni bilish;
- tashkilot resurslarini boshkarish qobiliyati va bilishi;
- tashkilot ishini bashorat qilish va rejalashtirishni bilish;
- tashkilotni boshqarish va faoliyat yuritishning samaradorligini oshirish usullariga egalik qilish;
- zamonaviy axborot texnologiyalari, kommunikatsiya va aloqa vositalariga egalik qilish;
- odamlar bilan ishlash, ularga ta’sir ko‘rsatish qobiliyati va bilimi, buning uchun zarur bo‘lgan dilkashlik, adolatlikka ega bo‘lish, ”insoniy munosabatlar”ni bilish;
- o‘zini o‘zi va o‘z vaqtini boshqarishni bilish;
- masalalarni hal qilishda qat’iylik, g‘ayratlilik, dinamiklik;
- rasmiy va norasmiy tuzilmalarning o‘zaro aloqasini hisobga olish bilan odamlar bilan munosabatlarni o‘rnatishni bilish;
- bilimlar va farosatlilik (tashkilotdagi aniq sharoitlarni bilish, ularda o‘z yo‘lini topa bilish, farosatli va topqir bo‘lish);
- o‘ziga o‘zi yordam ko‘rsatishni bilish, tashkilotdagi ma’lum sharoitlarda boshqaruv ko‘nikmalarini rivojlantirish hisobiga o‘zini qo‘llab quvvatlash;
- o‘z mamlakati va boshqa mamlakatlardagi, firma o‘zining o‘rinini kuchaytirish yoki ishlab qolishga intilayotgan bozorlardagi xo‘jalik holatini rivojlanishi, talabning xususiyatlari, iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solish choralari tendensiyalarini oldinda ko‘ra olishni bilish.

Menejerlar ***tashkiliy qobiliyatlarga*** ega bo‘lishlari kerak, uning ostida insonga tashkiliy faoliyat usullarini egallash va ularni muvaffaqiyatli amalga oshirish imkoniyatini beruvchi shaxsning shaxsiy-psixologik xususiyatlari tushuniladi. Quyidagilar tashkiliy qobiliyatlarga kiradilar:

- moslashilgan safarbarlik, ya’ni faoliyatning ijodiy shakllari, bilimlarni chuqurlashtirish, tashabbuskorlikka moyillik, konserva-tizmga chiday olmaslik, asoslangan tavakkalchilikka tayyorlik, yangiliklarga intilish, o‘zini tuta bilish, tadbirkorlik va h.k.;
- aloqa qila olishlik, ya’ni dilkashlik, odamlarni o‘ziga rom qilish

qobiliyati, odamlarni eshitish, tushunish va ishontirishni bilish, hamda nizoli vaziyatga hamsuhbatining ko‘zi bilan qarash qobiliyati;

- stresslarga barqarorlik, ya’ni muammoli vaziyatlarda aqliy va hissiyotli himoyalanganlik, o‘zini o‘zi tuta bilishlik va qarorlar qabul qilishda tafakkurning xushyorligi;
- dominativlik (ustun bo‘lishlik), ya’ni hukmronlik, shuhratparaslik, shaxsiy mustaqillik, yetakchilikka intilish, o‘zini o‘zi hurmat qilish, irodali xarakter.

Har qanday darajadagi menejerning oldiga qo‘yiladigan muhim talab odamlarni boshqarishni bilishdan iboratdir. Ularga quydagilar kiradi:

- o‘zining to‘g‘ridan-to‘g‘ri qo‘l ostidagilarni, ularning qobiliyatlari va o‘zlariga topshirilgan aniq ishni bajarish imkoniyatlarini mukammal bilish;
- korxona va xodimlarni bog‘lovchi sharoitlarni bilish, ular va boshqalarning manfaatlarini adolatli asosda himoyalash;
- menejerning psixologik omilkorligi;
- jamoaning birligini saqlab qolish va tashkilotni faoliyat yuritishi samaradorligini ta’mirlash maqsadida qobiliyatsizlarni bartaraf qilishni bilish.

## 7.2. Menejment vazifalari

**Menejment vazifalari —** boshqaruv faoliyatining nisbatan mustaqil, ixtisoslashtirilgan va ajratilgan turlaridir. Bunday hisoblanishning boshqaruv vazifasi aniq aks ettirilgan mazmunga, uni amalga oshirishning ishlab chiqilgan mexanizmiga va doirasida uning tashkiliy ajralishi yakunlanadigan ma’lum tuzilmaga ega bo‘lishi kerak. Mazmun ostida aniq vazifa doirasida amalga oshirilishi kerak bo‘lgan harakat tushuniladi. Boshqaruv jarayonida amalga oshiriladigan harakatlar va vazifalarning mazmuni tashkilotning turi (ma’muriy, ijtimoiy, ta’lim va h.k.), uning faoliyati ko‘lami va sohalari (ishlab chiqarish, savdo, xizmatlar ko‘rsatish), boshqaruv iyerarxiyasidagi darajasi (boshqaruvning yuqori, o‘rtacha yoki quyi darajasi), tashkilot ichidagi roli (ishlab chiqarish, marketing, moliya, xodimlar) va bir qator boshqa omillarga bog‘liq. Boshqaruvning tashkilotdagi vazifalari turli-tumanligiga qaramay faoliyatning bir

xildagi turlari mavjud bo‘ladi. 1916-yilda ushbu konsepsiyani birinchi bo‘lib ishlab chiqqan A.Fayolning yozishicha, beshta dastlabki vazifalar mavjud bo‘ladi: *boshqaruvni oldindan aytib berish va rejalashtirish, tashkil etish, boshqarish, muvofiqlashtirish* va *nazorat qilishni* bildiradi. Gap u yoki bu tashkilot xususiyatlari (o‘lchami, belgilanishi, mulkchilik shakllari va h.k.)dan qat’i nazar boshqaruvning har qanday jarayoni tarkibiy qismlari bo‘lgan vazifalar haqida ketmoqda, shuning uchun ularni umumiy deb ataydilar.

Zamonaviy tadqiqotchilar boshqaruv vazifalarining boshqa ro‘yxatini ishlab chiqqanlar: *rejalashtirish, tashkil etish, boshqarish (yoki buyruqlar berish), motivatsiya, rahbarlik, muvofiqlashtirish, nazorat, kommunikatsiyalar, tadqiqot qilish, baholash, qarorlar qabul qilish, xodimlarni tanlash, vakillik va muzokaralar olib borish hamda bitimlar tuzish*. Amalda boshqaruv bo‘yicha har bir ishda umumiy boshqaruv vazifalari boshqarishdan biroz farq qiladi. Shunga qaramay, boshqaruvning beshta umumiy vazifalarini ajratishni maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz:

— **rejalashtirish** (maqsadlar va ularga erishish bo‘yicha harakatlar rejasini tanlash);

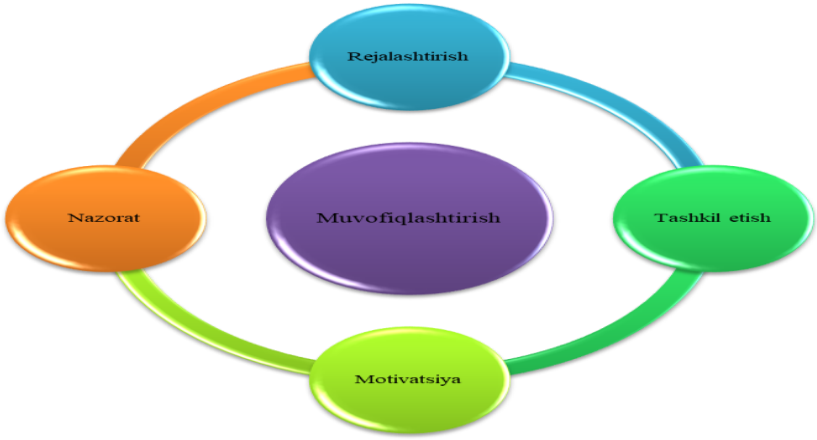
— **tashkil etish** (vazifalarni bo‘linmalar yoki xodimlar o‘rtasida taqsimlash va ular o‘rtasida o‘zaro hamkorlikni o‘rnatish);

— **motivatsiya** (ijrochilarni rejalashtirilgan harakatlarni amalga oshirish va qo‘yilgan maqsadlarga erishishga rag‘batlantirish);

— **muvofiqlashtirish** (oqilona aloqalarni o‘rnatish yo‘li bilan boshqarilayotgan tizimning har xil qismlari o‘rtasida moslik va muvofiqlikni ta’minlaydi);

— **nazorat** (haqiqiy erishish mumkin bo‘lgan yoki erishilgan natijalarni rejalashtirilganlar bilan taqqoslash).

Boshqaruvning bu umumiy vazifalari kommunikatsiya va qarorlar qabul qilishning bog‘lovchi jarayonlari bilan birlashtirilgan. Bu vazifalar o‘rtasidagi o‘zaro aloqa boshqaruvning har qanday jarayoni mazmunini ko‘rsatib beruvchi doiraviy diagramma bilan taqdim etilishi mumkin.




**7.2-rasm. Boshqaruv jarayonining chizmasi[25].**

**Rejalashtirish.**

Rejalashtirish boshqaruv jarayonining birinchi, g‘oyatda muhim vazifasi bo‘ladi. Agar rejali ko‘rsatkichlar yetarlicha asoslanmagan bo‘lsa, tashkilot keyingi bosqichlarda qanchalik yaxshi ishlanmasin, natija past bo‘ladi. Shuning uchun boshqaruvning sifati rejalashtirishning to‘g‘ri shakllantirilgan tamoyillariga bog‘liqdir.

Rejalashtirish vazifasi quyidagi savollarga javob qaytarishga qaratilgan:

— biz hozirgi vaqtda qayerda turibmiz? Menejerlar tashkilot haqiqatdan ham nimalarga erishishi mumkinligini aniqlashi uchun, tashkilotning uning asosiy sohalari (moliya, xodimlar, marketing, ITTKI) dagi kuchli va zaif tomonlarini baholashlari kerak;

— biz qaysi tomonga harakatlanishni xohlaymiz? Menejerlar tashkilotning atrof-muhitidagi imkoniyatlar va xavflarni baholab turib, tashkilotning maqsadlari qanday bo‘lishi kerakligini va ularga erishishga nimalar xalaqit berishi mumkinligini belgilashlari kerak;

Rejalashtirish – bu tashkilotning rejalarini hamda uning tarkibiy qismlarini tuzish bilan bog‘liq bo‘lgan boshqaruv faoliyatining bir turidir.

— buni biz qanday qilmoq-chimiz? Menejerlar tashkilot a’zolari maqsadlariga erishmog‘i uchun nimalar qilishlari kerakligini hal qiladi.

Quyidagilar rejalashtirish-ning *tamoyillar*iga kiradi:

[25] Menejment: darslik / N.K. Yo‘ldoshev, G.E. Zaxidov. — Toshkent: «O‘zbekiston faylasuflari milliy jamiyati» nashriyoti, 2018. 70-b.

— obyektlarni ularning muhimliklari bo‘yicha darajalarga ajratish;

— rejaning muvofiqligi;

— rejaning ko‘p variantliligi;

— ko‘rsatkichlarning iqtisodiy asoslanishi;

— strategik, taktik va joriy rejalarning izchilligi;

— rejalashtirishni avtomatlashtirilganligi;

— rejani tashqi muhitning parametrlari bilan moslashtirilganligi;

— rejaga bevosita tegishli bo‘lgan shaxslarni rejalashtirish jarayonida ishtirok etishi. Bularga rioya qilish asoslangan rejani ishlab chiqishning majburiy sharti bo‘ladi.

Rejalar qilinishi kerak bo‘lgan ishlarning ro‘yxati bo‘lib, qo‘yilgan maqsadlarga erishish uchun zarur bo‘lgan ishlarning ketma – ketligini, resurslar va vaqtni belgilab beradi. Rejalashtirish eng daromadli harakat yo‘nalishini tanlash, yoki kam xarajat qilib yaxshi natijalarga olib keladigan yo‘nalishni tanlashni o‘z ichiga oladi. Shunga muvofiq ravishda rejalashtirish quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- maqsad va vazifalarni belgilash;

- maqsadlarga erishish uchun zarur strategiyani, dastur va rejalarni ishlab chiqish;

- zarur resurslarni aniqlash hamda ularni maqsad va vazifalar bo‘yicha taqsimlash;

- rejalarni ularni bajarishi kerak bo‘lganlarning hamda ularning amalga oshirilishiga mas’ul bo‘lganlarning barchasiga yetkazish.

Rejalashtirish funksiyasi boshqa funksiyalarni keltirib chiqaradi va boshqaruv strategiyasi quyi zvenolarining aniq xatti-harakatini belgilab beradi.

**Tashkil etish.**

Boshqaruvning keyingi vazifasi tashkil etishdir. Uning vazifasi quyidagilardir:

— tashkilotni qismlarga bo‘lish, umumiy boshqaruv vazifalarini bo‘linma va xodimlar o‘rtasida taqsimlash;

— tashkilotning tashkiliy tuzilmasini shakllantirish, uning elementlari o‘zaro hamkorligini yo‘lga qo‘yish;

— tashkilotning ma’lum tashkiliy madaniyatini shakllantirish uchun sharoitlar yaratish;

— qabul qilingan qarorlar bajarilishini tashkil etish;

— ishlab chiqarish, savdo va boshqa jarayonlarni joriy tashkil etish;

— tashkilot faoliyatini resurslar bilan ta’minlash;

— vazifalar va vakolatlarni boshqalarga topshirish;

- tashkilotni uni rivojlanish jarayonida isloh etish (qaytadan tashkil etish).

**Tashkillashtirish –** bu yaxlit bir butunni qismlarga ajratish va umumiy boshqaruv vazifasini quyida turadigan darajalarga javobgarlik, vakolatlarni taqsimlash hamda har xil ish turlari o‘rtasidagi o‘zaro aloqadorlikni aniqlash yo‘li bilan boshqalarga topshirish demakdir.

Shu maqsadda tarkibiy bo‘linmalarning va alohida shaxslarning huquqlari, majburiyat va mas’uliyatlari aniq belgilab qo‘yilishi lozim. Bunga tashkilotdagi har bir bo‘linma va xodimning ichki tartibi, faoliyat chegaralarini belgilovchi yo‘riqnomalarni va tarkibiy bo‘linmalar to‘g‘risida nizomlarni ishlab chiqish yo‘li bilan erishiladi.

Tashkillashtirish ma’lum maqsadlarga erishish va boshlang‘ich ko‘zlangan strategiyalarni ta’minlash uchun sa’y-harakatlari muvofiqlashgan, bir-biriga mos tushuvchi kishilar o‘rtasida ishni taqsimlashni taqozo etadi. Tashkillashtirishsiz menejerlar menejerlik vazifalarini bajara olmaydilar. Tashkillashtirish biznes maqsadlariga erishish uchun ishlash aloqalari strukturasini qurish, rivojlantirish va davom ettirish bilan bog‘liq. Tashkillashtirish vazifalarni aniqlab, bu vazifalarni odamlarga tayinlash (ya’ni har birini ma’lum ishga mas’ul qilish) va shuningdek, bu guruhlangan faoliyatlar o‘rtasida vakolatlik aloqalarini o‘rnatish va davom ettirishni bildiradi. Bu o‘z strukturasiga ega qolipga solingan ishlar to‘plami bo‘lib, o‘z ichiga bir necha bir-biriga muvofiqlashgan va bog‘liq bo‘lgan faoliyatlarni qamraydi.

Tashkillashtirish biznes a’zolari o‘rtasida aloqalarni o‘rnatish jarayonidir. Aloqalar vakolat va javobgarlik jihatidan o‘rnatiladi. Tashkillashtirish bu uyg‘unlik, mantiqiy va tartibiy tarzda moslash yoki rejalashtirishdir. Tashkilotdagi har bir a’zoga tayinlangan o‘z vazifasini bajarish uchun maxsus javobgarlik yoki vakolatga muvofiq

imkoniyatlar beriladi. Tashkillashtirish jarayoni uchun zarur bo‘lgan bosqichlar quyidagilar:

- Maqsadlarni aniqlash.
- Maqsadlarni tanlash.
- Ishchi, xomashyo manbalarini hisobga olib, faoliyatlarni vazifalariga ko‘ra taqsimlash.
- Vazifalarni ishchi-xodim qobiliyatiga ko‘ra tayinlash.
- Vakolatlarni taqsimlash.

Tashkillashtirish strukturasi kim kimga hisobot berishi orqali tashkilotdagi turli o‘rinlar o‘rtasida vakolat va javobgarlik aloqalarini ko‘rsatadi. Tashkillashtirish maqsadga olib boruvchi faoliyatlar uchun mos struktura o‘rnatishni taqozo etadi. Bu tashkilot komponentlari o‘rtasidagi aloqalarning o‘rnatilgan qolipidir.

Shubhasiz, tashkillashtirish qanchalik yaxshi bo‘lsa, umumiy maqsadlarga erishish shunchalik to‘liq bo‘ladi va shuningdek, ishni bo‘sh tashkillashtirish asoratli holatlarga olib kelishi mumkin.

**Motivatsiya**.

**Motivatsiya** – o‘zini va boshqalarni maqsadlarga erishish uchun faoliyatga undash jarayonidir.

Rahbarlar doimiy ravishda xodimlarni, ular buni his qiladilarmi yoki yo‘qmi, undaydilar. Qadimgi vaqtlarda buning uchun qamchi va qo‘rqitishlar, tanlab olinganlar uchun mukofotlar xizmat qilgan. XX asrga qadar shunday fikr keng tarqalganki, kishilar hamma vaqt ham ularga ko‘proq pul ishlab topish imkoniyati berilganda yaxshiroq ishlaydilar, ya’ni motivatsiya qilinayotgan harakatlarni pul mukofotlariga almashtirilishi bilan tenglashtirilgan. Ammo keyingi tadqiqotlar bunday yondashuvning asossizligini aniqlab bergan va motivatsiya ehtiyojlarning murakkab yig‘indisi natijasi ekanligini ko‘rsatgan. Xodimlarni rag‘batlantirish uchun rahbarga ularning ehtiyojlarini aniqlash zarur, ular yaxshi ish orqali qanoatlantiriladilar.

Boshqaruvning motivatsiya usullarini quyidagilarga ajratish mumkin:

— iqtisodiy motivatsiya usullari: ish haqi, mukofot, imtiyozli foizlar, foydalarda ishtirok etish, aksiyalar paketi, qo‘shimcha ish haqi va boshqalar;

— ijtimoiy motivatsiya usullari: ijtimoiy tan olinish, tashakkurnoma, qoyil qolish, ilohiylashtirish, nafratlanish va h.k.;

— psixologik motivatsiya usullari: shaxs ahamiyatini his qilish, befarqlik, zararlilik, keraksizlik va boshqalar;

— hukmronlik motivatsiya usullari: lavozimini oshirish, qo‘shimcha vakolatlar berish va boshqalar;

— ijtimoiy psixologik motivatsiya usullari: ijtimoiy faollikni oshirish, tajriba almashtirish, tanqid, ishga doir boshqaruv, kasbiy etika va h.k.;

— ma’naviy motivatsiya usullari: shaxsiy yoki ommaviy tan olish, maqtov va tanqid.

**Muvofiqlashtirish**.

**Muvofiqlashtirish** – boshqaruvning boshqaruv tizimi elementlari o‘rtasidagi o‘zaro aloqa va muvofiqlikni ular o‘rtasida oqilona aloqalar (kommunikatsiyalar)ni o‘rnatish yo‘li bilan ta’minlashga qaratilgan vazifasidir.

Bu aloqalarning xarakteri turli-tuman bo‘lishi mumkin, chunki u muvofiqlashtirilayotgan jarayonlarga bog‘liqdir. Shuning uchun bu vazifalarni bajarish uchun ham xilma-xil hujjatli manbalar (hisobotlar, axborotlar, tahliliy ma’lumotlar) dan va majlislar, kengashlarda, intervyu berishda muammolarni muhokama qilishda vujudga keladigan natijalardan foydalanishi mumkin. Bunda tashkilot ishini me’yorida borishidan chetga chiqishlarga tez e’tibor qaratishga yordam beruvchi texnik aloqa vositalari katta rol o‘ynaydi. Aloqaning ushbu va boshqa shakllari bilan tashkilot tizimchalari o‘rtasida o‘zaro hamkorlik o‘rnatiladi, resurslar bilan manevr qilish amalga oshiriladi.

Muvofiqlashtirish quyidagilarni nazarda tutadi:

— alohida bo‘linmalar, rahbarlar, xodimlar o‘rtasidagi muvofiqlik va o‘zaro hamkorlikni ta’minlash;

— boshqaruv jarayoni barcha xizmatlarining birligi va muvofiqligini ta’minlash;

— tashkilot bo‘linmalari va lavozimli shaxslar faoliyatining tashqi muhit subyektlari, ish bo‘yicha hamkorlari bilan muvofiqligini ta’minlash;

— kompaniyaning ijrochi direktorlari bilan uning budjeti loyihasining asosiy parametrlarini (bo‘linmalar budjetlarini batafsil ishlab chiqishga qadar) jamoaviy ishlab chiqish va muvofiqlashtirish.

Muvofiqlashtirishni bir necha turlarga bo‘lish mumkin:

— preventiv, bunda muammolar, qiyinchiliklar va ularni bartaraf etish yo‘llari bashorat qilinadi va adekvat choralar ko‘riladi;

— bartaraf etuvchi, u tizimdagi uzilishlarni ular sodir bo‘lgandan keyin tugatishga mo‘ljallangan;

— tartibga soluvchi, u boshqaruv tizimlari va ishlab chiqarishni ma’lum doiralarda qo‘llab-quvvatlashga mo‘ljallangan;

— rag‘batlantiruvchi, boshqaruv tizimlari va ishlab chiqarishning samaradorligini oshiradi. Barcha bosqichlardagi rahbarlar va ijrochilarning mustaqilligi va m as’uliyatini o‘sishi sharoitida norasmiy aloqalar deb ataluvchilarning o‘sishi sodir bo‘ladi, ular boshqaruv tuzilmasining bitta bosqichida bajariladigan ishlarni gorizontal muvofiqlashtirilishini ta’minlaydilar. Shuning bilan bir vaqtda vertikal muvofiqlashtirishga zarurat qisqaradi, bunda boshqaruv tuzilmasi «tekis» bo‘lib qoladi.

Boshqaruv apparatining faoliyatini muvofiqlashtirish boshqaruv vaziyatiga eng samarali holda ta’sir o‘tkazish uchun barcha boshqaruv bo‘g‘inlari, boshqaruv jarayoni ishtirokchilari xatti-harakatlarining yakdilligini (birdamligini) ta’minlashga qaratilgan. Shunga qaramasdan ko‘p hollarda muvofiqlashtirish jarayonida ayrim qiyinchiliklar yuzaga keladi. Mazkur qiyinchiliklar quyidagi farqlarda namoyon bo‘ladi:

- bo‘linmalarning muammoni hal qilishning tubdan farq qiladigan yechimiga olib keluvchi funksional yondashuvlarida;
- boshqaruv ishlarini bajarish muddatlarida;
- rahbarlik qilish uslubida;
- nazorat tizimida (bo‘linmalarning bir-birini anglashiga ta’sir ko‘rsatib, ularning integratsiyalashuvida muammolarni keltirib chiqarishi mumkin);

boshqaruvning ichki va tashqi muhitida ular tashkilotning faoliyat yuritishi uchun ahamiyatlidir.

**Nazorat**.

Nazorat – boshqaruv jarayonining nazorat vazifasi qabul qilingan qarorlarning boshqaruv tizimi haqiqiy holati, haqiqiy erishilgan natijalar va rejalashtirilgan maqsadlarga mosligi darajasini belgilaydi, chetga chiqishlar va ularning sabablarini aniqlaydi.

Qoidaga koʻra, nafaqat «miqdoriy» balki «sifat» koʻrsatkichlari ham nazorat qilinadi.

Nazoratni quyidagicha tasniflash mumkin:

— nazorat obyektlari boʻyicha;
— ijrochilar boʻyicha;
— qabul qilinayotgan qarorlar boʻyicha;
— nazorat obyektidan bundan keyin foydalanish imkoniyati boʻyicha;
— munosabatlarning turi boʻyicha;
— ochiqlik alomati boʻyicha;
— qoʻlami boʻyicha;
— oʻtqazish uslibiyoti boʻyicha;
— axborotni olish va ishlab chiqish usuli boʻyicha;
— undovchi ahamiyatining darajasi boʻyicha;
— bajariladigan operatsiyalarning obyektlari boʻyicha (bir vazifali va koʻp vazifali);
— xarakteri boʻyicha (uzluksiz va davriy);
— nazorat qilinayotgan miqdorlarning soni boʻyicha (yagona yoki bir oʻlchamli, koʻp yoki koʻp oʻlchamli);
— obyektlarni nazorat tomonidan qamrab olinishi darajasi boʻyicha;
— nazoratning tartibi boʻyicha;
— nazoratning vaqti boʻyicha;
— nazorat operatsiyalari boshqarilishi davriyligi boʻyicha;
— mexanizatsiyalashish (avtomatlashish) darajasi boʻyicha;
— obyektning yashash davrasi bosqichlari boʻyicha.

Nazorat yana dastlabki, joriy va xulosaviy boʻladi. Birinchisi ishlarni haqiqiy boshlanishiga qadar oʻtkaziladi, unda standartlar oʻrnatiladi, yoʻl qoʻyiladigan chetga chiqishlarning koʻlami belgilanadi va h.k. Xoʻjalik jarayoni bosqichida amalga oshiriladigan nazorat joriy degan nomga ega. Uning vazifasi xoʻjalik operatsiyalari va ishlab

chiqarish vazifalari bajarilishidagi kamchiliklarni operativ aniqlash va o‘z vaqtida ularning oldini olishdir. Yakuniy nazorat ish bajarilgandan keyin amalga oshiriladi. Bunda olingan natijalar ko‘zda tutilganlar bilan solishtiriladi.

Nazorat samarali bo‘lishi, ya’ni tashkilotning maqsadlariga erishishini ta’minlay olishi uchun u quyidagi tamoyillarga mos kelishi lozim:

- strategik yo‘naltirilganlik, ya’ni nazorat tashkilotning umumiy ustuvorliklarini ifodalashi va ularni qo‘llab - quvvatlashi kerak;
- natijalarga yo‘naltirilganlik, ya’ni qo‘yilgan maqsadlarga erishishga va kelajakda tashkilot faoliyatining davom etishini ta’minlovchi yangi maqsadlarni ifodalashga ko‘maklashishi kerak;
- o‘z vaqtida bajarishlik, ya’ni asosiy rejaning parametrlardagi o‘zgarishlar tezligini o‘lchash, olingan natijalarni tarqatishga sarflanadigan xarajatlarni hisoblash, inobatga oladigan eng qulay vaqt intervalini aniqlash, ko‘rsatkichlardagi tafovutlar hajmi kattalashib ketmay turib, ularni bartaraf etish imkoniyatlarini ta’minlash;
- tejamlilik, ya’ni nazoratni amalga oshirishga sarflanadigan xarajatlar u tufayli yuzaga keladigan afzalliklardan ortib ketmasligi lozim, uning ko‘lamli boshqaruv tizimining analitik axborotga bo‘lgan ehtiyojlariga mos kelishi kerak;
- muvofiqlik, ya’ni nazoratning foydalanilayotgan vosita va usullari nazorat qilinayotgan faoliyat turiga (nazoratning predmetiga) mos bo‘lishi kerak.

## 7.3. Lider kim?

Hokimiyat fenomeni liderlik fenomeni bilan chatishib ketgan. Liderlar hokimiyatdan guruhiy maqsadlarga erishish vositasi sifatida foydalanadilar. U yoki bu lider qancha ko‘p hokimiyatga ega bo‘lsa, uning faoliyati shunchalik muvaffaqiyatli bo‘ladi. Ammo hokimlik va liderlik tushunchalari ahamiyatli darajada bir-biridan farq qiladi. Hokimlik maqsadlarning kelishilganligini emas, balki faqatgina ularning tobeligini, bog‘liqligini talab qiladi. Boshqacha aytganda, bo‘ysunuvchilarning maqsadlari hokimiyatga ega bo‘lganlarning maqsadlariga tobedir. Liderlik esa aksincha, lider bilan idora qiluvchilarning maqsadlari mos kelgandagina mumkin bo‘ladi.

**Liderlik (yetakchilik)** – odamlar o‘rtasidagi munosabatlarga kuch bilan emas, balki noziklik bilan mohirona ta’sir o‘tkazish bo‘lib, uning natijasi odamlarning ixtiyoriy ravishda yetakchining ketidan borishga tayyor bo‘lishidir.

Umuman olganda, lider (“leader”) va liderlik (“leadership”) so‘zlari ingliz tilidagi “lead” so‘zidan olingan bo‘lib, “sayohat qilmoq”, “bormoq” ma’nolarini anglatadi. Qadimgi inglizlar dengizchilar bo‘lganlari uchun bu so‘zdan dengizda kemaning yo‘nalishini belgilash uchun ham foydalanishgan. Shunday qilib, qadimda yo‘l ko‘rsatuvchi insonlar (yoki kemalar) liderlar, deb nomlangan.

Hozirgi kunda kundalik hayotimizda lider deganda, quyidagi tushunchalar nazarda tutiladi: a) biror sohada boshqalarga qaraganda ko‘proq muvaffaqiyatga erishgan inson; b) g‘olib bo‘lgan va ko‘proq ballarni to‘plagan sport jamoasi; v) bir guruh kemalarni boshqaradigan kema va b[26].

Biroq, yuqorida keltirilgan “lider” tushunchasi liderlikning ijtimoiy-psixologik mazmunidan farq qiladi. Finish chizig‘iga birinchi bo‘lib yetib kelgan sportchi-lider guruh lideri bilan o‘xshash jihatlari kam bo‘lib, sportchi-lider mavaffaqiyatli, uni tabriklashadi, unga qarsak chalishadi va qoyil qolishadi. Lekin u keyin o‘zining hayot yo‘liga qaytadi, balki hayotini mag‘rur holda yolg‘iz davom ettirishi ham mumkin. Undan farqli ravishda, guruh lideri – uning ortidan ergashuvchilari bo‘lgan insondir. Shu sababli ijtimoiy-psixologik mazmundagi liderlik umumiy maqsad, qadriyatlar, manfaatlar bilan o‘zaro birlashgan insonlar guruhi bilan bog‘liq tushuncha hisoblanadi.

Tashkilotdagi lider sifatida guruh faoliyatini hammadan ko‘ra samarali tashkil eta oladigan, guruh a’zolarini umumiy manfaatlar asosida birlashtirib, ularning umumiy qadriyatlarga sodiqligini ta’minlay oladigan guruh a’zosi tan olinadi. Unga guruh tomonidan umumiy qaror qabul qilish va faoliyatni tashkil etish huquqlari beriladi.

Liderlik masalasi qadimdan odamlarni qiziqtirib kelgan. Biroq, liderlikni maqsadli, muntazam va keng o‘rganish F.Teylor

[26] О.В.Евтихов. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. Монография – СПб.: Речь, – 2007. С.15

zamonidan boshlangan. XX asr davomida juda ko‘p ilmiy-amaliy tadqiqotlar o‘tkazilganiga qaramay liderlik nima va uni qanday o‘rganish kerak degan tushunchaning to‘liq va mukammal ta’rifi mavjud emas. Qisqa psixologik lug‘atda lider (ing. leader – yetakchi) so‘ziga “guruh uchun muhim bo‘lgan vaziyatlarda mas’uliyatli qarorlarni qabul qilish huquqi berilgan guruh a’zosi, ya’ni, birgalikdagi faoliyatni tashkil etish va guruhdagi o‘zaro munosabatlarni tartibga solishda markaziy o‘rinni egallaydigan eng obro‘li shaxs”[27], deb ta’rif berilgan bo‘lsa, liderlik – “guruhdagi shaxslararo munosabatlar tizimida hukmronlik va bo‘ysunish, ta’sir etish va ergashish munosabatlari”[28] sifatida ta’riflangan.

Liderlik haqida tizimli tasavvurni shakllantirish uchun bu tushunchaning umumiy xususiyatlarini ajratib chiqish lozim bo‘ladi, bu esa har bir alohida vaziyatda gap liderlik haqida ketyaptimi yo‘qmi, aniqlashga yordam beradi.

1. Lider ergashuvchilariga ega bo‘lishi lozim. Aynan ergashuvchilarning mavjudligi liderni lider bo‘lmagan shaxsdan ajratadi. Lider ortidan unga sodiq izdoshlari ergashadi. Hech kim ergashuvchilarga ega bo‘lmasdan turib lider bo‘la olmaydi. U.Blank ta’kidlaganidek, ergashuvchilar – liderlikning asosida yotuvchi element bo‘lib, uning mavjudligi insonga lider hisoblanish huquqini beradi. Har bir inson ergashuvchilarga ega bo‘lgandan keyingina lider bo‘la oladi .

2. Liderlik o‘zaro munosabatlar sohasida shakllanadi va namoyon bo‘ladi. Ushbu tezis avvalgisidan kelib chiqadi. Modomiki, liderga ergashuvchilar kerak bo‘lar ekan, demak liderlik nafaqat uning shaxsiyatiga bilan bog‘liq masala, balki u lider va uning ortidan boruvchi insonlar o‘rtasidagi munosabatlar mahsuli hisoblanadi. Natijada ergashuvchilar liderning aynan xatti-harakatlarini kuzatishadi va shu asosda u haqida tsavvurlarini shakllantirishadi. Shu sababli liderlikka o‘zaro munosabatlar sohasi, deb qaragan ma’qul. Liderlik – nafaqat shaxsiy, balki shaxslararo

[27] Краткий психологический словарь / под общ. ред. А.В.Петровского, М.Г.Ярошевского. Ростов-на-Дону: Феникс, 1999. С.185.
[28] Краткий психологический словарь / под общ. ред. А.В.Петровского, М.Г.Ярошевского. Ростов-на-Дону: Феникс, 1999. С.186.

tushuncha. Liderni kuchli aql emas, balki unga ergashuvchi insonlar lider qiladi. Bundan kelib chiqqan holda, liderning asosiy vazifasi boshqa odamlar bilan mustaxkam ish munosabatlari o‘rnatishdan iborat bo‘ladi.

3. Liderlik avtoritetga (obro‘-e’tibor) asoslanadi. Avtoritet asosida muayyan guruh a’zolari uchun yuqori qiymatga ega bo‘lgan fazilatlar yotadi. Liderda shu fazilatlarning mavjudligi ergashuvchilarning uning harakatlariga sodiqlikni, guruh bilan maslahatlashmasdan o‘zi mustaqil ravishda qabul qilgan qarorlariga ishonchni oldindan belgilab beradi. Bu ma’noda “avtoritet” ko‘p jihatdan rahbardan ko‘ra liderni ifodalaydi. Avtoritetga rasmiy vakolatlar berilmagan, biroq atrofdagilar uchun yuqori ahamiyat kasb etgan shaxs ega bo‘lishi mumkin. Avtoritet psixologik tabiatga ega bo‘lib, bo‘ysunuvchilarning rahbarga bo‘lgan qiziqishlari va uning maxsus qobiliyatlariga bo‘lgan ishonchlari asosida shakllanadi. Shunday qilib, “avtoritet” tushunchasi “rasmiy hokimiyat” tushunchasi bilan har doim ham mos kelmasa-da, lider-rahbarning qo‘shimcha resursi hisoblanadi. Shu bilan birga lavozim avtoriteti boshqa komponentlar (ishbilarmonlik va ma’naviy) bilan mustahkamlanmasa, uning o‘zi yetarli va barqaror bo‘la olmaydi.

4. Liderlik liderning norasmiy ta’sir o‘tkazishiga asoslanadi. Bu tezis ko‘p jihatdan oldingisiga mos keladi. Lider avtoritetga ega bo‘lish bilan birgalikda, ergashuvchilarga ta’sir o‘tkazish imkoniga ham ega bo‘ladi. Biroq ta’sir etishning bu resursi shaxsiy (rasmiy, lavozimga ko‘ra emas) xususiyatga ega. U faqatgina lavozim tavsiflariga, nizomlarga va lavozim yo‘riqnomalariga rioya qilinishiga asoslanishi mumkin emas. Boshqalarni liderning ortidan ergashishga majburlashning iloji yo‘q. Bu liderlik emas, rasmiy rahbarlik yuzasidan bo‘lishi mumkin. Rahbarlikdan farqli ravishda lider buyurmaydi, balki taklif qiladi. Ergashuvchi ham rahbar-lider bilan subordinatsiya munosabatlarida bo‘lsa-da, majburligi yuzasidan emas, balki muayayn sharoitda o‘zini aynan shunday tutishni xohlagani uchun topshiriqni bajaradi va ta’sirga beriladi. Albatta, liderlik va rahbarlik jarayonlari o‘zaro bog‘liq.

5. Liderlik liderlik hodisalaridan (harakatlaridan) hosil bo‘ladi. Odatda, liderlikka liderlar boshqaradigan, ergashuvchilar uning

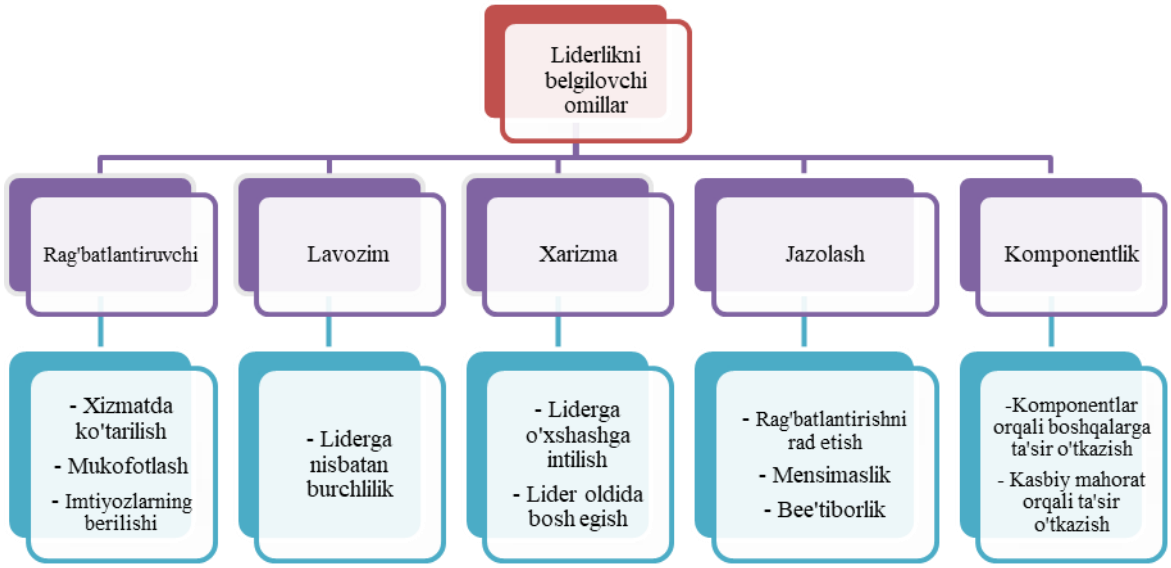
ortidan boradigan, butun jarayon esa to lider tirik yoki rahbarlik qilishni afzal ko‘rgunicha tugamaydigan uzoq davomli jarayon sifatida qaraladi. Biroq liderlik jarayoni liderlik harakatlari, ya’ni boshi va oxiri bor hodisalardan iborat bo‘ladi.

U.Blankning fikriga ko‘ra, lider va ergashuvchilarning o‘zaro ta’sir doiralari paydo bo‘ladi, yetuklikka erishadi va tugallanadi. Bu ta’sir doiralari lider va ergashuvchilar har safar uchrashganlarida yangilanadi, ya’ni ular alohida, diskret o‘zaro ta’sirlar kabi ro‘y beradi. Agar lider ko‘plab liderlik hodisalarini amalga oshirsa, u holda uning mavqeyi davomli bo‘lib tuyulishi mumkin. Shu bilan birgalikda, liderlikni namoyon qiluvchi voqealarning katta qismi qisqa muddatli jarayon bo‘ladi. Bu voqealar alohida holatlarda lider va ergashuvchilarning qisqa o‘zaro ta’sirlari natijasida ro‘y beradi. Bundan shuni xulosa qilish mumkinki, rahbarning lider sifatida tan olinishi uchun rahbar o‘zining qanday “liderlik harakatlari”ni namoyon etayotganiga e’tibor berishi lozim.

Liderlikning ajratib ko‘rsatilgan xususiyatlari uning ijtimoiy-psixologik mohiyatini aniqlashtiradi va keyingi o‘rinlarda uning tushunilishiga yordam beradi.

Lider bu o‘zining izdoshlariga ega bo‘lgan odam bo‘lib, ular qo‘yilgan maqsadga erishishida unga yordam beradilar, liderlar odamlar o‘rtasidagi munosabatlarga ehtiyotkorlik bilan ta’sir ko‘rsatadilarki, buning oqibati ularning o‘z ixtiyori bilan lider ketidan borishga tayyor ekanliklarida namoyon bo‘ladi. Ammo ba’zan liderlik fazilatlarini o‘zining kuchini ko‘rsatish, surbetlik bilan adashtiradi.

Liderlik – vaziyatli kategoriya (ilmiy tushuncha) hisoblanadi, chunki samarali liderlikka liderlikning turli tiplaridan foydalangan holda erishish mumkin. Shu boisdan odamning ehtiyojlariga mos keladigan liderlik vaziyatlari uchun alohida liderlarni tayinlash lozim yoki muayyan vaziyatni shunday usulda qayta tashkil-lashtirish lozimki, u liderlik ehtiyojlariga mos kelsin. Liderlikni belgilab beruvchi omillar tarkibi 7.3 – rasmda tasvirlangan.




**7.3-rasm. Liderlikni belgilovchi omillar[29].**

Liderlik vaziyatli yondashuvining mohiyati shundan dalolat beradiki, uni faqat strategiyani ro‘yobga chiqarish bosqichida yoki quyidagi ko‘rsatmali strategiyalardan birini qabul qilish sharti bilan qo‘llash mumkin:

– lider tashkilotni boshqarish bo‘yicha bilimlarga ega bo‘lishi (etalon bo‘lib hisoblanmish strategiyalarni bilishi) kerak;

– lider uslubiyatlarni qo‘llashning ehtimolli oqibatlarini oldindan ko‘ra bilishi kerak;

– lider vaziyatni to‘g‘ri (adekvat) talqin qila bilishi (SWOT – tahlilni amalga oshira olishi) kerak;

– lider muayyan vaziyatda korxonaning maqsadiga eng samarali usulda erishishni ta’minlashga intilishi kerak.

Ko‘pchilik xodimlarning nigohida yaxshi lider quyidagi besh fazilat bilan tavsiflanadi.

1. «Yuqoridan nazar tashlash» qobiliyati.
2. Sog‘lom fikrlash.
3. Fantaziyalilik.
4. Tahlil qilish qobiliyati.
5. Samarali faoliyat yuritish qobiliyati.

Liderga vaziyatga go‘yoki yuqoridan turib razm solish bilan birga

[29] Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2014. - 151 с.

voqelikni «oyog‘i yerdan uzilmagan» holda tushunishni nazarda tutadigan sog‘lom fikrlash xosdir. Fantaziya, deganda kelajakni ko‘z oldiga keltirishga yo‘naltirilgan ijodkorlik va atrof-olamdagi o‘zgarishlarni anglash, fahmlab olish qobiliyati tushuniladi. Tahlil qilish layoqati esa fantaziya bilan sog‘lom fikrlash o‘rtasidagi «ko‘prik» bo‘lib xizmat qiladi. Samarali lider o‘zi ko‘z oldiga keltirgan kelajakni boshqalar bilan bo‘lishgan holda odamlarni maqsadlarga erishishga safarbar qila oladi. Liderlikning maqsadli yo‘naltirilgan bo‘lishi odamlarni tanlagan yo‘nalishida yuksak natijalarga erishishga safarbar qilishdan iborat.

Lider g‘oyaviy-ideologik (mafkuraviy) negizlar, bozorga xos samaradorlik, resurslarni, odamlarni boshqarish hamda ishchanlik muhitini boshqarish uchun mas’uldir.

**7.1-jadval.**

**Kvin bo‘yicha liderning sakkiz roli[30].**

| **Ishlab chiqaruvchi** | **Direktor** |
|---|---|
| - Faol xatti-harakatlarga undovchi ishchi holatni yaratishga ko‘maklashadi<br>- Ishga berilgan<br>- Natijaga erishishga yuqori darajada motivlashtirilgan va ishga sadoqatli<br>- Majburiyatlarni o‘z zimmasiga olishga tayyor va topshiriqlarni me’yoriga yetkazib bajaradi<br>- Ishlab chiqaruvchi uchun tashkilot samaradorligining yagona mezoni bo‘lib unumdorlik va foydalilik ko‘rsatkichlari hisoblanadi | - Maqsadlarni aniqlaydi va strategiyani tanlaydi, guruhning kutishlarini oydinlashtiradi<br>- Siyosatni va qoidalarni belgilaydi<br>- Muammoli joylarni aniqlaydi, qarorlarni tanlaydi va ko‘rsatmalar beradi<br>- Shunday qilib, direktor bu tashkilotning dizayneridir |
| Muvofiqlashtiruvchi | Nazoratchi |
| – Diqqat-e’tiborni tashkilotdagi | – Kompaniyada nimalar ro‘y |

[30] Ю.Н.Лапыгин. Теория менеджмента: учеб. Пособие. М:. Рид. Групп. 2011. 278стр.

| | |
|---|---|
| vazifalarni topshirishda, xodimlarning ish dasturini tizimlashtirishda va inqirozli boshqaruvda jamlaydi<br>– Texnologik masalalar va ichki muammolarga ko‘p e’tibor qaratadi<br>– Biznes jarayonlarni amalga oshirish va mustahkamlashga alohida ahamiyat beradi | berayotganini biladi<br>– Ishlovchilar qoidalarga qanchalik rioya qilayotganliklarini tekshirib turadi<br>– Mayda-chuydalarga e’tiborli va muntazam tekshiruvlarni amalga oshiradi<br>– Biznes jarayonlarni amalga oshirishga va mustahkamlashga alohida ahamiyat beradi |
| Rag‘batlantiruvchi | Murabbiy |
| – Kooperatsiyani rag‘batlantiradi va komanda (jamoa)da ishlashni amalga oshiradi<br>– Xodimlarning muammolarini hal qiladi<br>– Etik (axloqiy) rivojlanishga hissa qo‘shadi<br>– Ochiqlikni namoyish qiladi va kelishuvga qanday erishishni biladi | – Xodimlarning ko‘nikmalarini rivojlantirishga yo‘naltirilgan<br>– O‘z xodimlarini tinglashni, ularga minnatdorchilik bildirish va maqtashni uddalaydi<br>– Xodimlarga tashqi holatlar orqasida turgan mohiyatni ilg‘ab olishlari uchun ularning razm solishlarini tarkiblashtirishga yordam beradi |
| Innovator | Vositachi |
| – Uzluksiz takomillashuvni tashkillashtiradi va tashkilotning kelajagiga strategik nazar solish xususiyatiga ega<br>– Zarur o‘zgarishlarni bashorat qiladi, xaridorlarning talablarini yaxshi tushunadi tahlikaning mavjud bo‘lishi mumkinligini inobatga oladi | – Resurslarni tashqaridan olish uchun o‘z hokimiyatidan va boshqalarga o‘tkazadigan ta’siridan foydalanadi<br>– Muzokaralarni samarali olib borishni uddalaydi<br>– Guruhning manfaatlarini himoya qilgan holda guruh bilan uning atrofidagilar o‘rtasidagi vositachi sifatida chiqadi. |

## Liderning jamoa o‘yinchisi sifatidagi xususiyatlari

Menejment bo‘yicha butun dunyoga mashhur bo‘lgan konsultant (maslahatchi) Martin Bronshteyn komandaning kuchli o‘yinchisiga xos bo‘lishi lozim bo‘lgan 10 ta sifatlarni ajratib ko‘rsatgan. Bu sifatlar 7.4-rasmda aks ettirilgan.

Komanda o‘yinchisining *ishonchliligi* to‘g‘risida so‘z borganda uning nafaqat kayfiyati yaxshi bo‘lgan chog‘da, balki hamma vaqt samarali ishlash mahorati ko‘zda tutilgan.

*Konstruktiv muloqot qilish va* axborotni uzatish qobiliyati axborotni ochiq va tushunarli holda uzatishida namoyon bo‘ladi.

Avval tinglash va keyingina so‘zlash mahorati f*aol tinglash ko‘nikmalariga ega* bo‘lgan odamlarga xos. Bu yangi g‘oyalar va boshqa odamlarning nuqtayi nazarlarini qabul qilish, har narsani bahona qilib bahslashmagan holda anglash, tushunish va mulohaza qilish iqtidoridir.

Butun komandaning muvaffaqiyatga erishishi uchun tashabbusni o‘z zimmasiga olish qobiliyati faol norasmiy muloqotga asoslangan holda *komandaning ishida faol ishtirok etish* xususiyatini belgilab beradi.

Faol norasmiy muloqot o‘zining bilim va tajribasi bilan *bo‘lishish qobiliyatini*, o‘z xohishiga ko‘ra komandaning boshqa a’zolarini yangi g‘oyalar va ishlanmalardan xabardor qilish qobiliyatini ham belgilab beradi.

Qo‘yilgan maqsadga erishish uchun hamkorlik usullarini ishlab chiqish asosida boshqalar bilan birgalikda ishlash mahorati *kooperatsiyalashuvga bo‘lgan qobiliyatni* va komandadagi sherigiga yordamga kelishga tayyor bo‘lishlikni ifodalaydi.

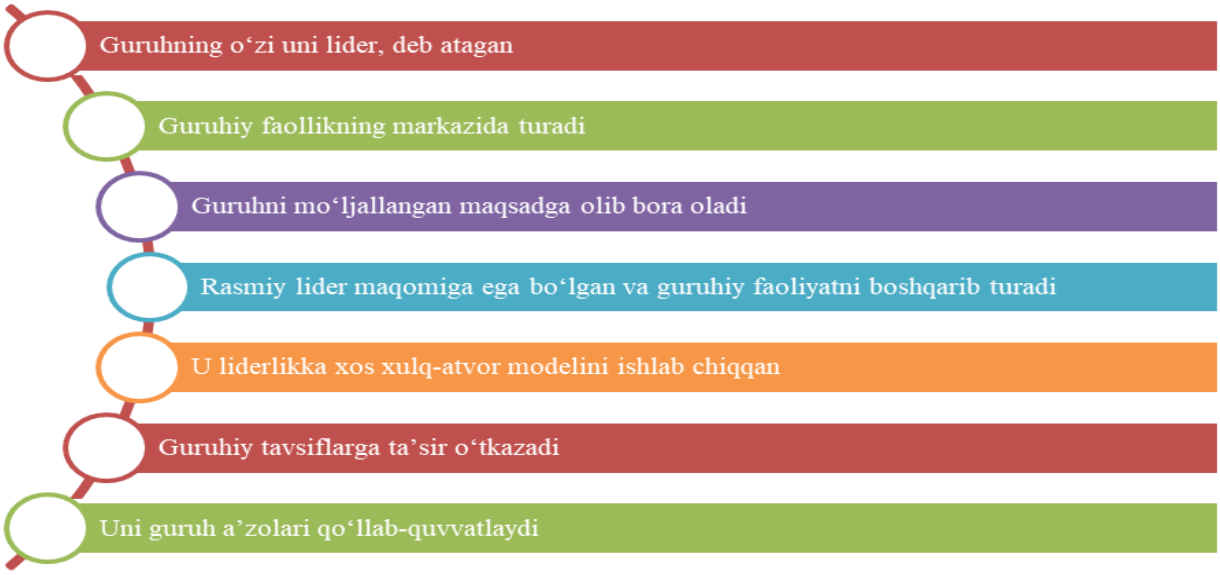
Komanda o‘yinchisining *xulq - atvori* (*xatti-harakatlari) va fikrlashining egiluvchanligi* uning o‘zgarib turadigan tashqi va ichki muhitga moslashuvchanlik xususiyatini hamda turli nuqtayi nazarlarni qabul qilish, zarurat tug‘ilganda esa murosaga kelish qobiliyatini belgilab beradi.

Komandaning yaxshi o‘yinchilari muammolarni o‘zlari hal qilishni va ularni komandaning boshqa a’zolari bilan ochiq holda muhokama qilishni uddalaydilar, bu ularni kuchliroq qarorlar bilan

*pirovard natijaga yo‘naltirishni* ta’minlaydi. Bunda hamkasblarga hurmatda bo‘lishga asoslangan munosabatlar barobarida xushmuomalalik, iltifotlilik hamda e’tibor ko‘rsatish va qo‘llab-quvvatlash xususiyatlari namoyon bo‘ladi.

*O‘yinchining ishga berilganligi va* komandaga sodiqligi ko‘p hollarda ularning g‘alabaga yo‘naltirilganligi bilan, natijaga erishishli motivlashtirish, muvaffaqiyatga erishishga shaxsiy hissa qo‘shganlikni his qilish bilan bog‘liq.

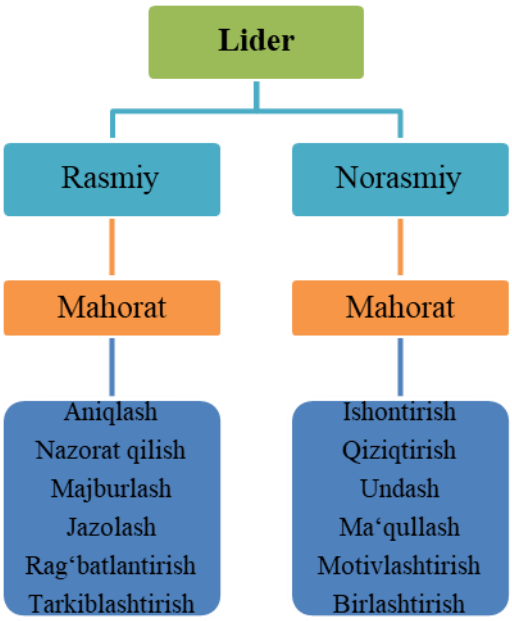
Liderlik fenomenini turlicha nuqtayi nazardan ko‘rib chiqish mumkin. “Lider” tushunchasining konfiguratori 7.5- rasmda keltirilgan.




**7.5-rasm. Lider ilmiy kategoriya sifatida[31].**

Diqqat markaziga tushgan ishlovchilarning hammasi ham aslida lider bo‘lolmaydi, ammo lider qoida bo‘yicha guruhning diqqat markazida turadi. U guruhiy sa’y – harakatlar bilan kutilayotgan pirovard natijalar o‘rtasidagi uzilishni kamaytirishga intiladi. Uni guruhning o‘zi o‘zaro baholash va bir-birini individual holda anglash asosida tanlaydi.

[31] Ю.Н.Лапыгин. Теория менеджмента: учеб. Пособие. М:. Рид. Групп. 2011. 283 с.




**7.6-rasm. Liderlikning tarkibiy tuzilishi modeli[32].**

Liderning ta’siri guruhda ustun bo‘ladi, bu unga guruhning boshqa a’zolarida anglashning yo‘nalishini hamda ularning xulq-atvor modellarini o‘zgartirish imkonini beradi.

Liderning rasmiy maqomi unga guruhning ichida berilgan vazifalarni pragmatik usulda bajarishga ko‘maklashadi, liderlik xulq-atvor modellari shaxsning o‘z-o‘zini anglashi va vaziyatli muammolarni hal qilish ko‘nikmalari bilan belgilanadi. Liderning norasmiy hokimiyati ishonishga asoslangan munosabatlarni va guruhning muayyan (aniq) a’zosi ketidan borish istagini shakllantiradi.

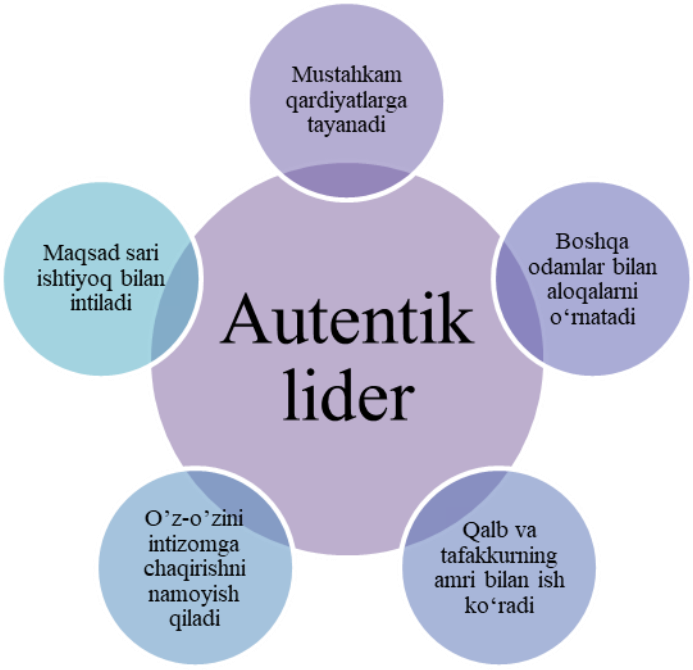
Yuqorida ta’kidlagan tavsiflardan tashqari liderning shaxsiy xususiyatlari bilan uning kasbiy bilimdonligining uyg‘unligi ham muhim ahamiyat kasb etadi.

**Autentik liderlik**

So‘nggi yillarda **autentik liderlik** konsepsiyasi katta shuhrat qozongan. Mazkur konsepsiya o‘zini yaxshi biladigan va tushunadigan, yuksak axloqiy standartlarga muvofiq holda ish

[32] Ю.Н.Лапыгин. Теория менеджмента: учеб. Пособие. М:. Рид. Групп. 2011. 284 с.

tutadigan, o‘zining ochiqligi va samimiyligi bilan boshqalarni ruhlantiradigan odamlarni ta’riflaydi. Autentik bo‘lish-*haqiqiy* inson bo‘lish, hamisha qadriyat va e’tiqodlariga sodiq qolish, boshqalar qilgan ishiga shunchaki taqlid qilish emas, balki o‘zining shaxsiy e’tiqodi asosida ish ko‘rish demakdir. Autentik liderlar o‘zlariga ishonchli va sadoqatli bo‘lish talabini qo‘yadilar uqtiradi, chunki ular turli nuqtayi nazardan hamkorlikni hurmat qiladilar, odamlarni rag‘batlantiradilar va ularga lider sifatida o‘qib-o‘rganish, o‘sish va rivojlanishga ko‘maklashadilar.




**7.7-rasm. Autentik liderlikning tarkibiy qismlari**[33]

1. *Autentik liderlar o‘z maqsadlariga hissiyotli ishtiyoq bilan intiladilar.* Autentik lider bo‘lishga intilayotgan individlar o‘z liderligining vazifasini bilishlari zarur. Rahbarlikni yuksak maqsadlarsiz amalga oshiradigan liderlar osongina o‘z ochko‘zligining yoki o‘z izzat- nafsining qurboniga aylanishi mumkin. Liderlar o‘z maqsadlariga erishish uchun hissiyotli ishtiyoqni namoyish qilib, o‘z izdoshlarini ilhomlantiradilar.

2. *Autentik liderlar mustahkam qadriyatlarga tayanadilar.*

[33] Р.Дафт. Менеджмент. MBA.10-е изд. Питер – 2016 г.472 стр.

Autentik liderlar o‘zlarining shaxsiy e’tiqodlari asosida shakllangan qadriyatlarga ega bo‘ladilar va eng qiyin vaziyatlarda ham ushbu qadriyatlarga sodiq qoladilar. Odamlar hamisha liderlar o‘zida qanday odamni gavdalantirishini yaxshi biladilar va unga ishonadilar.

*3. Autentik liderlar o‘z xatti-harakatlarida qalb va tafakkurning amriga bo‘ysunadilar.* Barcha liderlar vaqti-vaqti bilan qiyin tanlovlarga duch keladilar, lekin autentik liderlar murakkab qarorlarni qabul qilishda dovyuraklik va boshqa odamlarga nisbatan rahm-shafqatni namoyon qiladilar.

*4. Autentik liderlar o‘zaro munosabatlarni yo‘lga qo‘yadilar.* Autentik liderlar mustahkam pozitiv (ijobiy) munosabatlarni o‘rnatadilarki, ular tufayli liderlarning izdoshlari butun kuch-quvvatini sarflagan holda mehnat qiladilar. Buning ustiga autentik liderlar o‘z atrofiga munosib odamlarni to‘playdilar hamda boshqa odamlarning o‘sishi va rivojlanishiga ko‘maklashishga harakat qiladilar.

*5. Autentik liderlar o‘z-o‘zini intizomga chaqiradi.* Yuqori darajada o‘z-o‘zini nazorat qilish va o‘z-o‘zini intizomga chaqirish liderlarni boshqa odamlarga va butun tashkilotga zarar keltirishi mumkin bo‘lgan haddan tashqari yoki noaxloqiy tahlikalardan to‘xtatib turadi. Autentik liderlar xatoga yo‘l qo‘yganlarida buni ochiq tan oladilar.

Hozirgacha autentik liderlik to‘g‘risida tadqiqotlar haqida ma’lumotlar kam, ammo uning tarafdorlari ushbu yondashuv tashkilot faoliyatining uzoq muddatli natijalarini yaxshilash imkonini berishiga ishonadilar.

## 7.4. Menejer va lider o‘rtasidagi o‘xshashliklar va farqli tomonlar

So‘nggi yillarda menejment bilan liderlik o‘rtasidagi farqlarga bag‘ishlangan ko‘plab maqolalar chop etilgan. Menejment ham, liderlik ham tashkilot uchun katta ahamiyatga ega, chunki menejment va liderlik uchun bitta odamda bir vaqtning o‘zida birikishi mumkin bo‘lgan har xil sifat va ko‘nikma majmuyi talab

qilinadi. Samarali menejer lider bo‘lishi shart, chunki turli sifatlar tashkilot uchun har xil ustunliklarni ta’minlab beradi. Har bir odamda tavsiflarning u yoki bu majmuyi ustunlik qilishi mumkin, ammo ideal holda menejer liderlik sifatlari bilan boshqaruvchilik sifatlarining muvozanatiga erishishga intilishi kerak.

Menejerni yana liderlik sifatini egallashi maqsadga muvofiqdir. Yetakchi ko‘pincha rahbar bo‘ladi, ammo uning harakatlarining xarakteri odatdagi menejer-ma’murdan boshqacharoq. U boshqarmaydi, buyruq bermaydi, balki boshqalarni orqasidan olib yuradi. Ular unga nisbatan tobelar emas, balki ergashuvchilar bo‘ladilar.

Liderlik tabiatini aynan boshqaruv bilan taqqoslab tushunilsa oson bo‘ladi. Tashkilotda menejer va lider bo‘lish – bu bitta narsa emas. Menejerning ishdagi bo‘ysunuvchilarga va ular bilan bo‘ladigan munosabatidagi ta’siri avvalambor hokimiyat tomonidan berilgan lavozim asosida bo‘ladi. Liderlik – boshqaruv munosabatining o‘ziga xos turi sifatida ko‘proq ijtimoiy ta’sir jarayoniga tashkilotdagi o‘zaro ta’sirga asoslanadi. Bu jarayon ancha murakkab bo‘lib, uning ishtirokchilaridan o‘zaro bog‘liqlikdagi yuqori darajani talab qiladi. Liderlik boshqaruvdan farqli ravishda tashkilotda ko‘proq bo‘ysunuvchilar emas, ergashuvchilar bo‘lishini nazarda tutadi. Shundan kelib chiqqan holda boshqaruvdagi an’anaviy “boshliq – bo‘ysunuvchi” munosabati “lider – ergashuvchi” munosabatlariga almashadi. Misol sifatida zavod direktorini olsak, lavozimi bo‘yicha u menejer. Lavozim unga liderlik uchun yo‘l ochadi. Tashkilotda olgan lavozimi nuqtai nazaridan odamlarga ta’sir etish jarayoni rasmiy liderlik deb ataladi. Biroq egallagan lavozimidan odamlarga ta’sir etish bilangina cheklanmasligi kerak. Bu holat o‘rinbosarlardan biri kamroq rasmiy hokimiyatga ega bo‘la turib, stressli va nizoli vaziyatlarni boshqarishda yoki korxona hayoti uchun muhim bo‘lgan muammolarni hal etishda katta muvaffaqiyatga erishganda namoyon bo‘ladi. Bu o‘rinbosar o‘zining ishchilarga mehri, jonkuyarligi va iliq munosabati orqali ishchilarning qo‘llab-quvvatlashiga, ishonchiga, hurmatiga erishishi mumkin.

Menejer bo‘lish tashkilotda avtomatik ravishda lider bo‘lishni

anglatmaydi, menejer tashkilotda eng yuqori lavozimni egallasa-da, lekin lider bo‘lolmasligi mumkin. Yuqorida keltirilgan misolda tashkilot lideri bo‘lib bevosita uning boshlig‘i – zavod direktori emas, o‘rinbosari hisoblanadi. Odamlar uchun zarur bo‘lgan qobiliyat, aql va boshqa resurslar orqali ta’sir etish jarayoni norasmiy liderlik nomini olgan.

Lavozim rahbar uchun rasman jamoaning yetakchisi bo‘lish uchun kerakli shart-sharoitlarni yaratadi, ammo uni avtomatik ravishda shunday qilmaydi, tashkilotda birinchi shaxs bo‘lish, ammo haqiqiy yetakchi bo‘lmasligi mumkin, chunki u buyruq bilan tasdiqlanishi emas, balki atrofidagilar tomonidan ularning ehtiyojlarini qanoatlantirishga qodir yagona kishi sifatida psixologik tan olinishi kerak. Buning uchun yetakchilik o‘rniga da’vogarlik qiluvchi kishi kelgusini va unga qarab harakatlanish yo‘llarini aniq ko‘ra olishni bilishi kerak.

Liderlar rasmiy menejerlardan nima bilan farqlanadilar? Menejerlar qoidaga ko‘ra, boshqa kishilar tomonidan qo‘yilgan maqsadlarga qanday, qaysi usullar bilan erishish kerakligini belgilaydilar, qo‘l ostidagilarning ishini rejalarga muvofiq tashkil qiladilar va yo‘naltiradilar, ammo bunda passiv o‘rini egallaydilar. O‘zlarining atrofdagilar bilan o‘zaro hamkorliklarini huquqlar va majburiyatlarni aniq tartibga solinishi asosida quradilar. Yetakchilar esa qanday maqsadlarga intilish kerakligini mustaqqil ravishda, ortiqcha tafsilotlarni surishtirmasdan belgilaydilar. Ularning qarashlarini qabul qilgan va qiyinchiliklarga qaramasdan, ularning orqasidan borishga tayyor bo‘lgan kishilar, ularga ergashuvchilar bo‘ladilar, yetakchilar bunda ilhom beruvchilar bo‘ladilar. Ular atrofdagilar tomonidan nazorat qilinmaydilar, ergashuvchilar bilan munosibatlarni esa ular inshonch asosida quradilar (7.2-jadval).

Umumiy darajasi o‘rtachadan past bo‘lgan jamoada yetakchi ko‘pincha har qanday masalalar bo‘yicha mutaxassis-ekspert yoki hayajonli markaz rolida bo‘ladi, tasalli berishi, achinishi, yordam berishi mumkin.

Rivojlanishning yuqori darajasiga ega jamoada yetakchi hammadan avval aqliy markaz, g‘oyalarning manbasi, eng murakkab masalalar bo‘yicha maslahatchi bo‘ladi. Ikkala holda ham

u jamoaning birlashtiruvchisi, uning faol harakatlarining tashabbuskori va tashkilotchisi, boshqalar o‘zlarining fikrlari va harakatlarini solishtirish uchun namunadir.

**7.2-jadval.**

**Menejerning liderdan farqi**

| Menejer | Lider |
|---|---|
| Buyruq beradi | Ilhomlantiradi |
| Boshqalarning maqsadlari va ko‘rsatmalari bo‘yicha ishlaydi | Shaxsiy maqsadlari bo‘yicha ishlaydi |
| Harakatlarning asosida hisob-kitob, reja yotadi | Harakatlarning asosida ko‘ra bilish, intuitsiya yotadi |
| Tizimga, tashkilotga suyanadi | Odamlarga suyanadi |
| Dalil-isbotlardan foydalanadi | Hissiyotdan foydalanadi |
| Nazorat qiladi | Ishonadi |
| Ishontiradi | Chaqiradi, da’vat qiladi |
| Ko‘proq qat’iy, vertikal aloqalar, munosabatlar va tuzilmadan foydalanadi | Ko‘proq yumshoq aloqalar va munosabatlardan foydalanadi |
| Harakatni qo‘llab-quvvatlaydi | Harakatga impuls beradi |
| Kasb egasi | G‘ayratli |
| Qarorlarni qabul qiladi | Qarorlarni amalga oshiradi |
| Ishni to‘g‘ri qiladi | To‘g‘ri ishni qiladi |
| Hurmatli | Sevimli |

Menejment bilan liderlik o‘rtasidagi bosh tafovut shundaki, menejment barqarorlik va tartibni saqlashga hamda muammolarni mavjud tashkiliy tuzilmalar va tizimlar doirasida hal qilishga yo‘naltirilgan. Liderlik esa yangicha ko‘rishni, kreativlik (ijodkorlik) va o‘zgarishlarni rag‘batlantiradi. Liderlik menejmentning o‘rnini bosolmaydi, lekin uni to‘ldirib turishi kerak. Yaxshi menejment tashkilotga uning joriy majburiyatlarini bajarishga ko‘maklashish uchun zarur. Yaxshi liderlik esa tashkilotni kelajak muvaffaqiyatlar tomon boshlash uchun kerak.

| **Menejerlarning fazilatlari- Tashkilotga qaratilgan jihatlari** | **Liderlarning fazilatlari – Insonga qaratilgan jihatlar** |
|---|---|
| 1. Ratsionallik vaziyatni barqarorlashtirish mahorati | 1. Kelajakni ko‘ra oladi |
| 2. Topshiriqlarni taqsimlaydi | 2. O‘zgarishlarni rag‘batlantiradi |
| 3. Tashkillashtiradi | 3. Maqsadlarni aniqlaydi, tarbiyalaydi |
| 4. Tahlil qiladi | 4. Innovatsiyalarga moyillik |
| 5. Lavozim hokimiyati | 5. Shaxsiy avtoritet |

**7.8-rasm. Menejer va liderning fazilatlari[34]**

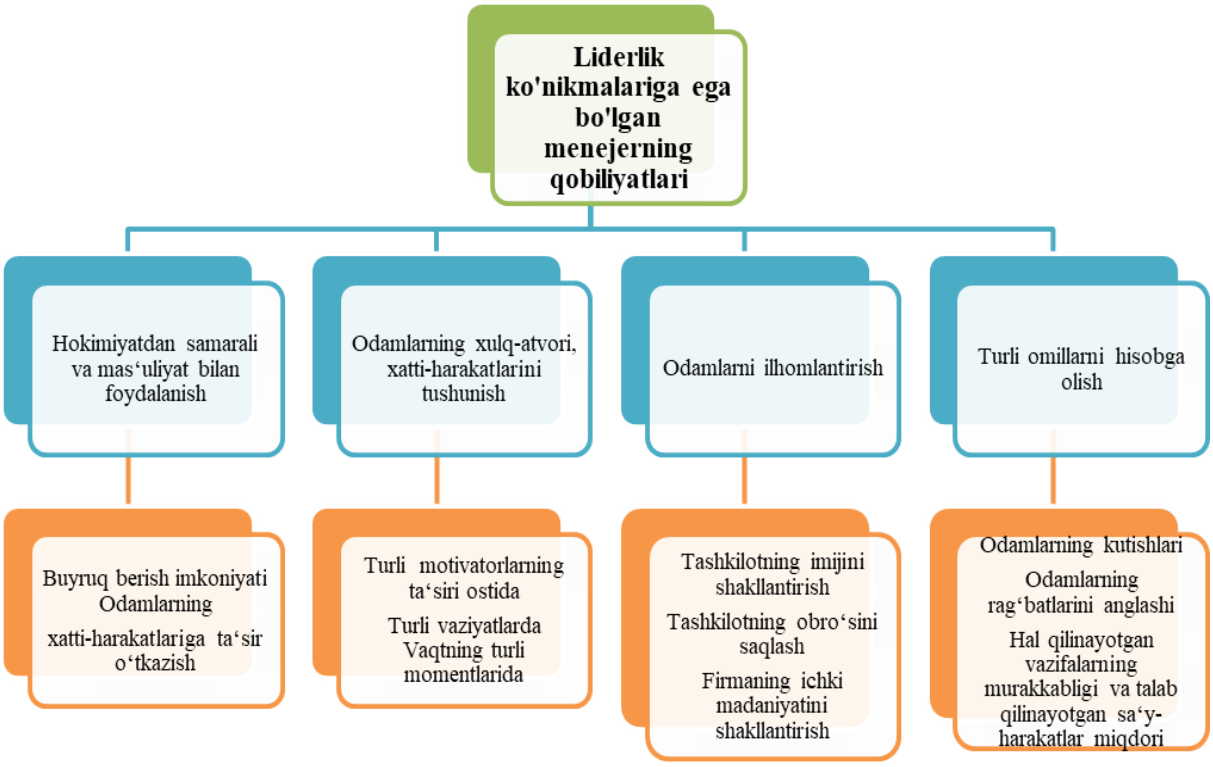
Liderlik boshqaruv munosabatlarining bir turi sifatida boshqaruvning o‘zidan yaxshiroqdir va “rahbar – bo‘ysunuvchi”dan ko‘ra “lider – ergashuvchi” kabi munosabatlarga ko‘proq asoslanadi. Har bir rahbar ham o‘z xatti-harakatlarida liderlikni qo‘llamaydi. Samarali rahbar har doim ham samarali lider bo‘lishi shart emas va aksincha.

Amaliyotda hamisha ham boshqaruv munosabatlarining ikki turiga rioya qilish kuzatilmaydi. Tadqiqotlarning ko‘rsatishicha, ko‘pchilik menejerlar liderlik sifatlariga ega bo‘lishadi. Biroq amalda ta’kidlangan variantning aksi ham uchrab turadi. Liderlik qilish – ma’lum maqsadlarga yetish uchun birgalikda boshqaruv qarorlarini amalga oshirishda o‘z ortidan jalb qilishga mo‘ljallangan odamlar guruhiga ta’sir o‘tkazuvchi jarayon. Menejment shunday fenomenki, u sistemada avvaldan ko‘rsatilib tayinlanadi. Liderlik fenomeni esa ushbu sistemada norasmiy tarzda vujudga keladi. Menejerning o‘rni

[34] Based on Genevieve Capowski, ―Anatomy of a Leader: Where Are the Leaders of Tomorrow?‖ Management Review (March 1994): 12.

rasmiy shaklda tabloda ko‘rsatilsa, liderlik tabiiy ravishda shakllanadi.

Menejerlarning vakolatlari bilan liderning fazilatlarini muvaffaqiyatli holda birlashtirish tashkilotni rasmiy va norasmiy boshqarish vositalarini uyg‘unlashtirish imkonini beradiki, bu faoliyatning samaradorligini oshiradi, boshqaruv jamoasini shakllantirishga ko‘maklashadi.




**7.9-rasm. Menejerning qobiliyatlari tavsifi[35].**

Rahbarlik va liderlik o‘rtasidagi asosiy operatsion tafovut hokimiyatga va shaxsiy ta’sir o‘tkazishga bo‘lgan munosabatlarda yashiringan bo‘ladi.

Rahbarlik boshliqlik va bo‘ysunishning rasmiy institutsional qonun-qoidalariga, liderlik esa guruhiy munosabatlarga tayanadi va guruhning liderni anglashi va unga bildiradigan ishonchi bilan belgilanadi. Rahbardan farq qilgan holda liderga hokimiyat pastdan yuqoriga tomon, ya’ni liderga muhtoj bo‘lgan odamlar tomonidan beriladi.

[35] Ю.Н.Лапыгин. Теория менеджмента: учеб. Пособие. М:. Рид. Групп. 2011. 274-стр.

## Nazorat savollari

1. Boshqaruv jarayoni nima?
2. Biznesda menejmentning o‘rnini tushuntiring.
3. Boshqaruv jarayonida rejalashtirishning roli qanday?
4. Boshqaruvning qaysi vazifasi barcha qolganlarni muvofiqlashishi va o‘zaro hamkorligini ta’minlaydi?
5. Menejer qanday darajalarga ajratiladi?
6. Sizning fikringizcha, zamonaviy menejerlarning qanday ijobiy vasalbiy sifatlarini ajratish mumkin?
7. Liderning jamoa o‘yinchisi sifatidagi xususiyatlarini sanang.
8. Menejer qanday liderlik ko‘nikmalariga ega bo‘lishi kerak?
9. Lider va menejer o‘rtasidagi o‘xshash va farqli tomonlari qanday?
10. Autentik liderlik deganda nimani tushunasiz?
11. Liderlikning ajralib turuvchi xususiyatlari nimalardan iborat?

# 8-BOB. ISHLAB CHIQARISH VA OPERATSIYALARNI BOSHQARISH.

## REJA:

8.1. Ishlab chiqarish va xizmatlar mazmuni.
8.2. Ishlab chiqarishni boshqarish.
8.3. Ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish.
8.4. Operasion boshqaruvni rejalashtirish.

## 8.1. Ishlab chiqarish va xizmatlar mazmuni

Ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish jarayoni – bu kishilarni o‘zlarining iste'moli uchun zarur bo‘lgan moddiy va ma'naviy ne'matlarni yaratishga qaratilgan maqsadga muvofiq faoliyatidir.

Ishlab chiqarish jarayoni deganda, mehnat va tabiiy jarayonlarning mehnat predmetlari (xom ashyo, materiallar, yarimfabrikatlar va x.k.) bilan chambarchas bog‘liq xolda amal qilishi natijasida xom ashyodan ma'lum bir turdagi tayyor mahsulotning yaratilishi tushuniladi. Moddiy va ma'naviy ne'matlar yaratish, turli xizmatlar ko‘rsatish jarayoni kishilar iqtisodiy faoliyatining asosiy tomonidir.

Ma’lumki, har qanday ishlab chiqarish, birinchi navbatda, mehnat jarayonidir yoki boshqacha qilib aytganda, tabiatdagi bor narsalarning ko‘rinishini o‘zining iste'moli uchun muvofiq holga keltirish uchun qilingan mehnat faoliyatidir. Ana shu mehnat jarayonida kishilar, eng avvalo, tabiat bilan, uning kuchlari va ashyolari bilan hamda bir-birlari bilan o‘zaro ma'lum munosabatda bo‘ladilar.

Kishilar o‘zlarining ongli maqsadga muvofiq unumli mehnati bilan tabiat moddalarining shakllarini o‘zgartiradilar va iste'moli uchun zarur bo‘lgan mahsulotni vujudga keltiradilar. Mehnat jarayonida kishilar bilan tabiat o‘rtasida munosabatlarda insonning o‘zi ham har tomonlama kamol topib boradi, ya'ni kishilar o‘zining mehnatga bo‘lgan qobiliyatini, bilimini oshiradi va ularni amalda qo‘llashni kengaytirib boradi.

Ehtiyojlar turi qancha ko‘p bo‘lsa shunga binoan ishlab chiqarishning tarmoq va sohalari ham kengayib boradi. Ularni o‘rganish oson bo‘lishi uchun ishlab chiqarish ikki katta sohaga: moddiy ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish sohalariga bo‘linadi. Moddiy ishlab chiqarish sohalarida (sanoat, qishloq xo‘jaligi, qurilish va boshqalar)

zaruriy moddiy ne'matlar yaratiladi, xizmat koʻrsatish sohalarida esa turli xil ma'naviy ne'matlar yaratiladi va xizmatlar koʻrsatiladi. Bu ikki soha bir-biri bilan chambarchas bogʻlangan holda rivojlanadi va bir-biriga ta'sir koʻrsatadi.

Respublika milliy iqtisodiyotida tovarlar ishlab chiqarish va xizmat koʻrsatish sohalarining YaIMdagi mutloq miqdori va nisbiy ulushi quyidagi ma'lumotlar bilan tavsiflanadi:

Moddiy ishlab chiqarish sohasi oʻz navbatida ikki boʻlinmadan — birinchi va ikkinchi boʻlinmalardan iborat boʻladi.

Birinchi boʻlinmada ishlab chiqarish va xizmat koʻrsatish korxona va tashkilotlarining ishlab chiqarish iste'moli uchun zarur boʻlgan vositalar – texnologiya, mashina, asbob-uskuna, xomashyo va turli materiallar ishlab chiqariladi. Ikkinchi boʻlinmada esa xalq iste'moli uchun zarur boʻlgan iste'mol tovarlari ishlab chiqariladi.

Birinchi boʻlinmada ishlab chiqarishdan chiqqan tovarlar shu yilning oʻzida ikkinchi boʻlimda va xizmat koʻrsatish sohalarida ishlab chiqarish vositasi sifatida ishlatilishi mumkin, ikkinchi boʻlinmada yaratilgan tovarlar va nomoddiy soha xizmatlari oʻz navbatida birinchi boʻlinma uchun zarurdir. Shuning uchun ular oʻrtasida doimo iqtisodiy aloqalar va munosabatlar sodir boʻlib turadi.

Har qanday ishlab chiqarish, bir tomondan iste'mol qiymatni (naflilikni) yaratishdir, ikkinchi tomondan, moddiy vositalar va mehnatning sarflanishi, yangi qiymatning yaratilishi, boshqacha qilib aytganda, qiymatning oʻsish jarayonidir.

Ishlab chiqarish jarayonini ikki tomonlama tahlil qilib oʻrganish uning mazmunini toʻgʻri tushunish imkonini beradi va turli xil chalkashliklar, munozarali tortishuvlarga chek qoʻyadi. Bu yerda shuni hisobga olish lozimki, oldingi ishlab chiqarish jarayonining mahsuli boʻlib, shu ishlab chiqarish jarayonida ishtirok etayotgan ishlab chiqarish vositalari qiymati koʻpaymagan holda oʻzi qancha qancha qiymatga ega boʻlsa shu miqdorda aniq mehnat bilan ishlab chiqarilgan tovarlar va xizmatlar qiymatiga oʻtkaziladi.

Demak, ishlab chiqarilgan tovarlarning nafliligini yaratishda har uchala omil: yer, kapital, ishchi kuchi qatnashadi, qiymatni tashkil topishida esa mehnatning oʻzi qatnashadi. Ishlab chiqarish jarayonining ikki tomonlama tabiati uning natijalarining ham ikki tomoni borligini koʻrsatadi.

Yaratilgan mahsulot faqatgina natural jihatdan emas, balki qiymat jihatdan ham hisobga olinadi va uning qiymat tarkibi tahlil qilinadi.

Yaratilgan mahsulot qiymat jihatdan ham uch qismdan iborat bo‘ladi, ya’ni:

1) ishlab chiqarish jarayonida iste'mol qilingan ishlab chiqarish vositalar qiymatining mahsulotga o‘tgan qismi (s);

2) yangidan vujudga keltirilgan mahsulotning bir qismi, ya'ni, ishchilarga tegishli qismi – zaruriy mahsulot qiymati (v);

3) yangidan vujudga keltirilgan mahsulotning mulkdorlar, tadbirkorlar va jamiyat uchun ishlab chiqarilgan qo‘shimcha mahsulot qiymati (m)dan iboratdir.

Biroq, shuni ta'kidlash lozimki, yalpi ijtimoiy mahsulot tarkibida oraliq mahsulot hamda takroriy hisob mavjud bo‘lganligi sababli u ishlab chiqarish natijasiga to‘g‘ri baho bera olmaydi. Shunga ko‘ra, jamiyat a'zolarini ko‘proq ishlab chiqarishning pirovard natijalari qiziqtiradi.

Ishlab chiqarishning pirovard natijasi bo‘lib ishlab chiqarish sohasidagi o‘z harakatini tugatgan, jamiyat a'zolarining ehtiyojlarini yo bevosita (iste'mol fondi orqali), yoki bilvosita, ya'ni ishlab chiqarishni kengaytirish (jamg‘arish fondi) orqali qondirishga tayyor mahsulot hisoblanadi. U o‘z ichiga takroriy hisob (qoplash fondi)ni olmaydi. Shunga ko‘ra, ko‘pincha ijtimoiy ishlab chiqarishning pirovard natijasi sifatida sof mahsulot maydonga tushadi. Yaratilgan mahsulotdan iste'mol qilingan ishlab chiqarish vositalari qiymati chegirib tashlansa, qolgan qismi sof mahsulot deyiladi. Demak, sof mahsulot bevosita ishlab chiqarishda band bo‘lgan menejerlar, ishchilar, dehqonlar va muxandislar, texnik xodimlar va boshqalarning yangidan sarf qilingan mehnati bilan yaratilgan zaruriy mahsulotdan va qo‘shimcha mahsulotdan iboratdir.

Zaruriy mahsulot deb ishchi va xizmatchilar ish vaqtining bir qismi bo‘lgan zaruriy ish vaqtida zaruriy mehnat bilan yaratilgan, ishchi kuchini normal holatda saqlash va qayta tiklash uchun zarur bo‘lgan mahsulotga aytiladi. Bunga kelgusi avlod ishchilarini yetishtirish, ya'ni ishchilarning oilasi va bolalari uchun zarur bo‘lgan mahsulot ham kiradi.

Sof mahsulotning zaruriy mahsulotdan ortiqcha qismi, ya'ni qo‘shimcha ish vaqtida qo‘shimcha mehnat bilan yaratilgan qismi

qo‘shimcha mahsulot deyiladi. Har bir korxonada, tarmoqda qo‘shimcha mahsulotni ko‘paytirish asosan uch yo‘l bilan – ishlovchilar sonini ko‘paytirish, ish kunini uzaytirish va ish kuni chegarasi o‘zgarmagan holda zaruriy ish vaqtini kamaytirish evaziga qo‘shimcha ish vaqtini ko‘paytirish yo‘li bilan amalga oshiriladi.

Ish kunini uzaytirish yo‘li bilan olingan qo‘shimcha mahsulot absolyut qo‘shimcha mahsulot deb, ish kuni o‘zgarmaganda zaruriy ish vaqtini kamaytirib, qo‘shimcha ish vaqtini ko‘paytirish evaziga olingan qo‘shimcha mahsulot esa nisbiy qo‘shimcha mahsulot deb ataladi.

Yil davomida olingan qo‘shimcha mahsulotlar yig‘indisi qo‘shimcha mahsulot massasi, uning zaruriy mahsulotga nisbati esa (foizda ifodalanishi) qo‘shimcha mahsulot normasi deb yuritiladi.

Agar qo‘shimcha mahsulot normasini m’ , massasini m, zaruriy mahsulotni v bilan belgilasak qo‘shimcha mahsulot normasi $m' = m/v \times 100\%$ ko‘rinishdagi formula bilan aniqlanadi.

Ma'lumki, qo‘shimcha mahsulot bilan zaruriy mahsulot o‘rtasida har doim ziddiyat va aloqadorlik bo‘ladi. Ularning har ikkalasida ham butun iqtisodiyotni rivojlantirish va jamiyat a'zolarining farovonligini oshirish maqsadlari yo‘lida foydalaniladi.

Ishlab chiqarish omillari va ularning tarkibi. Ishlab chiqarish jarayonida haqiqatda qo‘llaniluvchi barcha resurslar ishlab chiqarish omillari deyiladi. Iqtisodiyotning tizimi va shaklidan qat'iy nazar uchta omil: ishchi kuchi, mehnat qurollari va mehnat predmetlari bo‘lishi shart.

Ishchi kuchi deb insonning mehnat qilishga bo‘lgan aqliy va jismoniy qobiliyatlarining yig‘indisiga aytiladi. Ishchi kuchi mehnat qobiliyatiga ega bo‘lgan kishilar uchun xosdir. Lekin ishchi kuchi insonning o‘zi emas yoki uning mehnati ham emas, uning qobiliyatidan iboratdir.

Mehnat qurollari deb, inson uning yordamida tabiatga, mehnat predmetlariga ta'sir qiladigan vositalarga aytiladi (mashinalar, stanoklar, traktorlar, qurilmalar, uskunalar va boshqalar). Mehnat predmetlari esa bevosita mehnat ta'sir qiladigan, ya'ni mahsulot tayyorlanadigan narsalardir (er, suv, xomashyo va boshqa turli materiallar). Mehnat predmetlari tabiatda tayyor holda uchrashi mumkin yoki oldingi davrdagi mehnat mahsuli, ya'ni xomashyo

bo‘lishi mumkin. Mehnat qurollari va mehnat predmetlari birgalikda ishlab chiqarish vositalari deb yuritiladi. Bu esa mehnat jarayonining tabiatidan kelib chiqadi; shuning uchun ham ishlab chiqarish vositalari hamma ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar, insoniyat taraqqiyotining hamma bosqichlari uchun xosdir.

Ishlab chiqarish omillari insoniyat taraqqiyotining hamma bosqichlari uchun umumiy bo‘lsada, bu omillarga turli adabiyotlarda turlicha ta'rif beriladi. Jumladan, «Siyosiy iqtisod» darsliklarida ishlab chiqarishning ikki omili: moddiy va shaxsiy omillari mavjudligi tan olinadi. Bunda mehnat qurollari va mehnat predmetlari (er, suv, yer osti boyliklari kabi tabiiy boyliklar ham) ishlab chiqarish vositalari deyiladi va ishlab chiqarishning moddiy omilini tashkil etadi, ishchi kuchi esa uning shaxsiy omili deb yuritiladi. Hozirgi bozor iqtisodiyotiga doir ko‘pchilik adabiyotlarda esa ishlab chiqarishning to‘rt omili: mehnat, kapital, yer-suv, tadbirkorlik qobiliyati tan olinadi.

Bu yerda ishchi kuchi bilan mehnat o‘rtasidagi farqni anglab olish juda muhimdir. Chunki, mehnat insonning to‘g‘rirog‘i ishchi kuchining ma'lum maqsadga qaratilgan faoliyati jarayoni bo‘lib, ishchi kuchi tushunchasidan tamomila boshqa tushunchadir. Ko‘pgina adabiyotlarda esa ularni sinonim (bir xil tushuncha) deb qarashadi va ko‘pgina chalkashliklar keltirib chiqaradi. Bizga ma'lumki, mehnat turli omillarning birikib, amal qiladigan jarayonidir. Ishchi kuchi, yuqorida aytganimizdek, insonning mehnatga bo‘lgan aqliy va jismoniy qobiliyati, uning bilim, malaka darajasi bilan birgalikda ishlab chiqarishga qatnashishiga tayyor turgan omil bo‘lib xizmat qiladi, mehnat esa ishchi kuchining ishlab chiqarish vositalari bilan qo‘shilishi natijasida sodir bo‘ladigan va ma'lum samara olishga qaratilgan faoliyatdir.

Shuning uchun biz mehnat degan tushunchani emas, balki ishchi kuchi degan tushunchani ishlab chiqarishning omili deb bilamiz va ishlab chiqarish omillari ishchi kuchi, kapital, yer-suv va tadbirkorlik qobiliyatidan iborat deb ta'kidlaymiz. Ishchi kuchi insonning mehnatga bo‘lgan aqliy va jismoniy qobiliyatlarining yig‘indisi bo‘lganligi uchun bozor iqtisodiyoti davrida inson emas, mehnat jarayoni ham emas, balki ishchi kuchi tovar sifatida sotiladi, uning boshqa tovarlar kabi qiymati va nafliligi mavjuddir va binobarin, uning bozori bo‘ladi. Shuning uchun hozirgi kunda keng qo‘llanilayotgan mehnat bozori

tushunchasi o‘rniga ishchi kuchi bozori, mehnat resurslari o‘rniga ishchi kuchi resurslari deyilsa to‘g‘ri va tushunarli bo‘lar edi. Kapital tushunchasi ham turli adabiyotlarda turlicha talqin qilinadi. Ko‘pchilik kapital tushunchasini tarixiy tushuncha deb qarab, uning kapitalizmga xosligini isbotlaydi va kapitalni o‘z egasiga qo‘shimcha qiymat keltiruvchi qiymat, o‘z-o‘zidan ko‘payuvchi, o‘suvchi qiymat deb hisoblaydi. Ayrim g‘arb iqtisodchilari ham, masalan, J.Klark, L.Val'ras, I.Fisherlar kapitalga daromad keltiruvchi, foyda keltiruvchi, foiz keltiruvchi qiymat deb qaraydilar.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida katta e'tibor beriladigan omillardan biri tadbirkorlik qobiliyatidir. Tadbirkor deb iqtisodiy resurslar, ya'ni ishlab chiqarish vositalari va ishchi kuchi resurslarining, tabiiy resurslarning bir-biriga qo‘shilishini ta'minlaydigan, tashkilotchi, yangilikka intiluvchi, tashabbuskor, iqtisodiy va boshqa xavfdan, javobgarlikdan qo‘rqmaydigan kishilarga aytiladi; bu xislatlar majmuyi esa tadbirkorlik qobiliyati deb yuritiladi. Hozirgi davrda ayrim adabiyotlarda axborot va uning vositalarini, ekologiyani ham alohida omil deb ko‘rsatadilar. Bizning fikrimizcha, ular yer va kapitalda o‘z ifodasini topadi.

Ishlab chiqarishning samaradorligi va uning ko‘rsatkichlari. Ishlab chiqarish samaradorligi va uni oshirish masalasi har doim jamiyat iqtisodiyot dolzarb muammosi sifatida, uning diqqat markazida bo‘lib keladi. Ayniqsa hozirgi paytda bu masala yanada keskin qo‘yilmoqda. Buning sababi shundaki, ishlab chiqarish samaradorligini oshirmasdan turib mamlakatimiz oldida turgan muhim masala – mustaqil iqtisodiy taraqqiyotni jadallashtirish vazifasini amalga oshirib bo‘lmaydi. Samaradorlikning iqtisodiy mazmuni sifatida har doim ishlab chiqarishning pirovard natijasi bilan unga avanslangan resurslar, mablag‘lar yoki qilingan xarajatlar o‘rtasidagi nisbat tushuniladi.

Lekin, turli ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar sharoitida shu jamiyatning maqsadidan kelib chiqib, samaradorlik muammosining tub mohiyati o‘zgaradi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarishning asosiy maqsadi foyda olishga qaratilganligi sababli har bir iqtisodiy subyekt ko‘proq foyda olishga intiladi. Shuning uchun ham ishlab chiqarishning samaradorligini olingan foydaning (F) ishlab chiqarishga sarflangan resurs harajatlariga (IX) nisbati bilan aniqlanadi, ya'ni:

$$P' = \frac{Ф}{ИХ} \times 100\%.$$

Bu yerda: R’ - foyda normasi, IX – iqtisodiy resurs xarajatlari.

Iqtisodiy adabiyotlarda samaradorlikning bosh mezoni haqida ham bir qancha fikrlar mavjud. Ayrim olimlar ishlab chiqarish samaradorligining bosh mezoni foyda, boshqa birlari esa yalpi milliy mahsulot, cof mahsulot, uchinchilari milliy daromad, to‘rtinchilari esa qo‘shimcha mahsulot deb ko‘rsatadilar. Biz hozir bu yerda fikrlarning qaysi biri to‘g‘ri ekanligi haqida batafsil to‘xtolmaymiz, lekin shuni aytish kerakki, ko‘pchilik olimlar tomonidan bozor iqtisodiyoti sharoitida samaradorlikning bosh ko‘rsatkichi olingan foydaning xarajatlarga nisbati, ya'ni rentabellik yoki foydalilik darajasi bilan belgilanadi deb tan olinadi. Ishlab chiqarish samaradorligi ko‘p qirrali masala bo‘lib, bu aytilgan birgina asosiy ko‘rsatkichda, uni to‘la ravishda har tomonlama ifodalab bo‘lmaydi. Shuning uchun ishlab chiqarish samaradorligini to‘la ifodalashda unda qatnashgan omillarning unumdorligini, ulardan samarali foydalanish darajasini bildiradigan ko‘rsatkichlar tizimidan foydalaniladi.

Bulardan biri mehnat unumdorligidir. Mehnat unumdorligi deb ishchi kuchining vaqt birligi mobaynida mahsulot yaratish qobiliyatiga aytiladi va ishlab chiqarilgan mahsulotning (iste'mol qiymatining) sarflangan mehnat miqdoriga nisbati bilan belgilanadi. Sarflangan mehnat miqdori esa ishlangan vaqt bilan, kishi kuni, kishi soati va h.k. bilan belgilanadi. Agar mehnat unumdorligini MU, mahsulotni M bilan, sarflangan ish vaqtini V bilan belgilasak, mehnat unumdorligi quyidagicha aniqlanadi:

$$MУ = M/B.$$

Mehnat unumdorligi sarflangan jonli mehnatning har bir birligi evaziga ya'ni kishi kuni, kishi soati hisobiga ishlab chiqarilgan mahsulot miqdori bilan aniqlanadi.

Samaradorlikni aniqlashda kapital unumdorligi degan ko‘rsat-kichdan ham foydalaniladi va unda ishlab chiqarishda qatnashgan kapitalning har bir birligi evaziga olingan mahsulot, daromad yoki foyda bilan aniqlanadi. Agar kapital unumdorligini – KU deb, ishlab chiqarishda qatnashgan kapital miqdorini – K, mahsulotni – M, yalpi

daromadni – YaD bilan, foydani – F bilan belgilasak quyidagi formulalar hosil bo‘ladi:

$$КУ = М/К; \qquad КУ = ЯД/К; \qquad КУ = Ф/К.$$

Samaradorlikni aniqlashda bu ko‘rsatkichlardan tashqari mahsulotning mehnat sig‘imi, material sig‘imi, energiya sig‘imi degan ko‘rsatkichlar ham qo‘llanilib, ular ishlab chiqarilayotgan mahsulotning har bir birligini yaratish uchun ketgan, yoki ishlab chiqarish uchun zarur bo‘lgan mehnat, energiya va moddiy ashyolar miqdorini ifodalaydi.

Bu ko‘rsatkichlarning har biri ishlab chiqarishda qatnashgan turli omillar samaradorligini ifodalab, bir-biri bilan chambarchars bog‘liq va bir-birini to‘ldiradi.

Ishlab chiqarish samaradorligini oshirish uchun unga ta'sir qiladigan omillarni ham bilish zarurdir. Ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga bir qancha omillar ta'sir qiladi:

1. Ilmiy-texnik taraqqiyotni tezlashtirish va uning natijalarini tezlik bilan ishlab chiqarishda qo‘llash.

2. Ishlab chiqarishni rasional joylashtirish, ixtisoslashtirish va kooperatsiyalash.

3. Iqtisodiyotning tarkibiy qismlarini va uning tashkiliy bo‘g‘inlarini o‘zgartirish.

4. Ishlab chiqaruvchilarni rag‘batlantirish va ularning faolligini oshirish.

5. Mavjud tabiiy, moddiy va mehnat resurslaridan oqilona, tejab-tergab foydalanish, yangi, arzon, sifatli xomashyo va energiya turlarini, ekinlarning yangi hosildor navlarini, chorva mollarining mahsuldor zotlarini topib ishlab chiqarishga joriy qilish.

6. Kishilarning bilim saviyasini, malakasini oshirish, yetuk ishchi va mutaxassislar tayyorlash.

Bular ichida fan-texnika taraqqiyoti omili hozirgi kunda respublikamiz uchun dolzarb va muhim ahamiyat kasb etadi. Fan-texnika taraqqiyotining evolyusion va revolyusion shakllari farqlanadi. Evolyusion shaklda rivojlanish deganda, FTTning mavjud texnologiyasi asosida, mashinalar va uskunalar qisman moderniza-siyalash asosida rivojlanishi tushuniladi.

## 8.2. Ishlab chiqarishni boshqarish

Ishlab chiqarishni boshqarish mazmuni va mohiyati Ob'ektiv dunyo jonsiz va jonli tabiatdan tashkil topgan. Har ikkisi ham doimo rivojlanishda va harakatda bo‘ladi. Shu sababli ular boshqarishga muhtojdir. Shunga binoan boshqaruv ham ikki asosiy turga bo‘linadi:

- jonsiz tabiatni boshqarish;
- jonli tabiatni boshqarish.

Boshqarishning bu turlaridan har biri, o‘z navbatida, bir necha xillarga bo‘linadi. Masalan, jonli tabiatni boshqarish:

jamiyatni boshqarish;

jamoat tashkilotlarini boshqarish;

ishlab chiqarishni boshqarish;

xodimlarni boshqarish kabilarga bo‘linadi.

Boshqaruv ijtimoiy rivojlanish mahsuli va ijtimoiy mehnat jarayonining ob'ekti zaruriy unsuridir. Binobarin, har qanday nisbatan katta miqyosda amalga oshiriladigan bevosita ijtiomiy yoki birgalikda qilinadigan mehnat idora qiluvchiga ma'lum darajada muhtojdir. Bu idora qiluvchi yakka ishlar o‘rtasida uyg‘unlik o‘rnatadi va ishlab chiqarish organizmining mustaqil organlari harakatidan farq qilib, butun ishlab chiqarish organizmining harakatidan kelib chiqadigan funksiyalarni bajaradi.

Ishlab chiqarishni boshqarish deganda ishlab chiqarish doirasida amalga oshiriladigan rahbarlik, tashkilotchilik va ma’muriy harakter-dagi alohida faoliyat tushuniladi. Bunday boshqarishda ikki tomon:

- ijtimoiy-iqtisodiy;
-tashkiliy-texnik tomonlar farq qilinadi.

Bu har ikkala tomonlar o‘zaro bog‘liqdir, lekin ishlab chiqarishning borishiga ijtiomiy-iqtisodiy tomon hal qiluvchi ta'sir ko‘rsatadi, chunki ishlab chiqarishni boshqarish eng avvalo, odamlarni, ularning mehnatini boshqarishdir.

Ijtimoiy mehnat taqsimotiga ko‘ra boshqaruv: sanoat ishlab chiqarishini, qishloq xo‘jalik ishlab chiqarishini, transportni, savdoni va hokazolarni boshqarishga bo‘linadi.

Hududiy boshqarish darajasiga ko‘ra boshqaruv: tuman viloyat, mamlakat miqyosidagi ishlab chiqarishni boshqarish turlariga bo‘linadi.

Korxonani boshqarish - bu xo‘jalik rahbar organlari, korxona ma'muriyati hamda jamoat tashkilotlarining iqtisodiy va ijtimoiy natijalarga erishishini ko‘zda tutgan holda kishilar jamoasiga, ular orqali ishlab chiqarishning moddiy-buyum unsurlariga, ularning o‘zaro amal qilishini uyushtirish uchun aniq maqsad yo‘nalishida tartibli ta'sir ko‘rsatishdir.

Har qaysi ishlab chiqarish xoh u korxona darajasida, xoh u mamlakat miqyosida bo‘lsin o‘zining boshqariluvchisi (obyekti) va boshqaruvchisi (subyekti)ga ega bo‘ladi.

Boshqariluvchi yoki boshqaruv ob'ekti ko‘p qirrali ishlab chiqarish jarayoni bo‘lib:

- moddiy va texnikaviy tayyorgarlik (asosiy va aylanma fondlari);
- tashkiliy mehnat tayyorgarligi (kadrlarni tanlash, ishga qabul qilish, joy-joyiga qo‘yish, o‘qitish va hk.);
- xizmat ko‘rsatishni tashkil qilish (energiya berish, ta'mirlash, tashish va hk.);
- mahsulot ishlab chiqarishning bevosita jarayoni va uni sotishni tashkil qilishni o‘z ichiga oladi.

Boshqaruvchi yoki boshqaruv subyekti - bu bir guruh kishilar hamda boshqaruv organlaridan iborat bo‘lib, turli shakllar, usullar va texnikaviy vositalar yordamida boshqariluvchi obyektga ta'sir o‘tkazadi. Boshqarish obyektlari bo‘lmasa, uning subyektlari ham bo‘lmaydi. Demak, boshqaruvchi ichki tizimning negizida boshqaruvchi kichik tizim yotadi.

Masalan, korxona bo‘g‘inida subyekt bo‘lib, shu korxonaning direktori va unga bo‘ysinuvchi butun boshqaruv apparati hisoblanda. Obyekt bo‘lib esa shu korxonadagi barcha sexlar va uchastkalar hisoblanadi.

Sex bo‘g‘inida subyekt bo‘lib, sex boshlig‘i va unga bo‘ysinuvchi barcha boshqaruv apparati hisoblansa, boshqariladigan ob'ektni esa barcha sexlar tashkil qiladi.

Uchastka bo‘g‘inida boshqariluvchi obyektga ishchilarning ish joylari kiradi. Boshqaruv subyekti bo‘lib, uchastka boshliqlari hisoblanadi.

Ish joylarida ham boshqarish mavjud bo‘lib, u boshqa ko‘rinishda amalga oshiriladi. Bunday boshqarish mehnat vositalarini, ya'ni buyumni boshqarish deyiladi (9.1 -jadval).

**8.1-jadval.**

**Ishlab chiqarishni boshqarishda “obyekt” va “subyekt” tushunchalari**

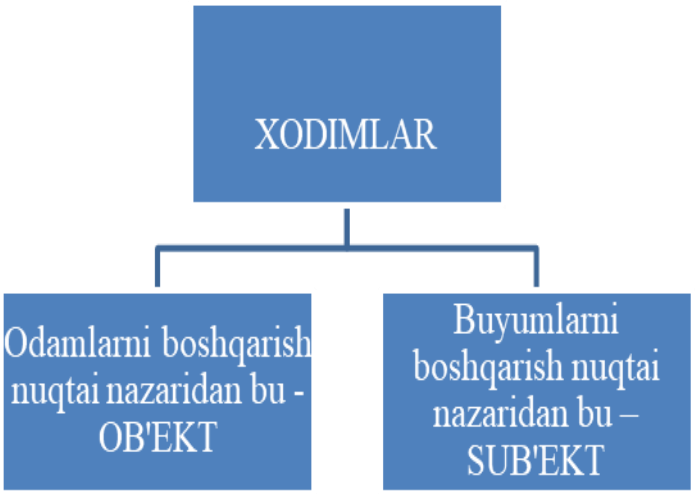
| Ishlab chiqarish bo‘g‘inlari | **Boshqariluvchi tizim (obyekt)** | **Boshqaruvchi tizim (sub'ekt)** |
|---|---|---|
| Korxonada | Sexlar, uchastkalar | Direktor va unga bo‘ysinuvchi barcha boshqaruv apparati |
| Sexda | Uchastkalar | Sex boshlig‘i va unga bo‘ysinuvchi barcha boshqaruv apparati |
| Uchastkada | Ishchilarning ish joylari | Uchastka boshlig‘i va unga bo‘ysinuvchi barcha boshqaruv apparati |
| Ish joylarida | Mehnat vositalari | Ishchilar, xizmatchilar va boshqa xodimlar |

Boshqaruvning har ikkala tizimi o‘zaro aloqador bir butunni tashkil qiladi va bir-biriga ta'sir ko‘rsatadi. Bir tomondan, boshqaruvchi tizim boshqariluvchi tizimga ta'sir ko‘rsatgan holda uning tarkibini o‘zgartiradi, uni muayyan eng qulay va eng muvofiq nisbatga keltiradi. Ikkinchi tomondan esa, boshqariluvchi tizim boshqaruvchi tizimga aks ta'sir ko‘rsatadi.

Ishlab chiqarishni boshqarishda obyekt va subyekt tushunchalari Ishlab chiqarish ikki turdagi boshqarishni tashkil qiladi:
buyumni, ya'ni mehnat vositalarini boshqarish;
odamlar (ishchilar)ni boshqarish.

Buyumni boshqarish uning o‘zini ishlab chiqarish jarayonidan iborat. Bu jarayonda ishchilar moddiy boylik olish maqsadida mehnat buyumlariga ta'sir ko‘rsatadilar va boshqarish subyekti rolini bajaradilar. Moddiy boylik olish uchun mehnat buyumlariga bevosita ta'sir ko‘rsatadigan ishchilar:

- boshqaruvchi tizimda boshqarishning obyekti (odamlarni boshqarish);
- boshqariladigan tizimda boshqarishning subyekti (buyumni boshqarish) sifatida ishtirok etadilar (9.1-chizma).




***8.1-chizma. Boshqaruv obyekti va subyekti.***

Ishlab chiqarishni boshqarish - ishchilarni boshqarishdan iborat bo‘lib, ular o‘z navbatida mehnat vositalarini boshqaradilar. Odamlarni boshqarish ishlab chiqarishda ularning munosabatlariga ham ta'sir ko‘rsatishdir.

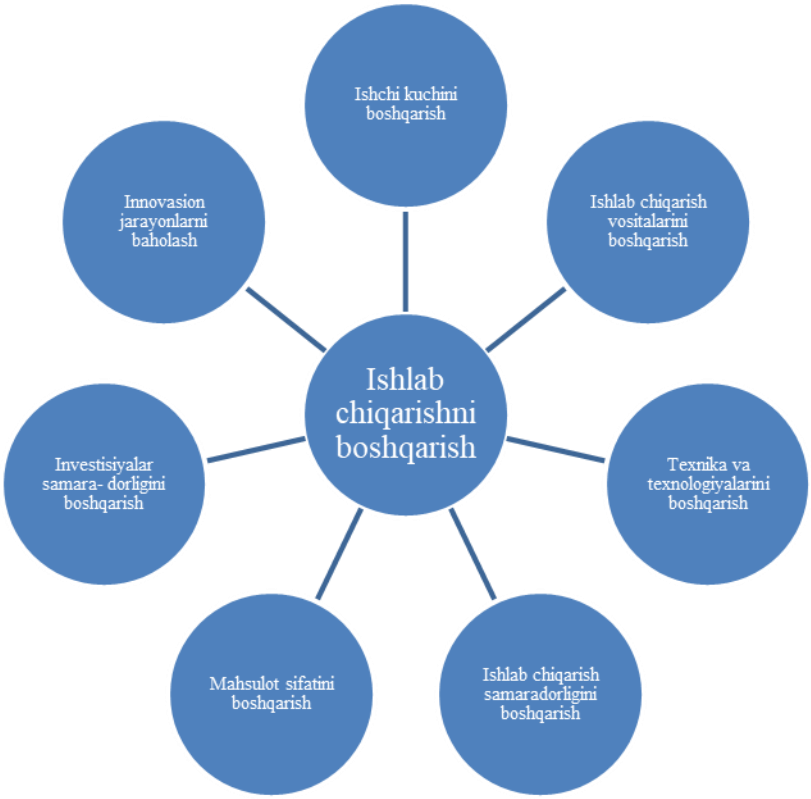
Shuningdek, korxonalar boshqa korxonalar bilan mahsulot sotish, ishlab bchiqarish vsitalari bilan ta'minlash borasida ham ishlab chiqarish aloqalarini o‘rnatadi. Bu munosabatlar kooperatsiya va mehnatni, ishlab chiqarishni ixtisoslashtirish darajasiga bog‘liq.

Ishlab chiqarish jarayonida mahsulot yaratiladi va u taqsimot, ayirboshlash orqali iste'mol qilish bilan tugallanadi.

Ishlab chiqarish muhitida boshqarish faoliyatining asosiy maqsadi – bu ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va yuqori foyda olishdir. Foyda olish esa:

- ishlab chiqarish omillaridan foydalanish samaradorligiga;
- investisiya samaradorligiga;
- mahsulot sifati va uning raqobatbardoshliligiga;
- tez va samarali qarorlarning qabul qilinishiga;
- yangi texnika va texnologiyaning joriy qilinish darajasi kabi qator omillarga bog‘liqdir.

Demak, ishlab chiqarishni boshqarish bevosita, ishlab chiqarish jarayoniga ta'sir qiluvchi tashqi va ichki omillarni boshqarish jarayonlarini o‘z ichiga oladi.




**8.2-chizma. Ishlab chiqarishni boshqarish jarayoniga ta'sir qiluvchi omillar.**

Qayd qilingan obyektlarni boshqarish dastlab rejalashtirishdan boshlanib, ishlab chiqarishni tashkil qilish, uni tartibga tushirish, muvofiqlashtirish bilan davom ettirilib, nazorat bilan tugaydi. Bu yerda rag‘batlantirish ishlab chiqarishni boshqarishning barcha funksiyalari jarayonida o‘z aksini topadi.

## 8.3. Ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish

Ishlab chiqarish jarayoni - kishilarning maqsadni ko‘zlab amalga oshiriladigan faoliyati bo‘lib, iste'moli uchun zarur bo‘lgan moddiy va ma'naviy ne'matlarni yaratishga qaratilgan jarayon. Ishlab chiqarish jarayoni bir tomondan iste'mol qiymatlarini (naflilikni)yaratish jarayoni bo‘lsa, ikkinchi tomondan qiymatning o‘sishi jarayonidir.

Ijtimoiy ishlab chiqarish - o‘zaro bog‘liklikda va doimiy aloqada bo‘lgan barcha individual ishlab chiqarishlarning birligidan iboratdir.

Ishlab chiqarishning umumiy samarasi – ishlab chiqarishning pirovard natijasi bilan unga sarflangan resurs xarajatlari o‘rtasidagi nisbat.

Zaruriy mahsulot - ishchi va xizmatchilarning zaruriy ish vaqtida yaratilgan va ishchi kuchini normal holatda saqlash va qayta tiklash uchun zarur bo‘lgan mahsulot.

Qo‘shimcha mahsulot - ishchi va xizmatchilarning qo‘shimcha ish vaqtida yaratilgan mahsulot bo‘lib, sof mahsulotning zaruriy mahsulotdan oshiqcha qismidir. qo‘shimcha mahsulot tadbirkorlarga, mulkdorlarga va davlatga tegishlidir.

Asoslangan mehnat normalari ish joylarining tashkiliy-texnikaviy sharoitlarini xamda ishlab chiqarish imkoniyatlarini xisobga olishi uchun mehnatni normalash, ishlab chiqarish jarayonining elementlarini, ish vaqti sarfini va jihozlardan foydalanish vaqtini puxta o‘rganish taqozo qilinadi. Ishlab chiqarish jarayonida xodimlar mehnat qurollaridan foydalangan holda xom ashyoga, materiallarga, yarimfabrikatlarga va h k.larga ta'sir ko‘rsatadilar, oldindan uylab, ularni o‘zgartiradilar va tegishli mehnat maxsuliga aylantiradilar. Bu jarayonda mehnat predmeti bir qancha bosqichlarni bosib o‘tadi. Ularning har biri ishlab chiqarish jarayonining bir qismini ifoda etadi. Mehnat predmetini o‘zgartirishning butun bir jarayoni singari, ayrim juz'iy jarayonlar xam mehnat predmetini o‘zgartiradi, bu odatda, texnologik jarayon deb ataladi. U ishlab chiqarish jarayonining asosiy qismi xisoblanadi. Ishlab chiqarish jarayonida texnologik jarayondan tashqari, transport va tekshirish (nazorat) jarayonlari xam bo‘ladi.

Transport jarayoni tayyor mahsulotlarni, mehnat qurollarini, xom ashyolarni ortish, tashish va tushirishdan iborat.

Tekshirish (nazorat) jarayoni ishlab chiqarish elementlarini, xom ashyolarni va pirovard mahsulot sifatini tekshirish xamda maxsus joylarda sinab ko‘rishdan iborat. Korxonalardagi ishlab chiqarish jarayonlari bir-birlaridan tayyorlab chiqariladigan mahsulotlarining xarakteri, ishlatiladigan xomashyolari va mahsulot tayyorlash (xizmat ko‘rsatish) texnikaviy usullari va shu bilan birga, tashkil qilish shakllari jixatidan farq qiladi. Shunday qilib, buyum (detal') ishlab chiqarish jarayoni — tashkiliy jihatdan bir-biri bilan birlashgan juz'iy jarayonlar majmuyidir.

a)turli bosqichda asosiy va yordamchi materiallarni olish, ularning saqlanishini va bir ish joyidan ikkinchi ish joyiga tashilishini nazorat qilish jarayonidan;

b) har bir ish joyini ishga yoki xizmat koʻrsatishga shay qilib qoʻyish va bu yerda ish davom etishiga shart-sharoit yaratish uchun kerakli asbo-uskunalar bilan ta'minlash jarayonidan;

v) texnologik jarayon, ya'ni predmetining shaklini, hajmini, tashqi va ichki koʻrishini, xususiyatini va holatini oʻzgartirish natijasida tayyor mahsulotga aylantirish yoki ayrim boʻlaklarni bir butun (uzel, agregat, buyum) qilib yigʻish yoʻli bilan bevosita mahsulot tayyorlash jarayonidan;

g) qismlar va tayyor buyumlarning, ularga qoʻyilgan talablariga muvofiq qilangan-ishlanmaganligini, yigʻilgan-yigʻilmaganligini aniqlash uchun texnikaviy nazoratni tashkil etish va sinovdan oʻtkazish jarayonidan;

d) tayyor mahsulotni, qismni maxsus idishlarga joylash yoki taxlash va extiyot qilib saqlash jarayonidan. Ishlab chiqarish jarayonining strukturasini oʻrganish uchun jarayon qanchalik oqilona loyixalanganini, uning tarkibi va tarkibiy qismlari texnologik va tashkiliy jixatdan bir-biriga uygʻunligini aniqlash kerak. Mehnatni normalash uchun ishlab chiqarish jarayonini amalga oshiradigan mehnatning xarakteri asosiy ro' oʻynaydi. Bu jihatdan ishlab chiqarish jarayonlari: qoʻlda bajariladigan mehnat jarayoniga, qoʻlda bajariladigan mexanizasiyalashgan jarayoniga, mashina aralash qoʻl mehnati jarayoniga, mashinalashgan jarayonga, avtomatlashtirilgan va apparaturali jarayonlarga boʻlinadi. Qoʻlda bajariladigan mehnat jarayoni deganda, ayrim yoki bir guruh (brigada) ishchilarning bevosita odam a'zolari yordamida yoki odamning oʻz energiyasi hisobiga ishlatiladigan oddiy qoʻl mehnat qurollari yordamida yoki bularsiz ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirishi tushuniladi. Masalan, tayyor maxsulotni idishlar (taralar)ga joylash, detalni egovlash, paxta, sabzovatlarni yigʻib-terish kabilar qoʻlda bajariladigan mehnat jarayoniga kiradi.

Qoʻlda bajariladigan mexanizatsiyalashtirilgan jarayon deganda, biron energiya turi xisobiga ishlatiladigan oddiy mehnat qurollari yordamida qoʻlda bajariladigan jarayon (elektr parmada parmalash kabi) tushuniladi. Mashina aralash qoʻl mehnati jarayoni deganda,

ishlab chiqarish jarayoni ayrim xodimlar yoki bir guruh xodimlarning (brigada) bevosita ishtiroki bilan mexanik mehnat qurollari yordamida amalga oshirilishi tushuniladi. Ishlab chiqarish jarayonining yuqorida ko‘rsatilgan tarkibda turlarga bo‘linishi faqatgina mehnati tashkil etish va uni normalashdagina emas, balki xodimlarni mehnatning turlari buyicha statistik taqsimlashda, mehnat jarayonini mexanizasiyalash va uni tashkil etishni takomillashtirshida xam katga rol o‘ynaydi xamda ishlab chiqarish (xizmat ko‘rsatish)ni kompleks mexanizasiyalash va avtomatlashtirish hisobiga mehnat samaradorligini yanada o‘stirish yo‘llarini aniqlash imkonini beradi. Ishlab chiqarish jarayonlarining vaqt-vaqti bilan takrorlanib turishi ularning asosiy qismi bo‘lgan texnologik jarayon qanchalik davom etishiga bog‘liq. Shunga qarab, ishlab chiqarish jarayonlari to‘xtab ishlaydigan (bu, o‘z navbatida, siklli va davriy jarayonga bo‘linadi) va to‘xtovsiz ishlaydigan jarayonlarga bo‘linadi. Siklli jarayonlarda ishlab chiqarish jarayoni dam to‘xtab, dam takrorlanib turadi, davriy jarayonlarda esa bir siklning boshidan to oxirigacha u qadar to‘xtalish bulmaydi, shuning uchun bu yerda jarayonning uzoq davom etishi bilan o‘lchanadigan to‘xtalishni siklli deb ayta olmaymiz. Siklli to‘xtab ishlaydigan jarayonlarga asosan mexanik jarayonlar, davriy to‘xtab ishlaydigan jarayonlarga avtomatik jarayonlar, to‘xtovsiz ishlab chiqarish jarayoniga apparaturalarning ishlashi kiradi.

Har bir ishlab chiqarish jarayonida ishlov berish (qayta ishlash) siklli bo‘ladi. Bu sikl ishlov beriladigan xar bir maxsulot birligiga ketgan vaqtdir. Jarayon qanchalik avtomatlashtirilgan bo‘lsa, undagi sikllilik shuncha kamayadi. Bunda ijrochining mashinani rostlash, texnologik jarayonning borishini kuzatib turish, ish joyiga xizmat ko‘rsatishga doyir yordamchi ishlar bilan shug‘ullanish, ish joyini joriy ta'mirlash kabi vazifalari ko‘payadi. Aksincha, ishlab chiqarish jarayoni qancha kam avtomatlashtirilgan bo‘lsa va uzoq davom etsa, sikllilik shuncha ortadi, ishchining operativ vazifalari shuncha ko‘payadi.

Ishlab chiqarish jarayonlari asosiy va yordamchi ishlab chiqarish jarayonlariga bulinadi. Asosiy ishlab chiqarish jarayonlari shunday jarayonki, ularning yordamida xom ashyolar, yarimfabrikatlar, materiallar tayyor maxsulotga aylanadi. Yordamchi ishlab chiqarish jarayoni esa, asosiy ishlab chiqarish jarayoni to‘xtovsiz, o‘z vaqtida va

sifatli bajarilishi (davom etishi) uchun kerakli sharoit yaratib beradi. Bunga korxonaning uzi uchun elektr energiya, issiq suv, ehtiyot qismlar ishlab chiqarish, jixozlarni, asbob-uskunalarni ta'mirlash, xomashyolarni, tayyor mahsulotlarni omborxonada sadlash kabilar misol bo‘la oladi.

Ishlab chiqarish operatsiyasi va uning tarkibiy qismlari. Texnologik jarayonning asosiy dismi operatsiyadir. Operatsiya deganda, muayyan mehnat predmeti ustida bir yoki bir necha xodimlar (brigada) tomonidan bir ish joyida jihozlarni qayta sozlamay xamda ishlanadigan buyumlar joyini o‘zgartirmasdan amalga oshiriladigan ishlab chiqarish jarayonining bir qismi tushuniladi. Demak, operatsiya mehnat predmeti, ish joyi va ijrochi doimiy, o‘zgarmasligi, shuningdek, maxsulot, xizmat yoki jarayon bosqichining tugallanganligi bilan xarakterlidir.

Operatsiya ishlab chiqarish jarayonining bir qismini tashkil qilganligi uchun mehnat predmetidagi, unga ta'sir ko‘rsatadigan xodimning xarakatlaridagi va u xizmat qiladigan jihozlardagi o‘zgarishlarni birga qo‘shib o‘rganish kerak. Demak, mehnatni tashkil etish va normalash uchun operatsiyaning asosini tashkil qiluvchi bu o‘zgarishlarni bir-biridan ajratib, alohida – alohida o‘rganilganda, mehnatni tashkil etish va normalashda ko‘zlangan madsadga erishib bulmaydi.

Operatsiya texnologik jarayonlarni rejalashtirishning mehnatni normalashning asosini tashkil qiladi. Chunki jihozlarning butun imkoniyatlaridan to‘liq foydalanish, ularning to‘xtovsiz ishlashiga erishmoq va bu jihozlarda ishlashga qancha ishchi kerakligini bilish uchun operatsiyani bajarishga ketadigan vakt miqdorini hisoblab chiqish kerak. Ishlab chiqarish jarayonida quyidagi operatsiyalar: qo‘lda bajariladigan, mexanizatsiyalashtirilgan, mashina aralash-qo‘l bilan, mashina bilan bajari-ladigan, avtomatlashtirilgan va apparatli operatsiyalar bo‘lishi mumkin. Odatda, xodim bir ish kuni (smena) davomida birkitilgan ish usullarini bajarish, bir ish joyidan ikkinchisiga o‘tish va jihozlar (mashinalar) ishlashini faol kuzatish bilan bog‘liq bo‘lgan operatsiyalarni bajaradi.

O‘z navbatada, jihozlar ishlashini kuzatish xam faol, xam passiv bo‘lishi mumkin. Faol kuzatish — jihozlarni ishlash jarayonida sodir bo‘ladigan buzilishlarini yoki jihozlarning pasportida berilgan

parametrlardan chetga chiqishni bartaraf qilish yoki uning oldini olish maqsadidagi kuzatishdir. Passiv kuzatish esa, bu jihozlarga xizmat ko‘rsatish bilan bog‘liq bo‘lgan ishlar bo‘lmasa ham, ish joyini tashlab ketishi mumkin bo‘lmagandagi kuzatish.

## 8.4. Operasion boshqaruvni rejalashtirish.

Operatsion ishlab chiqarishni rejalashtirish - ishlab chiqarishni rejalashtirishning eng muhim qismidir. Ishlab chiqarish dasturini konkretlashtirish va detallashtirish, uni ijrochilarga etkazish (tsexlar, uchastkalar, ish joylari) va barcha bo‘limlar va korxonalarning yaxshi muvofiqlashtirilgan ishlariga erishishni o‘z ichiga oladi.

Ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish jarayoni – bu kishilarni o‘zlarining iste'moli uchun zarur bo‘lgan moddiy va ma'naviy ne'matlarni yaratishga qaratilgan maqsadga muvofiq faoliyatidir.

Operatsion ishlab chiqarish rejasini (OIChR) ishlab chiqishdan oldin har bir tsexdagi ishlab chiqarish sharoitlari va korxonada mavjud rejalashtirish amaliyoti har tomonlama tahlil qilinadi. Shunday qilib, ishlab chiqarilgan mahsulotlarning nomenklaturasi doimiy bo‘lmagan ommaviy ishlab chiqarish uchun OPPni shakllantirish uchun quyidagilar zarur:

- mehnat predmetini (qismlarini) qayta ishlashga ishga tushirish tartibini aniqlash;
- asbob-uskunalar va ish joylarining maksimal yukini ta'minlash, masalan, mehnatni brigada tashkil etish, kasblarni birlashtirish, ko‘p qismli xizmat va hk.);
- asbob-uskunalarni almashtirish qoidalariga qat'iy rioya qilganligi sababli ularni almashtirishga sarflanadigan vaqtni minimallashtirish;
- ish joylarini operatsion ishlab chiqarish rejasini amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan barcha vositalar va mehnat vositalari, texnik hujjatlar, energiya manbalari va boshqalar bilan ta'minlash.

Korxonaning ishlab chiqarish faoliyatida ishlab chiqarish dasturining, xususan, ish jadvallarining muvaffaqiyatli bajarilishi operativ ishlab chiqarishni boshqarish tizimi tomonidan ta'minlanadi.

Operatsion rejalashtirish va ishlab chiqarishni boshqarish mahsulotni hajmi, nomenklaturasi va muddatlari bo‘yicha bir oydan bir necha soatgacha taqsimlash vositalarini tanlashdir.

Ushbu turdagi nazorat ikkita asosiy elementni o‘z ichiga oladi:

1. Ishlab chiqarish dasturi asosida ishlab chiqarish operatsion rejalari (jadvallari) yoki operatsion jadvallari;
2. Ishlab chiqarishning dispetcherligi, uni korxona miqyosida smenali dispetcherlar va operatorlardan iborat markaziy dispetcherlik byurosi amalga oshiradi.

Operatsion rejalashtirish - bu korxona bo‘limlarining ishlab chiqarish rejalarini tuzatish bilan oylik, haftalik va kunlik (soatlik) davrlar uchun joriy ishlab chiqarish faoliyatini rejalashtirishdir.

Rejalashtirilgan jadvallar korxonaning barcha asosiy va yordamchi tsexlari uchun ishlab chiqilgan. Ularda har bir birlik uchun ishlab chiqarish rejasi, ularni ishlab chiqarish taqvimiy ketma-ketligi, ish rejimi va ta'mirlash uchun to‘xtashlar, shuningdek, agar kerak bo‘lsa, yarim tayyor mahsulotlar, almashtiriladigan uskunalar, transport vositalari bilan ta'minlash rejasi ko‘rsatilgan. Shu bilan birga, seminarlar, bo‘limlar va ish joylari uchun rejali maqsadlar ishlab chiqiladi.

Ishlab chiqarishni dispetcherlik qilish – bu operatsion boshqaruvning yakuniy bosqichidir, bu ishlab chiqarish jarayoni ketma-ketligini belgilangan parametrlardan mumkin bo‘lgan chetlanishlari bilan bog‘liq holda tartibga solishdir. Dispetcherlik idorasini bosh dispetcher boshqaradi, u ishlab chiqarish korxonasi rahbariga hisobot beradi. Asosiy dispetcherlik xizmatining vazifalariga quyidagilar kiradi.

- mahsulotning asosiy turlari va ishlab chiqarish jarayoni bosqichlari bo‘yicha ishlab chiqarish dasturining bajarilishini kuzatish;

ishlab chiqarish jarayonidagi uzilishlarning oldini olish bo‘yicha choralar ko‘rish;

- smenada uskunalarning ishlamay qolishini hisobga olish va tahlil qilish;
- ish joylarini materiallar, blanklar va boshqalar bilan ta'minlanishini hisobga olish va nazorat qilish.

Dispetcherlik xizmati ishi, shuningdek korxonada rejalashtirish jarayonini tashkil qilish, smenada, sutkada va boshqa vaqtlarda

korxonaning ish natijalarini aks ettiruvchi tezkor ma'lumot olishga asoslanadi. Axborotni olishning ishonchliligi va o‘z vaqtida bajarilishi ishlab chiqarish maqsadlarini ishlab chiqish sifatiga ta'sir qiladi va ularni amalga oshirish natijasida yuzaga keladigan og‘ishlarni tezda bartaraf etadi. Shuning uchun ishlab chiqarish jarayoni to‘g‘risida ma'lumotlar ishlab chiqarish jarayonlarini boshqarish, tahlil qilish va tartibga solish uchun asosdir.

Umuman olganda, operatsion rejalashtirish va ishlab chiqarishni boshqarish tizimi quyidagi asosiy prinsiplarga asoslanadi: - buxgalteriya hisobi - ishlab chiqarishning barcha bosqichlarida, shu jumladan operativ operativ hisobni, tayyor qismlar va mahsulotlarni omborxonalarda hisobga olish va buyurtmalarning texnik tayyorligini hisobga olishni o‘z ichiga olgan ishlarning haqiqiy rivojlanishining aksi;

-nazorat qilish - ishlab chiqarish jarayonining haqiqiy parametrlarini ko‘rsatilgan parametrlar bilan taqqoslash. Ishlab chiqarish jarayonini nazorat qilish korxonaning sexlari dispetcherlari tomonidan ishlab chiqarish rejasi nomenklaturasi, ishlab chiqarishni tezkor tayyorlash va h.k.lar asosida amalga oshiriladi;

-tahlil – ishlab chiqarish jarayonining "tor yo‘llarini" aniqlash, shu jumladan haqiqiy hajmlar, mahsulot sifati, mehnat unumdorligi va boshqalarning og‘ish sabablarini aniqlash. rejalashtirilgan ko‘rsatkichlardan;

-tartibga solish - ishlab chiqarish jarayonini doimiy operatsion ishlab chiqarish hisobi, nazorati va tahlili asosida tartibga solish.

Ishlab chiqarishni tezkor boshqarish tartibi sifatida tartibga solish (dispetcherlik) ishlab chiqarishning borishi to‘g‘risidagi ma'lumotlar bilan uzviy bog‘liqdir, shu jumladan:

-yil davomida korxonaning barcha sexlari uchun choraklar, oylar, haftalar, kunlar va smenalar bo‘yicha ishlab chiqarilgan mahsulotlar va butlovchi qismlar soni;

-tayyor mahsulotlarni, ehtiyot qismlarni va mahsulotlarni markaziy omborga qabul qilish va ularni ishlab chiqarish maydonlariga yetkazib berish;

- yarim tayyor mahsulotlar, ehtiyot qismlar va mahsulotlarning ishlab chiqarish jarayoni operatsiyalari bo‘yicha, ishlab chiqarish vazifasi berilgan vaqt va uni bajarish tugallanganligini ko‘rsatuvchi

harakati;yarim tayyor mahsulotlar, ehtiyot qismlar va buyumlar sexi bo‘limlari va do‘konlar o‘rtasida harakatlanishi;

- ishlab chiqarish jarayonida yuzaga keladigan nuqsonlar;
- ish vaqti, ishlamay qolishi va jihozlarni ta'mirlash;
- barcha turdagi energiya manbalari xarajatlari (elektr, havo, yoqilg‘i va boshqalar).

**Nazorat savollari.**

1. Ishlab chiqarish omillari nimalardan iborat?
2. Ishlab chiqarishni boshqarishda obyekt va subyekt tushunchalari nima?
3. Kapital tushunchasiga ta'rif bering va uning tarkibiga nimalar kirishini tushuntirib bering.
4. Ishlab chiqarish jarayonining mazmunini va uning ikki tomonini tushuntiring.
5. Ishlab chiqarishning umumiy va piravard natijalarini tushuntirib bering.
6. Yaratilgan mahsulotning natural va qiymat tarkibi nimalardan iborat?
7. Zaruriy va qo‘shimcha mahsulot nima, qo‘shimcha mahsulot normasi va massasi formulasini yozib tushuntiring.
8. Ishlab chiqarish, xizmat ko‘rsatish jarayonlarini elementlarga bo‘lish zarurligi va tartiblari nimalardan iborat?
9. Ishlab chiqarish jarayonlari va operatsiyalari turlarining uziga xos xususiyatlari nimalardan iborat?
10. Ishlab chiqarish jarayonlari takrorlanib turish buyicha danday turlarga bulinadi?
11. Operatsiyalar mehnatga nisbatan qanday bo‘linadi?

# 9-BOB. XODIMLARNI MOTIVATSIYALASH

9.1. Motivatsiyaning ahamiyati
9.2.Motvatsion nazariyalar
9.3.Motivatsiya nazariyalarini xayotga tatbiq etish
9.4. Xodimlarni rag‘batlantirishning jahon tajribalari.

## 9.1. Motivatsiyaning ahamiyati

Insonning aqliy, jismoniy, kasb va malaka salohiyatidan to‘liq foydalanish uchun qanday chora-tadbirlar ko‘rish kerak? Nima uchun xodimlarning mehnat unumdorligi turlicha bo‘ladi? Nima uchun bir korxonada, bir xil sharoitda ba’zi xodimlar g‘ayrat-shijoat bilan ishlaydi, boshqalar esa o‘z mehnat faoliyatlariga loqaydlar? Xodimlarni mahsulot ishlab chiqarishni ko‘paytirish, uning sifatini oshirish uchun izlanishga, shaxsiy tashabbus ko‘rsatishga qaysi omillar rag‘batlantiradi? Nima uchun mehnat jamoasi a’zolari bir xil toifasini korxona maqsadi – yuksak samaradorlikka erishishga munosib hissasini qo‘shishga qiziqtirish uchun ish haqi omillaridan foydalanish, boshqa xodimlarni esa ma’naviy rag‘batlantirish – hamkasblari oldida erishgan mehnat natijalari uchun maqtash, minnatdorchilik bildirish, faxriy yorliq bilan taqdirlash kifoya qiladi? Donishmandlar, buyuk ajdodlarimiz qadim-qadimdan bu masalalarga katta e’tibor bilan qarab kelganlar.

Kaykovusning “Qobusnoma”sida “Har kishi molini ziyoda qilmoq ta’masida bo‘lsa, bir tanga uchun mag‘ribdan mashriqqa borur, o‘zini toqqa, daryoga urur, jonin, tanin va molin muxoratara (xatar)ga solur, yo‘lning noimligi (xavfligi)din, hayvonotdin (darranda, hayvondin) qo‘rqmas, shuning uchun mag‘ribdin mashriqqa, mashriqdin mag‘ribga borib xalqqa ne’mat keltirur”[36] degan hikmatli so‘zlarni o‘qiymiz.[37]

Iqtisodchi olimlar tomonidan ishlab chiqilgan mehnat motivat-siyasining ilk nazariyalari keyinchalik boshqarishning “qamchi” va “shirin kulcha” tamoyili sifatida e’tirof etiladigan usulga asoslangan edi.

[36] Кайковус. Қобуснома. – Т.: Истиқлол, 1994. – 107-108 б.
[37] Shoyusupova N.T., Ataniyazova M.B. Kadrlar menejmenti. O‘quv qo‘llanma. T.:TDIU, 2016-246 b.

Bizga o‘z xalqimiz og‘zaki ijodi namunalari – ertak va dostonlardan yaxshi ma’lumki, o‘sha davrlarda mehnat qilishga, topshirilgan vazifani bajarishga sovuqqonlik, loqaydlik uchun “qamchi” sifatida qatl etilish, zindonga tashlash, yurtdan quvg‘in qilish kabi qatag‘on choralari qo‘llanilgan bo‘lsa,qahramonlik, fidoyilik, sadoqatning “shirin kulcha”si - odam bo‘y-basti barobar tillayu zeb-ziynatlar yoki hukmdorga qarindoshlik (shoh, xon qiziga uylanish) bilan siylanardi.

Menejment sohasida taniqli rossiyalik olim L.I.Evenko fikriga[38] ko‘ra ishlab chiqarishda insonning roliga munosabat bo‘yicha to‘rt konseptsiya mavjud:

1. **Mehnat resurslaridan foydalanish** (Labour resources use). Bu taxminan XIX asrning 60-yillarigacha bo‘lgan davrni qamrab olib, unga muvofiq ishlab chiqarishda insonning ishtirokiga faqat uning funktsiyasi - sarf etilgan ish vaqti va ish vaqti bilan o‘lchanadigan mehnat hajmi orqali qaralardi. G‘arbda bu teylorizm nazariyasida, sho‘rolar davrida odamning davlat tomonidan ekspluatatsiya qilinishida namoyon bo‘lgan edi.

2. **Personalni boshqarish** (Personnel management). XX asr 30 - yillaridan rivojlana boshlagan ushbu kontseptsiyaning ilmiy asosini personalga uning xizmat vazifasi orqali qarash, boshqaruvni ma’muriy mexanizmlar (tamoyillar, uslublar, vakolatlar, funktsiyalar) orqali amalga oshirishni tashkil etardi.

3. **Inson resurslarini boshqarish** (Human resource management). Bu kontseptsiyada insonga faqat xizmat vazifasi bo‘yicha qarashdan voz kechilib, uning ishlab chiqarishdagi roli uch asosiy qism: mehnat funktsiyasi, ijtimoiy munosabatlar, personal holatini birlashtirgan ijtimoiy yaxlitlik sifatida baholanadigan bo‘ldi. Bu, jumladan, sho‘rolar davri so‘nggi bosqichi – “qayta qurish” vaqtida keng targ‘ib qilingan “inson omilini faollashtirish” konseptsiyasida qisman aksini topgan.

4. **Insonni boshqarish** (Human being management). Bu kontseptsiyaga binoan inson korxonaning bosh subyekti va “resurs”

[38] Управление человеческими ресурсами: стратегия и практика. - Алма-Ата, 1996. - С.23-25.

sifatida ko‘rilishi mumkin bo‘lmagan boshqaruvning alohida obyektidir.

Iqtisodchi olimlar xodimlarning mehnat motivatsiyasi omillarini tahlil etar ekanlar, odamlarni mehnat qilishga u yoki bu ehtiyojini qondirish zarurati undaydi degan xulosaga kelganlar. Personal toifalari va ularning mehnat motivatsiyasi darajasi 10.1.-jadvalda o‘z aksini topgan.

**9.1.-jadval**

**Kadrlar toifalari va ularning mehnat motivatsiyasi darajasi[39]**

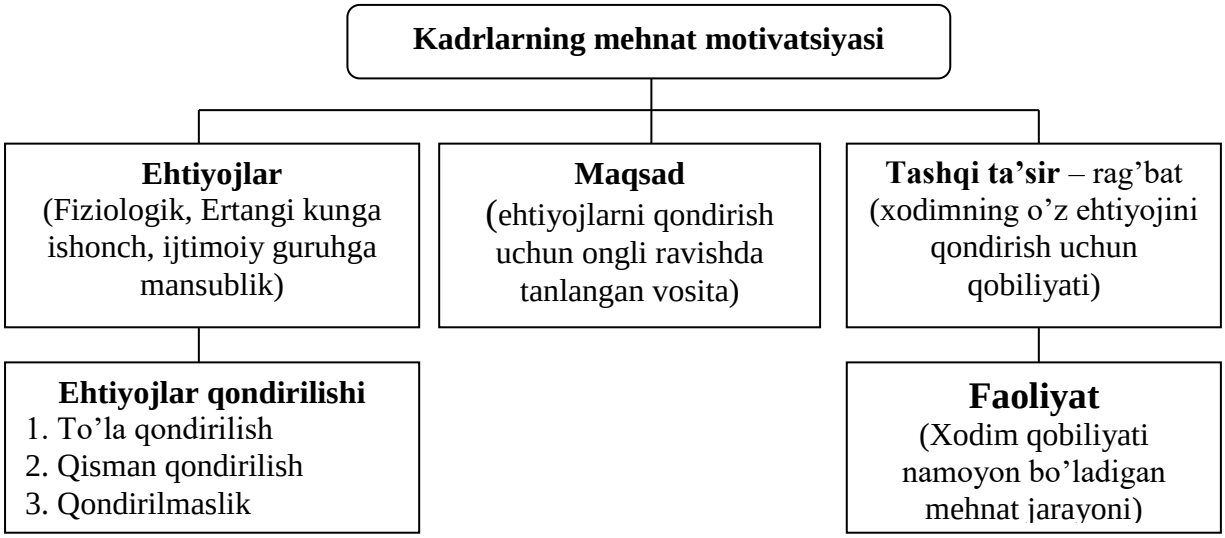
| **Xodimlar toifasi** | **Jamoadagi ulushi, %** | **Mehnat motivatsiyasi darajasi va rag‘batlantirish samarasi** |
|---|---|---|
| G‘oyat sidqidil, o‘ta mehnatsevar | 5,0 | Qiziqishi eng yuksak, rag‘batlantirish o‘ta samarali |
| Yetarli darajada sidqidil, mehnatsevar | 60,0 | Qiziqishi etarli darajada, rag‘batlantirish samara ko‘rsatadi |
| Yetarli darajada sidqidil emas, mehnatga qiziqishi etarli emas | 30,0 | Qiziqishi noma’lum, rag‘batlantirish samarasi aniq emas |
| Sidqidil emas, mehnat qilishga loqayd | 5,0 | Qiziqishi yo‘q, rag‘batlantirish samar bermaydi |
| **Jami** | **100,0** | **-** |

Xodimlar bevosita shu korxonada ishlashi uchun u mehnati munosib qadrlanayotganligini aniq bilishi shart. Bunga mehnatga qiziqtirish tizimining eng asosiy vositasi - rag‘batlantirish tizimi orqali erishish mumkin.

[39] Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. – М.: “Академический проект”, 2005 - 930 с.

Agar motivatsiya insonni u yoki bu ishni bajarishga majburlaydigan ichki hissiyot bo‘lsa, rag‘bat personal faolligini oshirishga xizmat qiladigan tashqi hissiyotdir. Agar rag‘bat personalning ehtiyojlarini qondirish uchun g‘oyat muhim ahamiyat kasb eta olsa, u mehnat motivatsiyasi omiliga aylanishi mumkin.

10.1.-rasmda kadrlarning mehnat motivatsiyasi xususiyatlari keltirilgan.




**9.1.-rasm. Kadrlarning mehnat motivatsiyasi xususiyatlari[40]**

Rag‘batlar quyidagicha tasniflanadi:

1. Amal etish mudddati bo‘yicha - uzluksiz (mehnat sharoiti, ish o‘rnida yaratilgan shart-sharoitlar), uzoq muddatli (ish haqi miqdori yuqoriligi, foydaga sheriklik), qisqa muddatli (oy, yil choragi, yil yakuni bo‘yicha mukofotlar).

2. Amal etish doirasi bo‘yicha - jamoaviy (ish haqi fondi, foydani taqsimlashda bevosita ishtirok etish), shaxsiy (xodim bo‘yicha daromadlari jamlanmasi).

3. Mohiyati bo‘yicha – nufuzli (alohida tarif bo‘yicha ish haqi, korxona aktsiyalarini imtiyozli narxda olish), rag‘batlantiruvchi (xodim kasb mahorati, sifatli mahsulot ishlab chiqargani, xom ashyo, elektr quvvati safini kamaytirgani uchun ish haqiga ustamalar).

[40] Shoyusupova N.T., Ataniyazova M.B. Kadrlar menejmenti. O‘quv qo‘llanma. T.:TDIU, 2016-246 b.

4. Qo‘llanish sohasi bo‘yicha – hammabop (pul bilan rag‘batlantirishning barcha turlari), o‘ziga xos (nomoddiy rag‘batlantirishlar).

Korxona ma’muriyati mehnat motivatsiyasini oshirish uchun turli rag‘batlantirish omillarini ishga solar ekan, ular korxona maqsadlari – foyda olishni kuchaytirishga xizmat qilishiga alohida e’tibor berishi tabiiydir. Bu personal mehnat samaradorligini baholash orqali amalga oshiriladi. Personal mehnati samaradorligini baholash mehnat motivatsiyasi nazariyasi va amaliyotini uzviy bog‘lanishning eng ishonchli vositasidir. Baholash mehnat motivatsiyasiga yo‘naltirilgan aniq maqsadli omillardan amaliyotda qo‘llanish orqali xodimlar mehnat faoliyati maqsad va natijalarini ajralmas mustahkam bir bo‘g‘inga bog‘lashga xizmat qiladi.

Mehnat motivatsiyasi sarf-xarajatlarining korxona maqsadi uchun samaradorligini aniqlashning oddiy formulasi mavjud:

$$Xsk = M / S$$

Bu erda: Xsk – mehnat motivatsiyasi uchun xarajatlar samaradorligi koeffitsienti; M – ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi; S – ishlab chiqarilgan mahsulot uchun sarflar.

## 9.2. Motvatsion nazariyalar

Korxona maqsadiga erishish — ishlab chiqarishda yuqori samaradorlikni ta’minlash personal o‘z xizmat vazifasini sidqididdan, tashabbuskorlik ko‘rsatib bajarishiga bog‘liq. Buning uchun xodimlar o‘z ishlariga chinakamiga qiziqishlari kerak.

**Qiziqish (motiv)** — bu insonni muayyan faoliyatga undovchi ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlardir. Kiziqish insonga uning ehtiyojlarini qondirish uchun nima qilish va buni qanday qilish kerakligini belgilaydi.

Qiziqish jarayonini to‘rt bosqichga bo‘lish mumkin:

1. Ehtiyojning paydo bo‘lishi.
2. Ehtiyojni qondirish yo‘llarini izlash.
3. Ehtiyojni qondirish uchun faoliyatga kirishish.
4. Ehtiyojning qondirilishi, moddiy yoki ma’naviy rag‘batlantirishga ega bo‘lish.

**Ehtiyoj** — insonning hayot kechirishi, shaxs va ijtimoiy guruhni rivojlantirish uchun obyektiv zarur narsalar. Biologik va ijtimoiy ehtiyoj bir-biridan farq qiladi.

**Biologik ehtiyoj** — suv, havo, oziq-ovqatga, hayot kechirish uchun zarur boshqa narsalar — uy-joy, kiyim-kechak, roʻzgʻor buyumlari, shuningdek, avlodni davom ettirishga ehtiyoj.

**Ijtimoiy ehtiyoj** — millat, ijtimoiy guruhga mansublikka, oʻz shaxsini, erishgan muvaffaqiyatlarini rivojlantirish, oʻz qobiliyatini namoyon etish, boshqalar tomonidan oʻsish qobiliyatlari e'tirof etilishiga ehtiyojdir.

Personal ehtiyojlarini qondirish hisobiga mehnatga qiziqtirishda inson, shaxs eng asosiy masaladir. Zamonaviy menejmentda **inson — boshqaruvning bosh subyektidir.** Ushbu yondashuvga muvofiq inson korxona uchun emas, balki korxona inson uchun zarurdir. Personalni boshqarish strategiyasi, tuzilmasi va jarayoni xuddi ana shu xodimlar shaxsiy xususiyatlarini hisobga olishga asoslanadi. Inson koʻpgina fanlar (falsafa, sotsiologiya, psixologiya, tibbiyot, pedagogika, tarix va boshqalar) tadqiqining ob'ekti hisoblanadi. Personalni boshqarish nazariyasida inson birtomondan, ijtimoiy guruhning eng muhim yadrosi, ikkinchi tomondan esa boshqaruv jarayonining harakatlantiruvchi kuchi sifatidagi tadqiq ob'ektidir.

Shaxs — individga jamiyat a'zosi sifatida tavsif beruvchi ijtimoiy muhim xususiyatlarning barqaror tizimidir.

Ayni paytda shaxs bilan birga insoniyat avlodiga mansub alohida vakil — individ hamda ushbu individni boshqalardan farqchovchi xususiyatlar yigʻindisi — individuallik tushunchalari ham mavjuddir.

**Qiziqtirish (motivatsiya)** tushunchasi fanda bir necha ma'noga ega. Boshqaruv nazariyasida bu oʻzini va boshqalarni korxona maqsadiga erishishga qaratilgan muayyan faoliyatga qiziqtirish jarayonidir.

Psixologik nuqtai nazardan esa qiziqish xodim subyektiv faoliyati jarayoni, deb tushuniladi.

Qiziqtirishning boshqaruvdagi hamda shaxsiy-psixologik mazmuni oʻzaro bogʻliqligi personalni boshqarishda texnika tizimlarini boshqarishdan farqli oʻlaroq, boshqaruv ob'ekti va sub'ekti maqsadlarining muvofiqlashtirilishi bilan belgilanadi. Bunday muvofiqlashtirish turlicha tarzda amalga oshirilishi mumkin. Lekin

bu jarayonda albatta ikki tomon — ob’ekt ham, sub’ekt ham ishtirok etadi. Buning natijasida esa boshqaruv ob’ektining muayyan mehnat faoliyati, pirovard natijada bu faoliyatning muayyan natijasi bo‘ladi.

Qiziqtirish jarayoni negizida qiziqishning moddiy, ijti-moiy-psixologik, ma’naviy, ijodiy va boshqa omillari yotadi. 10.2-rasmda menejerlar o‘rtasida o‘tkazilgan so‘rovda yaxshi mehnat qilishga nima qiziqtirishi to‘g‘risidagi ma’lumotlar keltirilgan.

Qiziqtirish nazariyalarini ikki guruhga ajratish mumkin:

— mohiyat bo‘yicha qiziqtirish nazariyasi;

— jarayon bo‘yicha qiziqtirish nazariyasi.

**Mohiyat bo‘yicha qiziqtirish nazariyalari** ehtiyoj deb nomlanuvchi, insonlarni boshqacha emas, balki xuddi shunday harakat qilishga undaydigan ichki qiziqishlarni aniqlashga asoslangan. Ushbu guruhga Abraxam Maslou, Devid Mak-Klelland va Frederik Gertsberg, Skinner Bernard nazariyalari taalluqlidir.

**Jarayon bo‘yicha qiziqtirish nazariyalari** zamonaviyroq bo‘lib, inson faoliyati modellariga asoslanadi (kutish nazariyasi. adolat nazariyasi va Porter-Louler qiziqtirish modeli).

Ushbu ikki guruh nazariyalari bir-birini istisno etmaydi, balki o‘z muayyan qo‘llanish sohalariga egalar. Ular mohiyatini chuqurroq anglash uchun tag-zamin tushunchalar — ehtiyoj va rag‘batlantirishning mohiyatini bilish kerak bo‘ladi.

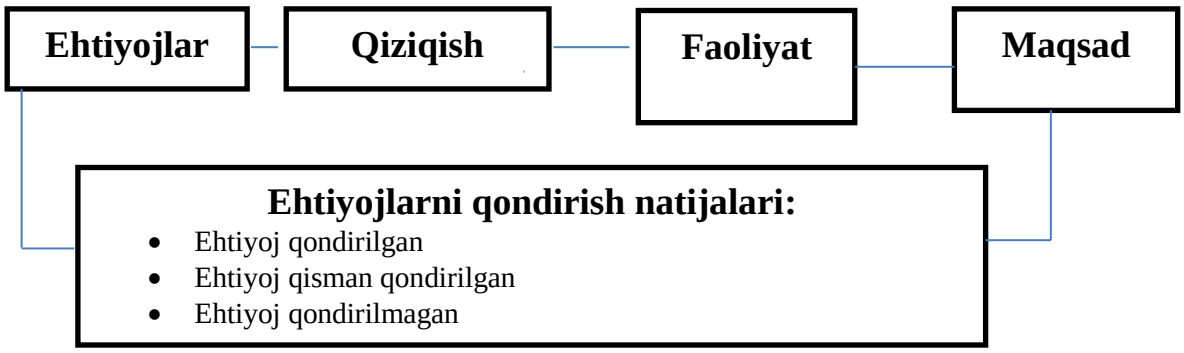
Ehtiyojlarni ushlab ko‘rish yoki o‘lchash mumkin emas. Ular to‘g‘risida insonlarning xatti-harakatlari orqali tasavvur hosil qilish mumkin. Ehtiyojlar faoliyat uchun qiziqish uyg‘otadi.

Insonlarning xatti-harakatlari va ular bu xatti-harakatlarini uyg‘otuvchi qiziqishlarni turli modellarda keltirish mumkin. Ulardan biri 10.2- rasmda tasvirlangan.

**Qiziqtirish nazariyasida rag‘batlantirish** — inson o‘zi uchun qimmatli hisoblagan hamma narsa muhim hisoblanadi. Insonlarda qimmatlilik tushunchasi turlicha, shuning uchun rag‘batlantirishni baholash ham ularda bir-birlarinikidan farklanadi. Rag‘batlan-tirishning ikki turi mavjud:

**Ichki rag‘batlantirishni** ishning o‘zi beradi. Bunga mehnat jarayo-nidan qoniqish hosil qilish hissi, ko‘zlangan natija yoki maqsadga erishish, mehnatning ijtimoiy ahamiyatini anglash va shu

asosda o‘z-o‘zidan g‘ururlanish kiradi. Ish jarayonida xodim o‘z ehtiyojini o‘zi kabilar, ya’ni boshqa kishilar bilan munosabatda bo‘lish orqali qondiradi.




**10.2.-rasm. Ehtiyoj orqali aniqlanadigan qiziqish modeli[41].**

**Tashqi rag‘batlantirish** korxona, tashkilot tomonidan beriladi. Ish haqi, martabaning yuqorilashuvi, hamkasblar, rahbarlar tomonidan bildiriladigan maqtovlar va e’tiroflar, qo‘shimcha to‘lovlar, qo‘shimcha ta’tillar, xizmat avtomobili, mukofotlar — shular sirasiga kiradi.

**Mohiyat bo‘yicha qiziqtirish nazariyalariga** quyidagilarni keltirish mumkin.

**S. Bernard nazariyasi.** Ushbu nazariyaga muvofiq:

1.Korxona mehnat jamoasi a’zolari bo‘lgan shaxslar o‘zaro birbirlariga bog‘liqholda faoliyat ko‘rsatadigan tizimni tashkil etadi.

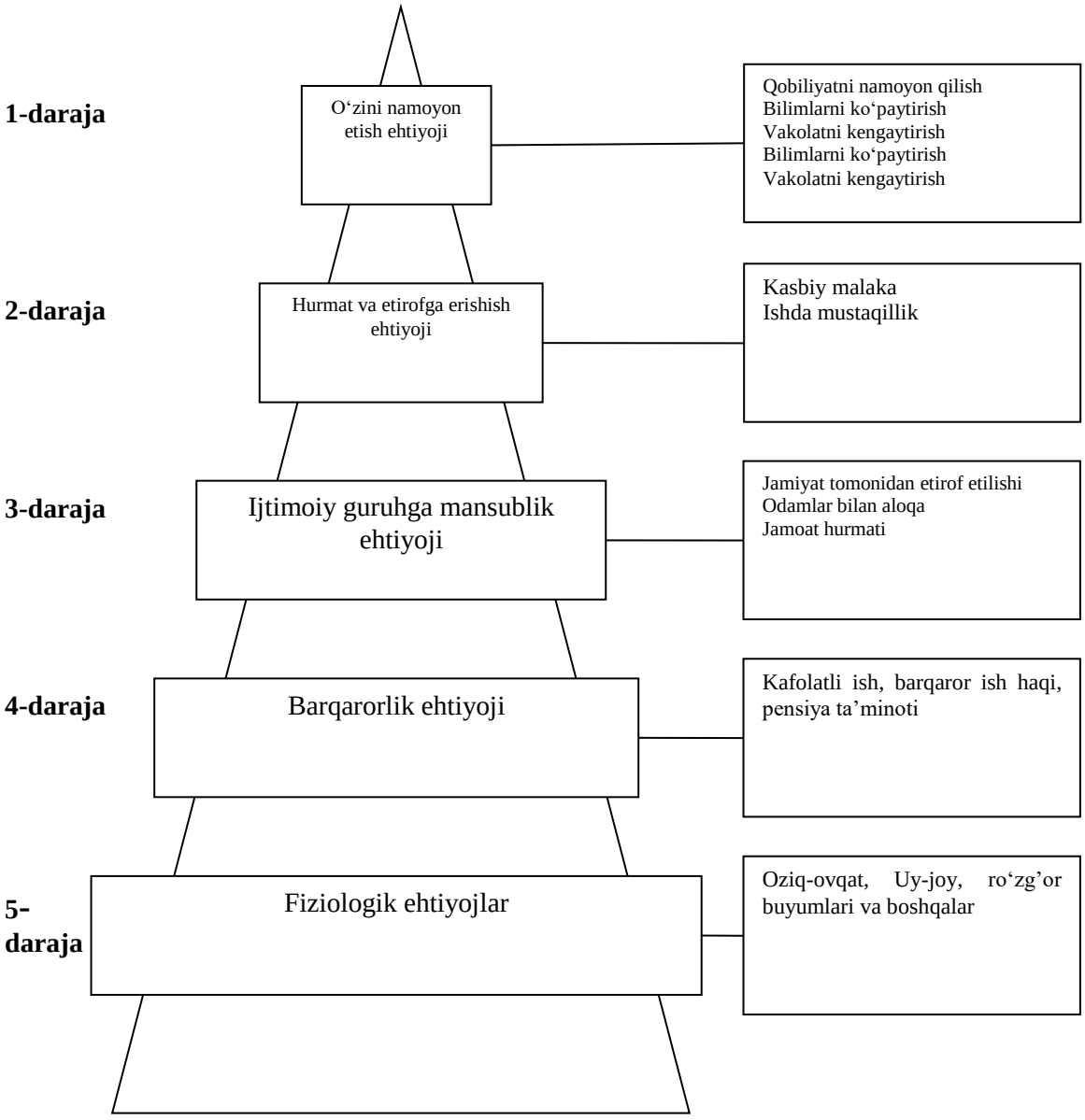
2.Korxonao‘z mehnat jamoasi a’zolariga rag‘batlantirish orqali ta’sir ko‘rsatadi, ana shu rag‘batlantirish hisobiga xodimlar korxona maqsadlariga erishish uchun o‘zlaridan talab qilinadigan mehnat ulushini qo‘shadilar.

3.Xodimlarni rag‘batlantirish ularning korxonaga qo‘shayotgan hissalariga mos kelsa yoki bu hissadan ortiq bo‘lsagina ularning mehnat samaradorligi yuqori bo‘ladi.

**A. Maslou nazariyasi** qiziqtirishning eng mashhur nazariyasi hisoblanadi. Bu nazariyaga binoan insonlar hamisha qandaydir narsaga ehtiyoj sezadilar. Ehtiyojlar birlamchi va ikkilamchi, besh darajali

[41] Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. – М.: “Академический проект”, 2005 - 930 с

bo‘ladi (10.3- rasm). Bu ehtiyoj darajalari ustuvorligi bo‘yicha bosqichma-bosqich joylashadi.




**9.3.-rasm. A. Maslou bo‘yicha ehtiyoj darajalari piramidasi**

Ehtiyojlar qondirilmagan bo‘lsa insonni faoliyatga undaydi. Qondirilgan ehtiyojlar insonlarda qiziqishni so‘ndiradi. Birorta ehtiyoj qondirilgan bo‘lsa, uning o‘rnini boshqa ehtiyoj egallaydi. Odatda inson birdaniga bir necha narsaga ehtiyoj sezadi. Piramidaning pastki qismidagi ehtiyoj birinchi navbatda qondirilishi talab etiladi. Quyi darajadagi ehtiyojlar qondirilgandan so‘ng yuqori darajadagi ehtiyojlar insonga kuchliroq ta’sir ko‘rsata boshlaydi. Yuqori darajadagi

ehtiyojlarni quyi darajadagi ehtiyojlarga qaraganda ko‘proq vositalar orqali qondirish mumkin.

**D. Mak-Klelland nazariyasi** insonning uch ehtiyojiga asoslangan:

*Maqsadga erishish ehtiyoji.* Bu insonning o‘z oldida turgan maqsadga avvaldagiga qaraganda samaraliroq erishishga intilishini anglatadi.

*Sheriklik ehtiyoji* insonning atrofdagilar bilan do‘stona munosabatda bo‘lishga intilishida namoyon bo‘ladi.

*Hokimiyatga ehtiyoj* insonlarning jamoaga rahbarlik qilish, resurslarni taqsimlash va hukmronlik qilishning boshqa vositalariga intilishlarida seziladi.

Yuqoridagi nazariyaning asosiy mohiyati quyidagichadir:

D. Mak-Klellandning ehtiyojlar nazariyasida ko‘rsatilgan **hokimiyatga ehtiyoj** boshqa insonlarga ta’sir ko‘rsatish xohishi sifatida namoyon bo‘ladi. Shu ma’noda boshqaruv hokimiyatidan foydalanish, bunday ehtiyoj sezayotgan insonlarning o‘z maqsadlarini amalga oshirish imkoniyatlari bilan jalb etadi. Bu toifa insonlar shijoatli, irodali, qat’iyatli shaxslar bo‘lib, ular o‘z nuqtai nazarlarini qattiq turib himoya qiladilar, o‘zgacha fikrlarga qarshilik ko‘rsatadilar. Ular ko‘p hollarda yaxshi notiq bo‘lib, boshqalarni o‘ziga jalb eta oladilar.

*Maqsadga erishish ehtiyoji* esa ko‘zlangan, rejalangan narsaga erishish jarayoni orqali qondiriladi. Ya’ni bunga ehtiyoj sezuvchilar faqat muayyan lavozimni egallash (bu ko‘p hollarda ro‘y bersa ham) bilan qanoatlanib qola olmaydilar. Ana shunday shaxslar tavakkalchilikni ehtiyotkorlik bilan qiladilar. Ular muammoni hal qilish mas’uliyatini o‘z zimmasiga olishdan cho‘chimaydilar. Ayni vaqtda bu insonlar erishgan natijalari uchun aniqrag‘batlantirishni xoxlaydilar. Ular ishda tashabbuskorlar. Bu shaxslar erishilgan natijalariga qarab muntazam takdirlanib turilishlari kerak.

**Sheriklik ehtiyoji** hamkasblar, jamoa a’zolari bilan do‘stona munosabatlar o‘rnatishda, boshqalarga yordam ko‘rsatishni yoqtirishda namoyon bo‘ladi. Bu toifa kishilar doimiy muloqotda bo‘lish imkoniyatini beradigan ishlarni xush ko‘radilar. Rahbarlar bunday shaxslarga ko‘proq e’tibor qaratishlari, jamoada do‘stona munosabat o‘rnatish, o‘zaro fikr almashib turish uchun ularni tez-tez birga yig‘ib turishlari lozim.

**F. Gertsberg nazariyasi.** U firmalardan birining 200 nafar xodimi o‘rtasida so‘rovnoma o‘tkazib, ushbu tadqiqotlari natijasida o‘z qiziqtirish nazariyasini yaratgan. Bu nazariya F. Gertsbergning ikki omil nazariyasi ham deb ataladi.

F. Gertsbergning ishdan qanoat hosil qilishning ikki omillik nazariyasi 10.2- jadvalda keltirilgan. Ushbu nazariya qiziqtirishning barcha omillarini ikki guruhga ajratishni ko‘zda tutadi.

**9.2.-jadval**

**F.Gersberg modeli**

| Mehnat sharoiti omillari | Qiziqtiruvchi omillar |
|---|---|
| Korxona siyosati | Muvaffaqiyat qozonish |
| Ish sharoiti | Shuhrat qozonish |
| Ish haqi | Ish natijalari etirof etilishi va ma’qullanishi |
| Jamoadagi o‘zaro munosabat | Yuksak mas’uliyat darajasi |
| Ish ustidan bevosita nazorat darajasi | Ijobiy va salbiy rivojlanish imkoniyati |

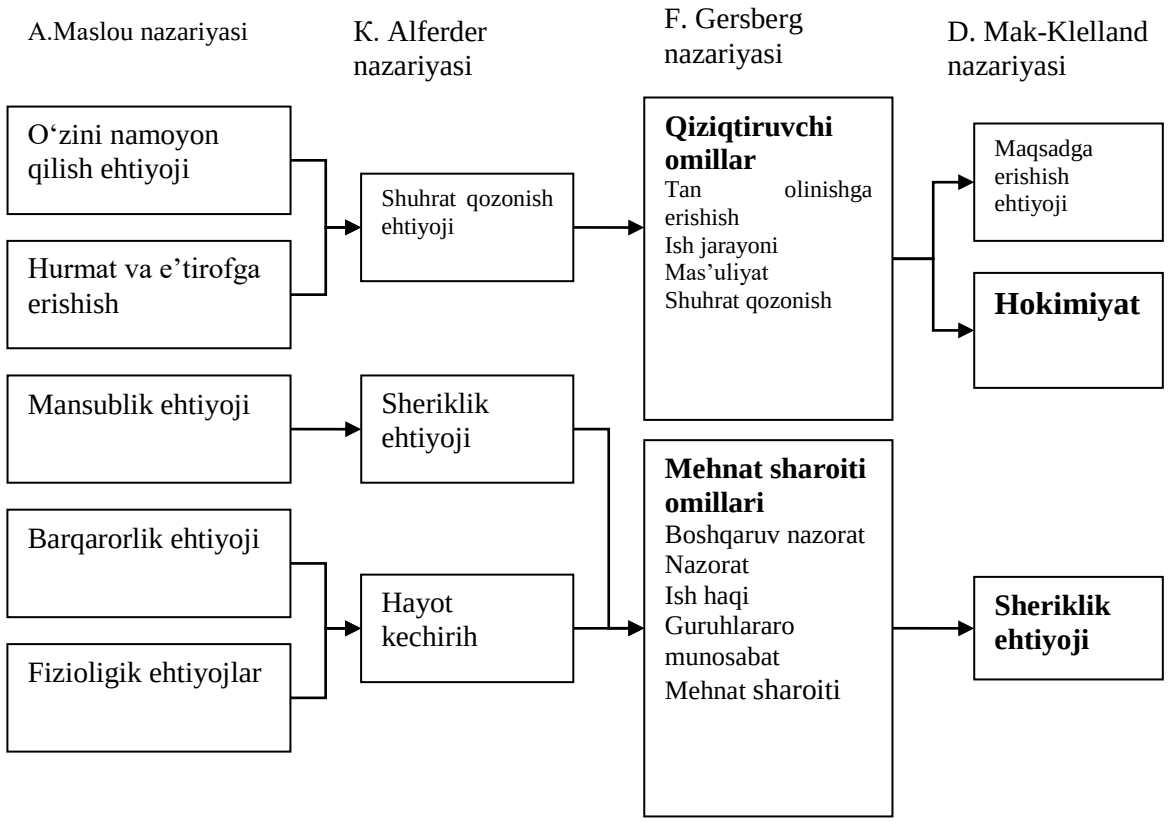
Mazkur nazariyaga ko‘ra mehnat sharoiti omillari inson mehnat qiladigan muhit, qiziqtiruvchi omillar esa mehnat xususiyatlari va mohiyati bilan bog‘liqdir. F.Gertsberg fikricha, mehnat sharoiti omillarining mavjudligi xodimlarni ishga qiziqtirmaydi. Bu omillar faqat ishdan qoniqmaslik hissini uyg‘otmaslikka xizmat qiladi. Faoliyat samaradorligini oshirishga qiziqtirish uchun qiziqtiruvchi omillar mavjud bo‘lishi kerak.

Ushbu nazariyadan samarali foydalanish uchun mehnat sharoiti va qiziqtiruvchi omillar ro‘yxatini tuzish hamda xodimlarning o‘zlariga ular nimani xoxlashlarini tanlab olish imkonini berish kerak.

Shu bilan bir qatorda, F. Gertsberg nazariyasi **kamchiliklardan xoli emasligini** ham ko‘rsatish lozim.

Mohiyat bo‘yicha qiziqtirish nazariyalarida ehtiyojlar guruhlari va ular darajalari keltirilgan. Bu nazariyalarga muvofiq ehtiyojlar

guruhlari taqqoslama nisbati bilan 9.4- rasm orqali tanishish mumkin.




**9.4.-rasm. Mohiyat bo‘yicha qiziqish nazariyalariga muvofiq bo‘yicha qiziqtirish nazariyalariga muvofiq ehtiyojlarning o‘zaro bog’liqligi**

Mohiyat bo‘yicha qiziqtirish nazariyalari insonlar faoliyatini belgilovchi ehtiyojlar va ular bilan bog‘liq omillarga asoslangan.

**Jarayon nazariyalari** esa inson turli maqsadlarga erishish uchun kuch-g‘ayratini qanday taqsimlashi hamda faoliyat turini qanday tanlashini tahlil etadi. Jarayon nazariyalariga muvofiq insonning faoliyati faqatgina ehtiyojlar bilan belgilanmaydi. Shaxsning faoliyati shuningdek, uning umid qilishi (mazkur sharoitda) hamda tanlagan faoliyatining ehtimol tutiladigan oqibatlari bilan ham belgilanadi.

Xususan, Viktor Vrumning umid qilish nazariyasiga muvofiq, ehtiyojning mavjudligi insonni muayyan maqsadga erishishi uchun qiziqtirishning yagona zarur sharti emas.

Inson, shuningdek, o‘zi tanlagan faoliyat turi ehtiyojini qondirishga olib kelishiga ishonch hosil qilishi kerak.

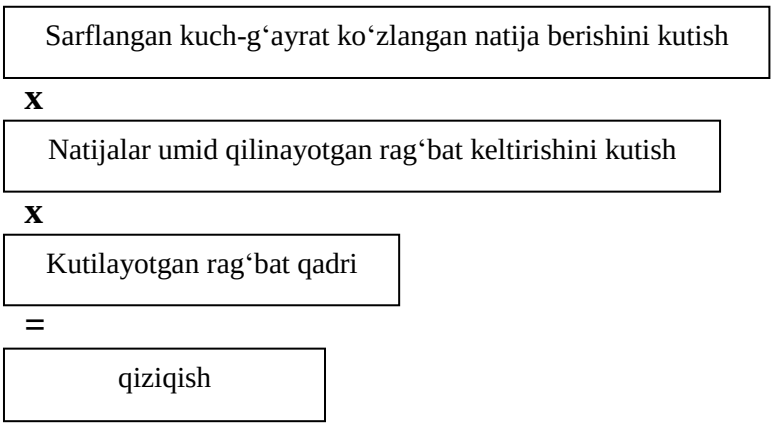
Mazkur nazariya **uchta o‘zaro bog‘liqlikka** asoslangan: mehnat sarfi — natija (M-N), natija — rag‘bat (N-R), qadrlanish (rag‘batdan qoniqish qilish).

M-N munosabatida **umid qilish** — bu sarf qilingan kuch-g‘ayrat va erishilgan natija o‘rtasidagi nisbatdir.

N-R munosabatidagi **maqbullashtirish** — bu erishilgan natijalar darajasi uchun **mukofotlanishni kutishdir.**

**Qadrlanish** — umid qilish nazariyasida qiziqtirishni belgilaydigan uchinchi omil hisoblanadi **(rag‘batlantirish** yoki **mukofotlanish qimmati).** Qadrlanish muayyan rag‘batlantirish
olinishi munosabati bilan qanoatlanish yoki qanoatlanmaslikning ehtimol tutilgan darajasidir. Aytaylik, xizmatchi bajarilgan ish uchun oyligiga ustama mukofot oldi. U esa lavozimda ko‘tarilishni kutayotgan edi. Bu xrlda qiziqtirish susaygan bo‘ladi.

**V. Vrum xodimlarni ishga qiziqtirishni shakllantirish algoritmini** quyidagicha belgilaydi:




**9.5.-rasm. Qiziqtirishni shakllantirish algoritmi[42]**

Insonlar olingan rag‘bat hamda sarf-qilingan kuch-g‘ayratning nisbatini subyektiv aniqlaydilar (baholaydilar) va shundan so‘ng xuddi shunday ishni bajargan xodimlar olgan rag‘bat bilan solishtiradilar. Xodimlarda norozilik tug‘ilsa, ularni rag‘batlantirish lozim, agar e’tirozlar asosli bo‘lsa xatoni to‘g‘rilash lozim.

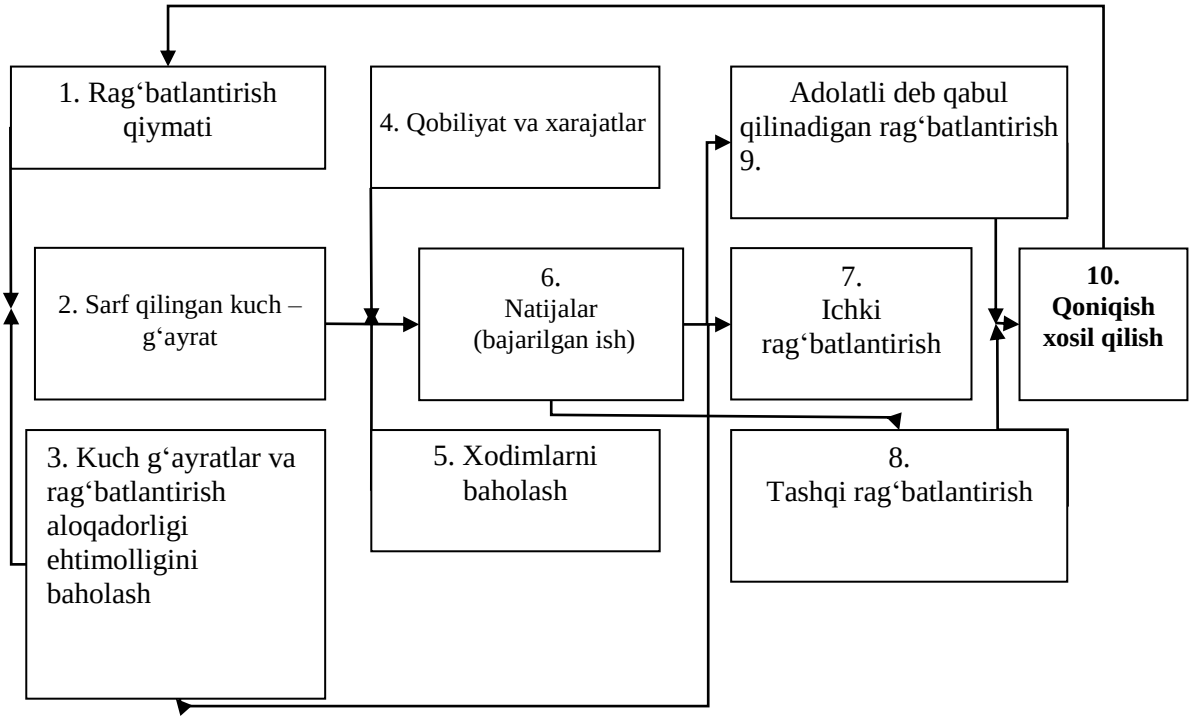
[42] Абдураҳмонов Қ.Х., Холмўминов Sh.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. “Personalni boshqarish”.O‘quv qo‘llanma. – T.: TDIU, 2014. – 356 b.

Insonlarning o‘zlari ham ishga sarf qilayotgan kuch-g‘ayratlarini kamaytirish yoki mukofot miqdorini oshirish hisobiga adolatni tiklashlari mumkin. O‘zlariga mukofot umid qilingandan ko‘p berilyapti, deb hisoblaydigan xodimlar avvalgidek samara bilan mehnat qiladilar yoki kuch-g‘ayratlarini yanada oshiradilar.

Bu **adolatlilik nazariyasi** hisoblanadi.

Ba’zi korxona yoki tashkilotlarda to‘lovlar miqdori sir tutiladi. Bu ko‘p hollarda adolatsizlikka yo‘l qo‘yilmoqda, degan shubha tug‘diradi. Hatto bunday shubha uchun asos bo‘lmasligi ham mumkin. Umuman esa to‘lovlar miqdorini to‘la sir tutish amalda juda qiyindir.

**Porter-Louler modeli** umid qilish nazariyasi va adolatlilik nazariyasi xususiyatlarini hisobga olishga asoslangan. Unga muvofiq, erishiladigan natijalar xodimlar sarf qiladigan kuch-g‘ayratga, ular qobiliyatlari va xarakterlariga, shuningdek, xodimlar rolining rahbariyat va jamoa tomonidan baholanishiga bog‘likdir (9.6- rasm).




**9.6-rasm. Porter-Louler modeli**[43]

[43] Абдураҳмонов Қ.Х., Холмўминов Sh.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. “Personalni boshqarish”.O‘quv qo‘llanma. – T.: TDIU, 2014. – 356 b.

Ushbu rasmda aks etganidek, xodim tomonidan erishilgan natijalar sarf qilingan kuch-g‘ayrat (3), inson qobiliyati va rolini anglashiga (5) bog‘likdir. O‘z navbatida sarf qilingan kuch-g‘ayrat darajasi rag‘batlantirish qimmati (1) va xodim sarf qilingan kuch-g‘ayrat bilan rag‘batlantirish o‘zaro aloqadorligiga qanchalik ishonishiga bog‘liqdir. Talab etilgan natijaga (6) erishish bajarilgan ishdan qoniqish hosil qilish, o‘z malakasiga ishonchi hamda o‘z-o‘zini hurmat qilishdan iborat. Ichki rag‘batlantirish (7), shuningdek, rahbarning maqtovi, shuningdek, shuhrat qozonishda o‘sish kabi tashqi rag‘batlantirish (8)ga olib kelishi mumkin. Ish natijasi bilan adolatli, deb qabul qilinadigan rag‘batlantirish (9) o‘rtasidagi chiziqlar xodimlar u yoki bu ish natijasi uchun beriladigan rag‘batlantirishni adolatli deb hisoblashlari uchun o‘z mezonlariga ega ekanligidan dalolat beradi. Mehnat faoliyatidan qoniqish hosil qilish (10) bu adolatlilik (9) hisobga olingan holda ichki vatashqi rag‘batlantirish natijasidir. Qoniqish (10) rag‘batlantirish qimmati (1) amalda qanchalik qimmatga ega ekanligi o‘lchovidir. Bu baho xodimning kelgusida duch kelishi mumkin bo‘lgan vaziyatlarga o‘zining munosabatini belgilashda muhim ahamiyatga egadir.

Ilmiy tadqiqotlar va amaliyot ishga qiziqtirish samaradorligini oshirish imkonini beradigan qoidalarni shakllantirgan. Ularning asosiylari quyidagilardan iboratdir:

— maqtov dakki berish va asossiz tanqiddan samaralirokdir.

—mukofotlash sezilarli darajada bo‘lishi va darhol amalga oshirilishi maqsadga muvofiqdir (mehnat samarasi va uni rag‘batlantirish orasida uzilishga yo‘l qo‘ymaslik);

- mo‘ljal qilinmagan va doimiy hisoblanmagan rag‘batlantirish kutilayotgan va mo‘ljal qilingan mukofotlarga qaraganda ishga qiziqtirish samaradorligini oshiradi;

- xodim va uning oila a’zolariga doimiy e’tibor — juda muhim qiziqishdir;

- insonlarga g‘alaba nashidasi yoqadi, shuning uchun ularga ko‘proqo‘zlarini g‘olib chiqqan deb his qilish imkoniyatini yaratish kerak;

- faqat asosiy maqsadga erishganlik uchungina emas, oraliq natijalar uchun ham rag‘batlantiring;

- xodimlar faoliyat ko‘rsatishlarida o‘zlarini erkin his qilishlari, vaziyatni o‘zlari nazorat qilishlari uchun imkoniyat bering;

- boshqalarning o‘zlarini hurmat qilishlari hissini kamsitmang;

- katta miqdordagi va kamdan-kam odamga nasib qiladigan mukofot hasad uyg‘otadi, uncha katta bo‘lmagan va tez-tez berib turiladigan mukofotlar ko‘pchilikni qanoatlantiradi;

- oqilona ichki raqobat — taraqqiyot omilidir;

Ish joyida o‘zini tutish natijalari ko‘nikma va qobiliyat qiziqtirilishiga bog‘liqdir. Ya’ni ko‘zlangan natijaga yuksak qiziqtirish va uncha katta bo‘lmagan ko‘nikma hamda qobiliyat yoki uncha katta bo‘lmagan qiziqtirish va katta qobiliyat hamda ko‘nikma orqali erishish mumkin. Qiziqtirish yuqori darajada bo‘lib, qobiliyat va ko‘nikmalar past darajada bo‘lsa xodimlarning maxsus o‘quvini tashkil etmasdan ishga qiziqtirishni yanada kuchaytirishga intilmaslik kerak. Yuksak qobiliyat va ko‘nikma hamda qiziqish darajasi past holda zarur rag‘batlantirish omillarini izlab topish talab etiladi. Bunda ishga qiziqtirish maqsadlarini oldindan e’lon qilish darkor.

Yaqin-yaqingacha ba’zi korxonalarda mehnat samaradorligi xodimlarni tanlash, joy-joyiga quyish va ularni o‘qitishga bog‘liq, deb hisoblab kelinardi. Va hozir ham shunday deb o‘ylanmoqda. Holbuki, yuksak samara bilan faoliyat ko‘rsatayotgan kompaniya va firmalarning tajribasi samaradorlikka erishishda ishga qiziqtirishning ahamiyati yuqori ekanligidan dalolat beradi. Bu quyidagicha hisoblab chiqilishi mumkin:

**Samara -qobiliyat (bilim va tajriba) ishga qiziqtirish**

Inson qobiliyati uning jismoniy va bilim imkoniyatlari bilan belgilanadi. Bu imkoniyatlar bilan birga mehnat sharoiti.
hamda ishlashga tayyorgarlik ham samaradorlikni ta’minlaydi. Ishlashga tayyorlik esa shaxsning ishga qiziqishi va undan qanoat-lanishi, ehtiyojlari, mehnat natijalariga muvofiq rag‘batlantirilishi bilan belgilanadi.

Ishga qiziqishni tahlil etishda qiziqtirish omillari — ehtiyoj, qiziqish sabablari (motivlari) va rag‘batiga alohida e’tibor qaratish lozim.

Shaxs uchun biror narsa etishmasa, u shu ehtiyojni qondirishga qaratilgan aniq maqsadli harakatlar qiladi. Shuning uchun ehtiyojlar insonni faollashtiruvchi manba vazifasini o‘taydi. Ehtiyojlarni faqat maqsadga erishish orqali qondirish mumkin.

Bunda **birlamchi** va **ikkilamchi ehtiyojlar** farklanadi. Birlamchi ehtiyojlar fiziologik tabiatga ega. Bu ovqatlanish, tashnalikni qondirish, uxlash va hokazo tug‘ma ehtiyojlardir. Ikkilamchi ehtiyojlar psixologik xarakterga ega va tajriba orqali anglanadi. Bu muvaffaqiyatga erishish, hurmatga sazovor bo‘lish, rahbarlik qilish, biror narsaga o‘zini dahldor deb his etish ehtiyojlaridir. Insonlar orttiradigan tajriba turlicha bo‘lishi sababli ularning ikkilamchi ehtiyojlari bir-birlarinikidan ko‘proq darajada farqlanadi.

Ehtiyojlar rag‘batlantirishlar orqali qondiriladi. Ishga qiziqtirish nazariyalarida rag‘batlantirish shunchaki pul va imtiyozlardan ancha kengroq ma’no kasb etadi.

## 9.3. Motivatsiya nazariyalarini hayotga tatbiq etish

**Qiziqish sabablari (motivlari)ga** insonni biror narsa yoki muayyan tarzda o‘zini tutishga da’vat qiluvchi ichki kuch sifatida qaraladi. Hozirgi davrda insonning mehnat faoliyati bilan shug‘ullanishga qiziqishi sabablari ancha murakkab, odatda ularni tushunib etish qiyin, demakki bu qiziqishga ta’sir o‘tkazish ham oson emas. Insonning qiziqishi tarkibiga uning xatti-harakatlari asosi, deb qarash mumkin. Bu tarkib muayyan barqarorlikka ega. Shunga qaramasdan, insonni tarbiyalash jarayonida, uning ta’lim saviyasi oshishi bilan qiziqish tarkibi ham o‘zgarib boradi.

Shaxsiy qiziqishlar inson bajarishi kerak bo‘lgan ishga to‘la-to‘kis mos bo‘lishi maqsadga muvofiqdir. Jumladan, insonni samarali mehnat qilishga quyidagi asosiy qiziqishlar undaydi:

- kasbga qiziqish;
- iloji boricha ko‘proq moddiy. rag‘bat olishga intilish;
- xodim bajarayotgan ishining uni bu ish moddiy jihatdan uncha qiziqtirmasa ham muhimligi va zarurligini anglab etishi.

**Rag‘bat** insonga uning mehnat faoliyati natijalarini munosib baholash sifatida taklif etiladi. Inson ko‘pgina rag‘batlarni ularning

mohiyatini anglab etmasdan, ya’ni beixtiyor qabul qiladi. Turli insonlarda aniq rag‘batlarga munosabat bir xil emas.

Ko‘pgina tadqiqotlarda rag‘batlar faoliyat uchun tashqi da’vat, qiziqish sabablari esa ichki da’vat deb ta’riflanadi. Shunday ekan rag‘bat va qiziqish sabablarini, eng avvalo, ularning insonni faoliyat ko‘rsatishiga undashi birlashtirib turadi. Biroqagar rag‘bat manfaat (moddiy, ma’naviy, guruhiy, shaxsiy) orqali faoliyat ko‘rsatishga undasa, qiziqish asosida esa ham manfaat (mukofotlash, lavozimda ko‘tarilish), ham shaxsiy sabab (burch, qo‘rqish, mas’uliyat hissi va hokazolar) yotadi. Shuning uchun qiziqish sabablari (motiv) rag‘batga nisbatan kengroq ma’noga ega.

Rag‘batlantirish chora-tadbirlari muayyan shaxslar ehtiyojlarini hisobga olgan holda ishlab chiqilishi darkor. Xodimning ishga qiziqishini tegishli rag‘batlantirish usuli orqali o‘zgartirish mumkin. Rahbarlar uchun bu rag‘batlantirishlar bir xil shaklda emas, balki xodimlarning shaxsiy ehtiyojlariga muvofiq ishlatilishi kerak, degan ma’noni anglatadi.

Inson oldida turgan vaziyatga duch kelar ekan uni hal etish uchun o‘zini-o‘zi qiziqtirishi mumkin. Bu insonning o‘zida uning irodasi bilan paydo bo‘ladi. Ana shu qiziqish muvaffaqiyatga erishishga, ishni oxiriga yetkazishga, bilimni egallashga, manfaatga intilish va hokazolar bo‘lishi mumkin. Shu bilan birga qiziqishni tashqi muhit, jumladan bevosita rahbar rag‘batlar orqali uyg‘otishi mumkin. Xodimni rag‘batlar orqali vazifani hal etishga undash **ekstravert qiziqtirish,** deb nomlanadi. Korxonada ishga qiziqtirish jarayonlari, masalan mukofotlash, farmoyish chiqarish, ijtimoiy e’tirof etish va hokazolar qiziqtirishning xuddi shu turiga taalluqlidir.

Maqsadlarni oddiy ijrochilar uchun tushunarli holda yetkazish, bu xodimlarda ushbu maqsadlarga erishishda o‘zlarining rolini anglab yetishlari, o‘z kuch-g‘ayratlarini iqtisodiy va texnik vazifasini bajarishga yo‘naltirish, topshiriqbilan maqsad o‘rtasidagi bog‘liq-likni anglab yetishdan iborat personalning o‘z-o‘zini qiziqtirishlarini ta’minlash yuqori bo‘g‘in rahbariyatining birinchi darajali vazifasi, deb hisoblanadi.

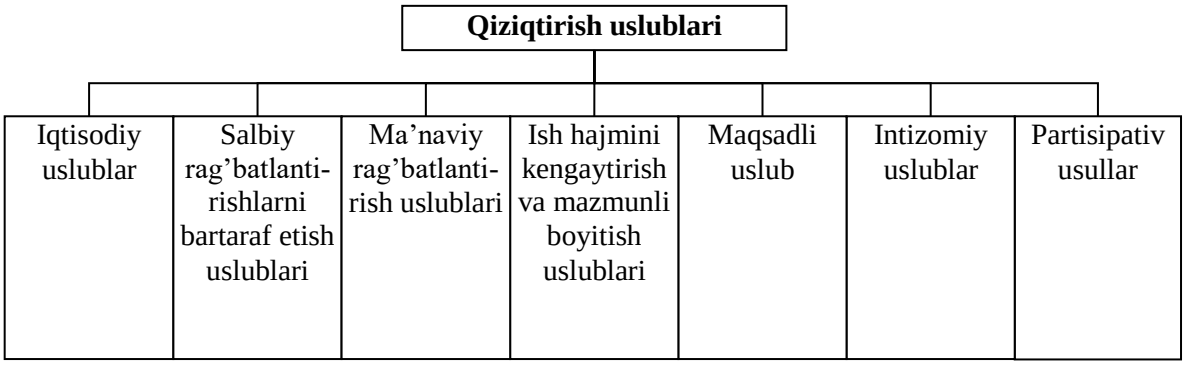
Qiziqish tarkibini tushunish menejerlarga xodimlarning qaysi birlarini maqsadga erishish uchun o‘z-o‘zlarini qiziqtira olishlari,

qaysilari uchun esa tashqi ta’sir talab qilinishini farqlay olishlariga imkon beradi.

Amalda ichki — **introvert** va tashqi — **ekstrovert** qiziqtirishlar o‘rtasida aniq chegara bo‘lmaydi. Ba’zi hollarda ichki, boshqa hollarda tashqi, yana bir vaziyatda har ikki tur qiziqtirishga duch kelinadi.

Faqat personalga samarali rahbarlik qilish uchun qiziqtirishning ushbu turlari mavjud ekanligini bilish darkor.

Personalni ishga qiziqtirishga qiziqtirishning ayrim uslublari orqali ham, bu uslublarni birgalikda qo‘llash orqali ham erishish mumkin (10.8- rasm).




**9.7.-rasm. Qiziqtirish uslublari[44]**

**Iqtisodiy uslublar** qiziqtirishning eng ko‘p tarqalgan uslubi hisoblanadi. Bu uslublarning bevosita (ishhaqi, mukofot, qo‘shimcha to‘lovlar) va bilvosita (imtiyozlar: ovqatlantirish, pul to‘lanadigan mehnat ta’tillari, hayot va salomatlikni sug‘urta qilish, pensiya ta’minoti va hokazolar) turlari mavjuddir.

Iqtisodiy uslublar asosida samarali mehnat uchun moddiy rag‘batlantirish yotadi. Ko‘pgina korxonalarda xodimning ish haqini joriy davrdagi ish natijalariga bog‘lashga harakat qilishadi. Bu masalada bozor tamoyillari: turmush kechirish qiymati, ishchi kuchi taklifi, raqobatchilar to‘layotgan ish haqi darajasi, ish haqining

[44] Abdurahmonov Q.X., Xolmuminov Sh.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. “Personalni boshqarish”.O‘quv qo‘llanma. – T.: TDIU, 2014. – 356 b.

davlat tomonidan muvofiqlashtirib borilishi va hokazolar hisobga olinishi kerak.

Hozirgi vaqtda personalga ma’muriyat tomonidan qo‘shimcha imtiyozlar berish tajribasi keng yoyilmoqda. Ular quyidagilardan iboratdir:

-xodim maqomi nufuzini belgilovchi;

-xodim ijtimoiy himoyalanganligini ko‘rsatuvchi;

-bevosita bajarilgan ish va ishlab chiqarish vazifasi uchun belgilangan imtiyozlar. Mukofotlash tariqasida u yoki bu imtiyozni tanlash ma’muriyat vakolati hisoblanadi.

Moddiy rag‘batlantirish hamisha ham qiziqgirishning eng ta’sirchan vositasi bo‘lib qolaveradi. Biroq personal farovonligi ko‘tarilgan sari birgina uning o‘zi etarli bo‘lmaydi. Yana shuni ham hisobga olish kerakki, qiziqtirishning iqtisodiy uslublari kompaniya yoki firma tomonidan sezilarli darajada xarajatlarni talab etadi.

**Salbiy rag‘batlantirishlarni bartaraf etish uslublari** deyilganda personal ishidagi salbiy holatlarni bartaraf etish tushuniladi. Bu salbiy rag‘batlantirishlarga adolatsizlik, nopok munosabatlar, erkatoylik (favoritizm) va hokazolar kiradi. Xodimlar o‘zlariga adolatli munosabatlarda bo‘lishlarini xohlaydilar. Agar inson unga xuddi boshqalarga bo‘lganidek munosabatda bo‘linayotganligi, ular mehnati natijalari xuddi boshqalarniki kabi baholanayotganligini aniq his etib tursa, o‘ziga adolatli munosabatda bo‘layotganlarini anglaydi va bundan qanoat hosil qiladi.

Yuksak natijalarga erishganlarni adolatli taqtsirlash favqulodda muhimdir. Xuddi shuningdek, ishda biror natijaga erisha olmagan bo‘lsa ham o‘zlarini mukofotga da’vogar deb hisoblayotgan-larning faoliyatini xolis baholash ham muhimdir.

Salbiy rag‘batlantirishlarni bartaraf etishning quyidagi tamoyillari mavjud:

1.Menejerlar muntazam ravishda ularga bo‘ysunuvchilar o‘zlariga nisbatan adolatli munosabatda bo‘linmoqda deb hisoblashayotganlarini aniqlab turishlari kerak.

2.Xodimlarning umumiy ishga hissalarini o‘lchash mezonlari hamda buning uchun tegishli mukofot darajasi hammaga ish boshlangunga qadar ma’lum bo‘lishi kerak. Bu ma’lumotlar hammaga yaxshi tushunarli holda bayon etilishi darkor.

***Partisipativlik* — xodimlarni boshqaruvga, muammoni hal etishga jalb qilish.**

3. Menejerlar mukofotlarni yaxshi ishlayotgan xodimlar boshqalardan ko‘proq manfaatdor bo‘ladigan darajada taqsimlashga erishishlari lozim.

**Ma’naviy rag‘batlantirish uslublari** hisoblangan ishdan qoniqish hosil qilish, yuksak mas’uliyat hissi, jamoa tomonidan xizmatlarni e’tirof etish qo‘shimcha xarajatlar talab etmaydi. Yanada muhimi, insonlar hech vaqt maqtov eshitish, e’tibor va e’tirofdan charchamaydilar.

Ma’naviy rag‘batlantirishda xodim xizmatlari e’tirof etilib, uni taqdirlashni quyidagicha amalga oshirish mumkin:

- sezilarli natijalarga erishgan xodim mehnatini e’tirof etish;
- mehnatda erishilgan yuksak natijalarga korxona jamoasi va rahbariyatining munosabatini namoyon etish;
- e’tirofga sazovor bo‘lgan alohida xodimlar ish natijalarini ommalashtirish.

Ma’naviy rag‘batlantirish xodimlarning samarali mehnati korxonaning o‘zida ham, uning tashqarisida ham juda qadrlanishini ifoda etadi va ularni yanada samarali mehnat qilishga rag‘batlantiradi.

Ma’naviy rag‘batlantirish tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

1.Rahbar samimiy va xushmuomala bo‘lishi kerak. Personal rahbarning nosamimiyligini hamisha sezadi.

2.Mukofot xizmatga yarasha bo‘lsa va mukofotlanayotganlar buni his etib tursa qiziqtirish omiliga ega bo‘ladi. Mukofot adolatsiz berilsa yoki tarqatilsa bu mukofotning qadri tushadi.

3.Xodim qaysi ishni qachon yaxshi bajarganini bilishi kerak. Rahbar yaxshi bajarilgan ish uchun shaxsan o‘zi xodimga minnatdor-chilik bildirishi zarur. Bunda butun jamoa tomonidan bevosita shu xodimning yaxshi ish bajarganligini e’tirof etilishi ayniqsa muhimdir.

4.Xodim tomonidan erishilgan yutuqlar keng va yorqin targ‘ib etilishi lozim.

5.Alohida xizmatlari uchun xodim eng yuqori bo‘g‘in rahbariyati tomonidan mukofotlanishi kerak.

6.Taqtsirlashning turli shakllarini qo‘llagan holda qabul qilingan qarorlarning ma’naviy oqibatini baholay bilish kerak. Bir insonning mehnatini rag‘batlantirish boshqasinikini e’tirof etmaslik demodir.

Shuning uchun menejerdan yetti o‘lchab bir kesish talab qilinadi.

7. Rag‘batlantirish dasturi eng yaxshi xodimni, korxona muvaffaqiyatiga eng sezilarli hissa qo‘shayotgan insonni alohida e’zozlashga qaratilishi darkor.

**Ish hajmini kengaytirish va mazmunini boyitish uslublari** charchashning salbiy oqibatlari va ular bilan bog‘liq mehnat unumdorligining pasayishiga barham beradi. Ishning zeriktirishini kamaytirish maqsadida ish hajmini kengaytirish buning bir vositasidir. Bu xodimga bir-biri bilan bog‘liq xilma-xil vazifalarni o‘z kasbiy malakasi darajasida hal etishiga imkoniyat yaratadi. Ish mazmunini boyitish katta malaka talab etadigan vazifalar qo‘yish, qaror qabul qilish mas’uliyatini oshirish, ayrim tashabbuslarni ko‘tarishda kengroq erkinlik berishga asoslangan.

Ish hajmini kengaytirish va mazmunini boyitish natijasida xodimning ma’naviy holati yaxshilanishi uning shaxsiy (mehnat qilishga ichki qiziqish, ishdan qoniqish hosil qilish) va mehnat (yuksak sifatli mehnat samaradorligi) natijalari hamda qator salbiy holatlar (ishga kelmaslik, qo‘nimsizlik) kamayishi tufayli ro‘y beradi.

Ushbu uslub tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

1.Har bir ish uni qiziqarli qiladigan bir necha jihatlarga ega bo‘lishi lozim.

2.Ish topshiriqlari o‘zaro bog‘liq bo‘lishi kerak. Bir ishni yakunlash ikkinchisini bajarishni osonlashtirishi darkor.

3.Ish chegaralarini tayyorlab qo‘yilgan yoki yordamchi operatsiyalar hisobiga kengaytirish.

4.Bajarilayotgan ish — mahsulot yoki xizmat foydali bo‘lishiga sezilarli hissa qo‘shishi kerak. Bunday hissa kichik bo‘lgan ish operatsiyalarini xodim o‘z mehnat faoliyatida muayyan maqsadni his etadigan boshqa topshiriqlarga qo‘shib yuborish lozim.

5.Bir turli ish operatsiyalari turli texnologiyalar yordamida bajarilishi mumkin. Bunda samaraliroq ish uchun qulay imkoniyatlardan foydalaniladi. Shu holda xodim bu bir turli ishni bajarishdan ham qanoat hosil qiladi.

Xodim uchun uning ishi qanday tashkil etilganligi, u qaysi sharoitda ishlashi, uning mehnati korxona faoliyatiga qanday ta’sir ko‘rsatishi baribir emas. **Partisiativ — xodimni boshqaruvga jalb etish usuli** muammoni hal etishda o‘z fikriga ega bo‘lish, tayyorlangan

qarorga rozilik bildirish, umuman korxona va jamoa hayotida teng huquqlilik asosida ishtirok etishini ta’minlashni ko‘zda tutadi.

Ushbu usul xodimlarning ijodiy faolligini oshirish, iste’dodli insonlarga o‘z salohiyatlarini namoyon etish uchun hamma shart-sharoitlarni yaratish, shu bilan birga alohida xodimlar kuch-g‘ayrati va intilishlarini jamoa yagona maqsadiga qo‘shishni anglatadi. Buning eng yorqin misoli sifatida Yaponiya firmalarida keng qo‘llaniladigan sifat to‘garaklarini keltirish mumkin.

Partisipativ boshqaruvini rivojlantirish natijasida xodimlarning etukligi ortadi, amalga oshirilayotgan qarorlarning ta’sirchanligi kuchayadi, qarorlar va ularni amalga oshirish muammolari yaxshiroqanglab etilishi ta’minlanadi, xodimlarning xabardorligi ortadi, oddiy xodimlar va quyi bo‘g‘in rahbarlarining o‘sishiga imkoniyatlar kengayadi, yangiliklarni ishlab chiqarishga joriy etish samaradorligi ortadi.

Partisipativ uslub tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

1.Partisipativ boshqaruv hamma bo‘g‘inlarda amalda ta’minlanishi darkor.

2.Xodimlarning turli toifalari o‘zlarining boshqaruvidagi ishtirokiga turlicha talablar qo‘yishlarini hisobga olish kerak. Masalan, ishchilar mukofotlarni taqsimlash, moddiy va ma’naviy rag‘batlantirish uchun nomzodlar ko‘rsatishni birinchi o‘ringa qo‘yadilar. Muhimligi jihatidan topshiriqlarni jamoa a’zolari o‘rtasida taqsimlash, ish yakunlarini chiqarish, keyin esa ish rejalarini, malaka oshirish rejalarini ishlab chiqishda ishtirok etish ikkinchi o‘rinda turadi.

Mutaxassislar esa birinchi o‘ringa jamoa a’zolari nomzodlarini yuqori lavozimga ko‘rsatishda o‘z ishtiroklarini qo‘yadilar. Moddiy va ma’naviy rag‘batlantirish masalalarida ishtirok etish ularda kamroq qiziqish uyg‘otadi.

**Intizomiy uslublar** noto‘g‘ri xatti-harakatlar uchun hayfsan e’lon qilish, ogohlantirish, imtiyozlardan mahrum etish, ishdan bo‘shatish va boshqa choralar ko‘rishdan iboratdir. Ular barcha muammolarni hal etish vazifasini o‘tay olmaydi. Jazolangan inson aksariyat hollarda yaxshiroq ishlashga emas, balki kelajakda jazolanmaslikka harakat qiladi.

Intizomiy uslublar xodimlar xatti-harakatini tartibga solish uchun ularni tanqid etishni ham nazarda tutadi. Ammo hech vaqt tanqid xodim shaxsiyatiga tegib ketmasligi kerak.

1.Rahbar mehnat intizomiga rioya qilinishini nazorat qilib borishi kerak. Bu nazorat har bir xodimning mas'uliyat hissi va o‘z-o‘zini nazorat qilishini hisobga olgan holda amalga oshirilishi zarur.

2.Ortiqcha jazolamaslik kerak. Ba'zanjazoningjiddiyligi rag‘batlantirish darajasidan bir necha barobar ko‘p bo‘ladi. Holbuki, bir marta xatoga yo‘l qo‘ygan inson o‘z qobiliyatiga ishonchni yo‘qotib qo‘yishi mumkin.

3. Foydali tanqidni ham ehtiyotkorlik bilan, o‘z me'yorda ishlatgan ma'qul. Tanqid qilayotganda rahbar vazmin va muloyim bo‘lishi kerak.

4. Rahbar xodimlarni ular ustidan tushgan shikoyatlar to‘g‘risida xabardor qilishi lozim. Bu to‘g‘ri qarorni birgalikda topishga ko‘maklashadi.

**Maqsadli uslub.** Xodimning xatti-harakati u oldiga qo‘ygan maqsadlar orqali belgilanadi. Zero, u belgilangan maqsadlarga erishish uchun muayyan xatti-harakatlar qiladi. Bugungi kunda, menejerlar ma'naviy rag‘batlantirish uslublaridan foydalanib, katta samaradorlikka erisha oladilar. Ular, shuningdek, maqsadli uslubning tashkiliy jarayondagi va insonlar ijodiy faolligini oshirishdagi rolini yaxshi biladilar. Maqsadlar diqqat-e'tiborni muayyan jihatlarga yo‘naltirilishiga, natijalarni taqqoslash uchun me'yorlar bo‘lishiga, tashkiliy tizimlar tarkibiy tartibiga ta'sir ko‘rsatishiga xizmat qiladi. Ular ham personalning. ham korxonaning o‘ziga xos xususiyatlarini aks ettiradi.

Qiyin maqsadlar engillariga qaraganda ko‘proq qiziqtirish kuchiga ega bo‘ladi. Ayni paytda qiyin maqsad inson tomonidan qabul qilingan taqdirdagina samaradorlik ortishiga yordam beradi. Inson oldiga qo‘ygan maqsadga erisha olishiga ishonishi kerak.

Maqsadli uslub tamoyillari quyidagicha:

1.Maqsad va unga erishish vositalari oqilona bo‘lishi darkor.

2.Maqsad aniq, ravshan va tushunarli bo‘lishi lozim.

3.Maqsad iloji boricha xodimning shaxsiy manfaatlariga mos tushishi kerak.

4.Maqsad o‘lchana va baholana olishi darkor.

5.Natijalar aniq bo‘lishi kerak.

6.Maqsad aniq muddatga mo‘ljallanishi lozim.

7.Maqsad qiziqtirish kuchiga ega bo‘lishi va unga erishish mumkin bo‘lishi zarur.

8.Maqsad doimiy nazorat ostida bo‘lishi lozim.

9.Xodim o‘z korxonasining maqsadlari va joriy vazifalarini, shuningdek, ularni bajarish uchun qo‘shadigan o‘z hissasi ahamiyatini hamisha bilishi kerak.

**Qiziqtirishning tashkiliy mexanizmi** personalni samarali mehnat qilishga yuksak darajada qiziqtirishga xizmat qiladi. U xodimlar manfaatlarini:

- mehnat turmushining yuksak sifati;
- mehnat natijalarini e’tirof etilishi;
- korxonaning manfaatlari nuqtayi nazaridan malakali xodimlarni jalb etish, qimmatli xodimlarni saqlab qolish uchun ijtimoiy ta’minot;
- mehnat unumdorligini oshirish, ishlab chiqarilayotgan mahsulot va ko‘rsatilayotgan xizmat sifatlarini oshirish maqsadlarida birlashtirishga xizmat qiladi.

Qiziqtirish mexanizmi asosiga pirovard natijalarga erishishga yo‘naltirilgan boshqaruvga maqsadli yondashish qo‘yilgan. Xodim nimaga intilayotganini hamisha aniq bilishi zarur. Menejer xodim bilan birgalikda maqsadni amalga oshiradi.

Menejer maqsad qo‘yilgan zahoti ijro jarayonini baholab, qiziqtirishning, eng avvalo, ma’naviy rag‘batlantirish, salbiy rag‘batlantirishlarni bartaraf etish, intizomiy jazo usullarini qo‘llashi darkor. Yaxshi ijrochilikka erishish uchun jazolash kam qo‘llanishi va u mukofotlash bilan muvozanatlantirilishi kerak. Bitta jazo ham xodim faoliyatini yomon tomonga o‘zgartirib yuborishi mumkin.

Xodim ijro jarayonida menejer tomonidan unga ta’sir o‘tkazilayotgan rag‘batlarni baholaydi va shunga qarab natijaga erishish uchun yo‘naltirilgan kuch-g‘ayratiga aniqlik kiritadi.

Xodim faoliyatiga tashqi rag‘batlardan tashqari o‘z-o‘zini qiziqtirish ham ta’sir ko‘rsatadi. Bu eng avvalo, burch, mas’uliyat hissi, shuningdek yuksak sifatli va unumli mehnat qilish, tezroq ko‘zlangan natijaga erishish uchun ichki da’vatdir. Insonlar hamisha ichki da’vat bilan yaxshiroq ishlaydilar. O‘z korxona va tashkiloti

maqsad va vazifalariga xayrixoh xodimlar o‘ziga-o‘zi vazifa qo‘yish, uni bajarish yo‘lini topish va o‘zini-o‘zi nazorat qilishga qodir bo‘ladi.

Ijroni baholash ijro butun jarayoni davomida olib boriladi va u norasmiy hisoblanadi. Bu menejerning oraliq natijalarga munosabatida ifodalanadi. Ijroni baholash natijalari hamda har bir xodimning o‘ziga xosligiga qarab tashqi qiziqtirish aniq uslublari qo‘llaniladi. Yuksak pirovard natijalarga faqatgina yuksak sifatli ijro orqali erishish mumkin.

Ijroning menejer tomonidan baholanishi — xodimning shaxsiy xususiyatiga qarab qiziqtirish uslubini tanlash — xodim tomonidan rag‘batning baholanishi" tsiklli ijro butun jarayon davomida takrorlanadi. Bu pirovard natijaga erishishga qaratilgan.

Natijaga erishilgach, menejer uni baholaydi. Baholash tartibi oldindan belgilanib qo‘yiladi. Odatda ish sifati va miqdori hisoblanadi.

Agar ko‘zlangan natijaga erishilsa va rag‘batlantirish xodim kutgandek bo‘lsa u o‘z ishidan qoniqish hosil qiladi. Qoniqish darajasi maqsad to‘g‘ri qo‘yilganligiga, qiziqtirish uslubi to‘g‘ri tanlanganligiga, shuningdek erishilgan natijaga bog‘liq bo‘ladi.

Qoniqish nafaqat qiziqtirish jarayonining yakuni, balki qiziqtirishning navbatdagi tsiklini amalga oshirish uchun dastlabki omil vazifasini o‘taydi. Qoniqish o‘z-o‘zini qiziqtirishni kuchaytirishga ko‘maklashadi.

Baholash natijasiga ko‘ra baholashda suhbat o‘tkaziladi. Bu suhbat o‘zibo‘larchilikning oldini olish hamda xodim va rahbar munosabat-lariga ravshanlik kiritishga qaratilgan bo‘ladi. Baholash jarayonida menejer xodimni natija bilan tanishtirishi hamda uni kasbjihatidan o‘sishga erishishiga da’vat qilishi lozim. Bu kelgusidagi taraqqiyot uchun yaxshi zamin vazifasini o‘taydi. O‘z mehnati natijasi haqida ma’lumotga ega bo‘lmaslik xodimda befarqlik kayfiyatini uyg‘otishi mumkin. Ish natijasi to‘g‘risidagi ma’lumotning o‘zini ham xodim rag‘bat sifatida qabul qiladi. Agar baholash suhbati to‘g‘ri o‘tkazilsa u personalni samarali mehnat qilishga qiziqtirishga katta hissa bo‘ladi.

Qiziqtirishning uch turi mavjud.

1. **Bevosita qiziqtirish.** Bu xodim shaxsiga va uning qadriyatlar tizimiga ishontirish, ta’sir ko‘rsatishni anglatadi. Bevosita qiziqtirishning tashviqot, ibratni namoyish qilish, xabardor qilish va boshqa shakllari ham mavjuddir. Bevosita qiziqtirish, boshqaruvning,

obyekti va subyekti o‘rtasida ishonch, amaliy hamkorlik, oshkorlik, izchillik, qaror qabul qilishda mustaqillik, o‘zaro yuksak mas’uliyat kabi ijobiy munosabatlarni shakllantiradi. Shunday qilib, bevosita qiziqtirish yangiliklarni joriy etishdan manfaatdor xodim shaxsini bevosita shakllantirishga qodirdir. Bundan tashqari, ushbu usul ko‘p vaqt talab etmaydi.

Ammo bevosita qiziqtirish kamchiliklardan ham xoli emas. Bu xodimlar bilan yakkama-yakka ish olib borish, ular ichki dunyosiga kirish, ko‘zlangan maqsadlarni chuqur asoslab berishni talab qiladi. Bunday ish olib borish uchun rahbar ishontirish, ehtirosli ta’sir ko‘rsatish, shaxsan o‘zi namuna ko‘rsata olish qobiliyatlariga ega bo‘lishi darkor. Bularning hammasi ushbu uslubni amaliyotda qo‘llashni birmuncha cheklaydi.

**2. Majburiy qiziqtirish.** Bu ko‘p jihatdan rahbar tomonidan qo‘yilgan talablar xodim tomonidan bajarilmagan taqdirda xodimning qaysidir ehtiyojlarini qondirish yomonlashishi tahdidiga asoslangandir. Odatda bunday usul boshliq va unga bo‘ysunuvchi xodim bo‘lgan xizmat lavozimlarida ishlatiladi. Ushbu hol bu usulni innovatsiya sohasida qo‘llash imkoniyatlarini toraytiradi. Ammo tezkor boshqaruvda majburiy qiziqtirish bir qator afzalliklari bilan mavjud muammolarni hal etishda qo‘l keladi.

**3. Bilvosita rag‘batlantirish** usuli. Bu usulda qiziqtirishni shakllantirish xodimga o‘zi uchun qadrli deb hisoblagan narsani tanlash huquqi berilishi nazarda tutiladi. Faoliyatning turli sohalarida insonga o‘zini qanday tutish lozimligi bo‘yicha to‘g‘ri qaror qabul qilishga **ijtimoiy-psixologik faoliyat** modelini tuzish yordam beradi (10.10-.rasm). Mazkur model ham shaxsiy, ham guruhiy xatti-harakatlar uchun tuzilishi mumkin.

Inson faoliyati hamisha aniq, mavjud ehtiyojlar bilan bog‘liq. Odamlar nimalargadir erishishga, nimalardandir esa o‘zlarini olib qochishga harakat qiladilar. Personalni qiziqtirish, bu xodimning

mehnat faoliyati orqali ehtiyojlarini qondirish (ma’lum ne’matlarni olish)ga intilishidir. Mehnatga qiziqish tarkibiga:

- xodim qondirishni xohlayotgan **ehtiyoj;**
- bu ehtiyojni qondiradigan **ne’matlar;**
- ne’matlar olish uchun zarur bo‘lgan **mehnat faoliyati;**
- mehnat faoliyati bilan bog‘liq moddiy va ma’naviy xarajatlarni

tashkil etadigan **baho** kiradi.

Mehnatga qiziqish quyidagi hollarda shakllanadi:

- boshqaruv sub'ekti ixtiyorida insonning ijtimoiy ehtiyojlariga bog‘liq tegishli ne'matlar bo‘lgan taqdirda;
- ushbu ne'matlarga ega bo‘lish uchun xodim zarur shaxsiy kuch-g‘ayratini sarflashga tayyorligida.

Mehnat faoliyati xodimga faoliyatining barcha boshqa turlaridan farqli o‘laroq, ushbu ne'matlarni kamroq moddiy va ma'naviy xarajatlarsiz olish imkonini beradi.

Mehnatga qiziqish mehnat faoliyati ne'matlariga ega bo‘lishning yakka-yu yagona bo‘lmasada, asosiy shart bo‘lgan taqdirdagina shakllanadi. Agar taqsimlash munosabatlarida mezonlar sifatida maqom tafovutlari (lavozim, malaka razryadlari, unvonlar va hokazolar), ish staji, muayyan ijtimoiy guruhga (faxriy, nogiron, urush qatnashchisi va hokazolar) mansublik qabul qilinsa bu hollarda erishilgan muvaffaqiyat, malaka razryadi, daraja, unvon olish, ish joyiga biriktirilish va hokazolar qiziqishlari shakllanadi. Bular esa xodim mehnat faolligini shart qilib qo‘ymaydi. Chunki, ushbu narsalarga faoliyatning boshqa turlari orqali ham erishish mumkin.

Har qanday faoliyat muayyan kuch-g‘ayratni talab etadi va o‘z bahosiga ega bo‘ladi. Masalan, mehnat faoliyati jismoniy va ma'naviy kuch sarflari bilan o‘lchanadi. Agar korxonada mehnat layoqatini tiklash uchun shart-sharoit bo‘lmasa, mehnatning yuqori darajada intensiv bo‘lishi xodimlarga ma'qul tushmasligi mumkin. Mehnatni tashkil etish yomon ahvolda, ishlab chiqarishdagi sanitariya-gigiena sharoitlari noqulay, ijtimoiy-maishiy soha rivojlanmagan bo‘lsa, xodim kam ish haqi olsa ham kamroq ishlashni ma'qul ko‘radi, ya'ni uning uchun intensiv mehnatning bahosi ma'qul kelmaydi.

**Qiziqish kuchi** xodim uchun u yoki bu ehtiyojni qondirish zarurati bilan belgilanadi. Xodim u yoki bu ne'matga qanchalik katta ehtiyoj sezayotgan bo‘lsa, unga egalik qilishga intilishi shunchalik kuchli bo‘ladi, u shunchalik faol harakat qiladi. Agar muayyan ne'matni olish ko‘p kuch-g‘ayrat talab etmasa, yoki bu ne'matni olish o‘ta qiyin bo‘lsa, odatda unda bunga qiziqish shakllanmaydi. Yuqorida bayon etilgan ikki holatda ham xodim nofaol bo‘ladi. Ana shunday vaziyatlar tez-tez takrorlanib tursa, mehnat faolligini istisno etuvchi fenomen paydo bo‘ladi.

**Mehnatga qiziqishning o‘ziga xosligi** tovar ishlab chiqarishi bilan bog‘liqbo‘lgan „o‘ziga” va „o‘zgalarga” yo‘naltirilganligidadir. Mehnat natijasi tovarga aylanib, iste’mol qiymati sifatida xodim ehtiyojini emas, balki boshqa odamlar ehtiyojini qondiradi. Tovar xodim ehtiyojini o‘zining qiymati orqali qondiradi.

Bozor iqtisodiyoti raqobat mexanizmi orqali “o‘ziga” va “o‘zgalarga” qiziqishini uyg‘unlashtiradi. Rejali iqtisodiyot esa ma’muriy-buyruqbozlik tizimi sharoitlarida ushbu qiziqishni nomuvofiqlashtirishga olib keladi. Chunki bu tizimda xodim o‘z mehnatiga jamiyatga berganiga qaraganda ancha kam haq olardi. Buning oqibati ish sifatining yomonlashishi, ishlab chiqarilayotgan mahsulot iste’mol xususiyatlarining pasayishida namoyon bo‘lardi.

Xodim jamiyatga berayotgani bilan mehnatiga yarasha o‘ziga olayotgani o‘rtasidagi tafovut qanchalik katta bo‘lsa uning uchun mehnatga qiziqish odamlar, umuman jamiyat oldidagi burchi, mehnati bilan insonlarga foyda keltirish kabi omillar ahamiyatini shunchalik yo‘qotib boradi.

Xodimlarning **“kasbiy malakasini yo‘qotishi”** mehnatga qiziqish ahamiyatini pasayishi oqibatidir. Uning uchun kasb malakasini oshirish o‘z dolzarbligini yo‘qotadi. Chunki u ishlab chiqarayotgan mahsulot iste’mol hususiyatlarini yaxshilash o‘z ehtiyojini qondirish bilan bog‘liq emasligi sababli shaxsiy manfaatdorligiga ta’sir ko‘rsatmaydi.

Mehnatga qiziqish (motiv)ning quyidagi asosiy turlari farqlanadi:

**1. Guruhda (jamoada) bo‘lish motivi.** Ushbu qiziqish ayniqsa personalni boshqarishning sharqiy (yaponcha) usuliga xos: guruhiy axloq, shaxsiy musobaqa mavjud emasligi, korporativ madaniyat va hokazolar. Ko‘pgina sotsiologlar fikricha, **ahil jamoada mehnat qilish, xodimni ishga qiziqtirishning eng jozibali turi hisoblanadi.**

**2. Shaxsiy o‘zligini namoyon qilish motivi.** Bu ko‘pgina xodimlarga, ayniqsa yosh va yetuk yoshdagi xodimlarga xos.

**3. Mustaqillik motivi.** Bu „xo‘jayinlik" his-tuyg‘usi kuchli bo‘lgan xodimlarga xosdir. Mazkur insonlar „xo‘jayinlik qilish va tadbirkorlikni mustaqil olib borish uchun” barqarorlikni qurbon qilishlari va yuqoriroq ish haqidan voz kechishlari mumkin. Ular — ishbilarmonlar tavakkalchilik qilib, o‘zlarining barqaror ish joylari, yuqori miqdordagi maoshdan voz kechib mustaqil ish boshlagan.

**4. Ishonchlilik (barqarorlik) motivi.** Mohiyat jihatidan bu mustaqillik motivining aksidir. Bu holda faoliyatning va turmushning barqarorligi tadbirkorlikdagi tavakkalchilikdan afzal ko‘riladi.

**5.Yangilikka (bilimlar, buyumlarga) ega bo‘lish motivi.** Bu bozor menejmenti, eng avvalo marketingning ko‘pgina xususiyatlari negizini tashkil etadi. Iqtisodiy jihatdan taraqqiy etgan davlatlarda moddiy buyumlar dunyosini yaratish uchun xuddi shu qiziqishdan foydalanadilar.

**6. Adolatlilik motivi** insoniyat butun taraqqiyoti davomida alohida ahamiyat kasb etib kelgan. Har bir jamiyatda adolat tushunchasi o‘ziga xos mezonlarga ega bo‘ladi. Adolat tamoyiliga amal qilmaslik xodimlar qiziqishini so‘ndiradi, hatto o‘ta jiddiy ijtimoiy muammolarga sabab bo‘ladi. Shuning uchun O‘zbekistonda hayotning boshqa sohalarida, xususan ishlab chiqarishda ham adolat tamoyiliga amal etilishiga alohida e’tibor qaratiladi.

**7. Musobaqalashish motivi** har bir insonga xos xususiyat. Bu holda kam xarajat bilan yuqori samaradorlikka erishish mumkin. Musobaqalashish motivi korxonada musobaqa tashkil etishning asosi hisoblanadi. Bunda quyidagilarni hisobga olish maqsadga muvofiqdir:

- musobaqalashuvchilarni sharoitlari, ishlab chiqarish xususiyatlari yaqin bo‘lgan guruhlar bo‘yicha tabaqalashtirish;
- ko‘rsatkichlarning bir xil bo‘lishi;
- g‘oliblarii tabaqalashtirgan holda taqdirlash;
- goliblik o‘rinlarini egallaganlarning ish haqi kamida uchdan bir baravarga ko‘payishi kerak.

Qiziqtirishda inson manfaati hamisha hisobga olinadi: psixologiyaga oid adabiyotda qiziqish va manfaatga bir tushuncha sifatida qaraladi. Iqtisodiyotda esa manfaat iqtisodiy subyektlar

xatti-harakatlarining manfaatdorligini, qiziqishini rag‘batlan-tiruvchi omil hisoblanadi.

Boshqaruv nuqtai nazaridan xodimda qanday manfaatlar mavjudligini bilish muhimdir. Bu boshqaruv maqsadlariga muvofiq personal faoliyatini muayyan ish, vazifaga yo‘naltirishga xizmat qiladi. Ana shu maqsadga erishish uchun manfaatlar tasnifini bilish darkor.

Manfaatni shakllantirish murakkab va ko‘p bosqichli jarayondir. Birinchidan, bu insonning ushbu ehtiyojning uning hayoti uchun ahamiyatini anglatishdir. Ikkinchidan, ehtiyojni qondirish yo‘llarini

izlashga undaydi. Tashqarida ehtiyojni eng yaxshi darajada qondiradigan ob’ekt belgilanadi. So‘ng bu obyektni ehtiyojni qondirish jarayoniga jalb etish yo‘li izlanadi. Natijada, ushbu obyekt bilan bog‘liq harakatlar boshlanadi. Shunday qilib, manfaat insonlar faoliyati va ular xatti-harakatining real sababchisiga aylanadi.

Mutaxassislarning fikriga ko‘ra, korxonalarda mehnat munosabati bo‘yicha xodimlarning to‘rt toifasi mavjud.

Inson hayotida mehnatning roli:

**Birinchidan,** u mehnat faoliyati orqali turli xil ehtiyojlarini qanchalik ko‘p qondirishiga.

**Ikkinchidan,** u egalik qiladigan ne’matlar qanchalik xilma-xil va ko‘pligiga.

**Uchinchidan,** bu ne’matlar unga faoliyatning boshqa turlariga qaraganda mehnat faoliyati orqali qanchalik kam baho to‘plashiga bog‘liqdir. Ushbu omillarning ijobiyligi mehnatning inson hayotidagi rolini oshirishga ham, mehnat faoliyatini faollashtirishga ham xizmat qiladi.

Yuqoridagi insonning muhim ehtiyojlarini qondiradigan har qanday ne’matlar (agar bu ne’matlarga mehnat faoliyati orqali egalik qilinadigan bo‘lsa) rag‘bat vazifasini bajarishi mumkin, degan xulosa kelib chiqadi. Boshqacha qilib aytganda, ne’mat mehnatga qiziqtirishni shakllantirsa u mehnat rag‘batiga aylanadi. Shunday ekan „Mehnatga qiziqish” va „Mehnatga rag‘bat”tushunchalari bir xil. Mehnatga qiziqish deyilganda mehnat faoliyati orqali ne’matga egalik qilishga intilayotgan xodim, mehnatga rag‘bat deyilganda xodimlarga zarur ne’matlarga ega boshqaruv organi tushuniladi. Bu boshqaruv organi ushbu ne’matlarni samarali mehnat faoliyati uchun taqdim etadi.

## 9.4. Xodimlarni rag‘batlantirishning jahon tajribalari

**Xodimlarni mehnatni rag‘batlantirish** deganda mehnatning sodir bo‘lishini ta’minlovchi va uning faolligini oshiruvchi moddiy, ma’naviy va huquqiy manfaatlar majmuasi tushuniladi.

Mehnatning o‘zi kishilarning birorta ehtiyojini qondirishga qaratilgan maqsadli faoliyatdan iborat. Demak, kishilar mehnatni shunchaki qilmaydi, balki zamirida birorta manfaatni qondiradigan maqsad yotadi.

Mehnatni rag‘batlantirish nimalarda namoyon bo‘ladi? Eng avvalo, xodimlar mehnati uchun olgan maoshi o‘zining va oila a’zolarining yashashi uchun bemalol etishi lozim. Shundagina mehnatning bir qismi bo‘lgan ish kuchining qiymati to‘liq to‘langan, xodim esa to‘liq rag‘batlantirilgan bo‘ladi.

Endi mehnatning o‘lchami nima degan savolga javob berish lozim, chunki hamma bir xil mehnat qila olmaydi va bir xil rag‘batlantirilmaydi. Mehnatning birlamchi o‘lchami xodimning sarf qilgan vaqti, ya’ni ish vaqti bilan o‘lchanadi.

Mehnatni rag‘batlantirishda, eng avvalo, kimning qancha vaqt ishlagani inobatga olinadi. Hamma bir xil ish vaqti sarf qilib ishlashi mumkin. Lekin hammaga bir xil ish haqi to‘lanmaydi. Chunki ular bir ish vaqtida turli natijalarga erishishlari mumkin.

G‘arb korxonalarida rahbar vazifalarini bajarmayotgan xodimlar o‘zining ish joyida ular uchun muhim bo‘lgan hurmat va o‘zini hurmat qilish ehtiyojini qondirish imkoniyati yo‘q. Bu imkoniyatga cheklangan tarzda bo‘lsa ham boshqaruvning o‘rta pog‘onadagi menejerlari ega bo‘ladi. G‘arbdagi korxonalarda aksariyat xodimlarning mazkur holati natijasida frustratsion vaziyat yuzaga keladi. Bu xodimlarning korxonadan tashqari yuqori guruh ehtiyojlarini qondirishga intilishiga sabab bo‘ladi. Ikkita omil – shaxsiy faoliyatni kasbiy faoliyatga almashtirish va ishlash paytida frustratsiya qilish – alohida korxonadagi aksariyat xodimlarning mehnat faolligi va mehnat unumdorligiga va butun tadbirkorlikning rivojlanishiga salbiy ta’sir ko‘rsatadi.

G‘arb mutaxassislarining fikricha, Yaponiyada G‘arb davlatlaridan farqli o‘laroq korxona ichida xodimlarning ehtiyojlarini qondirish imkoniyatlari borasida qulay sharoitlar yaratilgan. Umrbod yollash amaldagi mexanizm tufayli Yaponiyada xavfsizlikka bo‘lgan ehtiyoj G‘arb davlatlaridan ko‘ra yuqori darajada qondiriladi, Yaponiya korxonalari va ularda an’anaviy tarzda shakllangan insonlar o‘rtasida (shu jumladan, ierarxiyaning turli pog‘onalariga mansub bo‘lgan insonlar o‘rtasida)gi munosabatlar ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish uchun qulay sharoitlarni taqdim etadi. Bunga ish kuni oxirida ierarxiyaning bir xil va turli pog‘onadagi xodimlarining norasmiy uchrashuvlari keng yoyilgan amaliyoti ko‘maklashadi, ushbu uchrashuvlarda turli ishlab chiqarish masalalari muhokama qilinadi va

ko‘p hollarda mas’uliyatli qarorlar qabul qilinadi. Yaponiya korxonalarida G‘arb davlatlaridagi korxonalardan ko‘ra insonlarni hurmat qilishga ko‘proq intiladi, chunki ularda ish stajiga qarab xizmat ierarxiyasi bo‘yicha ko‘tarilish tamoyili qo‘llaniladi.

Yaponiya korxonalari xodimlarning ehtiyojlarini qondirish bo‘yicha nisbatan katta salohiyatga ega bo‘lganligi tufayli xodimlar korxonadan tashqarida faol ko‘rsatishga kam qiziqadi. Agar G‘arb davlatlarida ish shaxsiy hayotda erishiladigan o‘zini ko‘rsatish maqsadiga erishish uchun moddiy vosita hisoblansa, yaponlar uchun (aniqrog‘i, ish joyidagi ijtimoiy aloqalar) vositasi emas, balki maqsad hisoblanadi.

G‘arb mutaxassislarining fikriga ko‘ra, G‘arb davlatlarining ko‘p sonli iqtisodiy, ijtimoiy, psixologik, ma’naviy-tarixiy farqlar tufayli Yaponiya tashkiliy shakllarining to‘g‘ridan-to‘g‘ri ko‘chirilishi shubhasiz maqsadga muvofiq emas. Ammo Yaponiyada qabul qilingan ayrim tamoyil va yondoshuvlar korxona xodimlarining ehtiyojini qondirish salohiyatini oshirish uchun foydalanish maqsadida G‘arb davlatlari sharoitiga moslab o‘zgartirish mumkin va lozim bo‘ladi. Yaponiyada qabul qilingan quyidagi tamoyil (yondoshuv)larni G‘arb davlatlarida keng foydalanish uchun tatbiq etish tavsiya etiladi:

– xizmat ierraxiyaning turli pog‘onadagi xodimlarning norasmiy muhokama qilish jarayonida qarorlarni tayyorlash va qabul qilish;

– boshqaruvda ishtirok etishning turli shakllarini rivojlantirish;

– korxona xodimlarining xizmatdan tashqari aloqalarini kengaytirish;

– firma taraqqiyotini ta’minlash maqsadida hamkorlik sohasida korxona xodimlarini tarbiyalash uchun menejmentga o‘qitishga qaratish;

– xodimlarga iqtisodiy va ijtimoiy muammolarni echishning uzviy o‘zaro aloqadorligi va o‘zaro bog‘liqligini tushuntirish.

Korxona (tashkilot)larda mehnat motivatsiyasiga qator omillar ta’sir ko‘rsatadi (10.3.-jadval).

Rag‘batlantirish qancha yuqori bo‘lsa, mehnatning ham samaradorligi shuncha yuqori bo‘ladi. Mehnatni moddiy rag‘batlantirish bilan birga ma’naviy rag‘batlantirish ham mavjudki,

buning ta’sir kuchi ham moddiy rag‘batlantirishdan kam emas. Ma’naviy rag‘batlantirishga quyidagilar kiradi:

jamoa oldida yaxshi ishlayotganligini qayd etish, ma’muriyat buyrug‘i bilan raxmatnoma va tashakkur e’lon qilish;

faxriylar taxtasiga, kitobiga yozish, faxriy yorliqlar bilan taqdirlash;

unvonlar berish.

orden va medallar bilan taqdirlash.

**10.3.-jadval**

**Mehnat motivatsiyasiga ta’sir ko‘rsatuvchi omillar**

| **Mehnat motivatsiyasiga ta’sir ko‘rsatuvchi omillar** | **Ta’sir ko‘rsatish omillari xususiyatlari** |
|---|---|
| Ishni tashkil etish | - ishni bajarish uchun talab etiladigan ko‘nikmalar; |
| | - kadrga topshirilayotgan ishning ahamiyati va mas’uliyati; |
| | - kadrga ishda mustaqillik berish |
| Moddiy rag‘batlantirish | - taklif etilgan ish haqining boshqa korxonalarda mehnatga to‘lanayotgan haq bilan raqobatbardoshligi; |
| | - ish haqi doimiy va o‘zgarib turadigan qismlarining nisbati; |
| | - ish haqi bilan ish natijalarining bog‘liqligi; |
| | - bir kasb malakaga ega xodimlar ish haqlarini tabaqalashtirish imkoniyati |
| Ma’naviy rag‘batlantirish | -korxona rahbarining xodimni nomoddiy rag‘batlantirish vositalaridan samarali foydalana olishga moyilligi (bu masalaga rasmiyatchilik bilan yondashish ularning personalni mehnatga bo‘lgan qiziqtirishdagi ahamiyatni yo‘qqa chiqaradi); |

| | |
|---|---|
| | - xodimlarni moddiy va ma’naviy rag‘batlantirishni qo‘shib olib borish |
| Xodimga shaxsiy yondashish | - korxona rahbari tomonidan har bir xodimga uning shaxsiy qobiliyatini hisobga olgan holda topshiriq berilishi |
| Vazifani belgilash | - personalga belgilangan muddatda bajarilishi kerak bo‘lgan aniq topshiriqlar berish |
| Baholash va nazorat | - korxona rahbari tomonidan personalga berilgan topshiriq ijrosini nazorat qilish, bajarilgan ishni baholashning turli usullaridan oqilona foydalanish |
| Intizomiy ta’sir choralari | -intizomiy ta’sir choralarini o‘z vaqtida qo‘llash;<br>- jazoning qilmishga mosligi;<br>- personalga u nima uchun jazolanganligini tushuntirish |
| Qadriyatlar | - personalning o‘zligini namoyon qilish imkoniyati;<br>- personalning ish haqi miqdoridan qoniqishi;<br>-personalning korxona oldidagi mas’uliyatini to‘la his etishi;<br>- personalning xizmat vazifasida ko‘tarilish istiqboli. |

Kadrlarning mehnat qilishi uchun bir qancha motivlar borki, bularsiz samarali mehnatning sodir bo‘lishi mumkin emas. Bularga quyidagilar kiradi:

**1. Ko‘proq mehnat haqi to‘lanishi**.

**2. Yaxshi mehnat sharoitining yaratilishi**. Bu xodim uchun juda katta ahamiyatga ega. Mehnat sharoiti xodimlarni ishga olib kelish,

ishlash jarayonini ta’minlash va ishdan uygacha kuzatib qo‘yishni o‘z ichiga oladi. Hozir transport xarajatlari qimmat. Xodimlarning ishga borib-kelishi uchun oylik maoshning asosiy qismi ketib qoladi. Shu tufayli odamlar ozroq ish haqi bo‘lsa ham, yashash joyiga yaqinroq joydagi korxonalarda ishlashni xohlaydi. Albatta, bu xodimning malakasiga ham, mutaxassisligiga ham to‘g‘ri kelmasligi mumkin. Lekin u yo‘l haqini tejash evaziga ko‘proq moddiy manfaatdor. Ammo bundan xodim ham, uzoqroqda joylashgan korxona ham, jamiyat ham katta zarar ko‘radi. Shu tufayli har bir korxona o‘z xodimini ishlatish bilan birga uni ishga olib kelish va ishdan uyigacha kuzatib qo‘yish chorasini ham ko‘rishi kerak.

Har bir xodimning ishlaydigan joyi har tomonlama qulay, yorug‘, ozoda, bahavo bo‘lishi lozim. Bu borada mehnat ergonomikasi talablariga javob beradigan bo‘lishi kerak. Bu ham yaxshi va samarali ishlash uchun asosiy motivlardan biridir. Korxona jug‘rofiy jihatdan ham qulay joylashgan bo‘lishi lozim. U transport vositasi bekatiga yaqin, do‘konga, oshxonaga, bozorlarga yaqin va ularga borish ham qulay joyda joylashishi ham unda ishlaydigan xodimlar uchun ahamiyatlidir.

**3. Xodimning malakasiga mos ish bilan ta’minlanishi**. Bu ham mehnatning muhim motivlaridan biridir. Xodim malakali bo‘lsa-yu, u oddiy, malaka talab qilmaydigan ishga qo‘yilsa ham, malakasi bo‘lmasdan, malaka talab qiladigan ishga qo‘yilsa ham, uning mehnatida samara bo‘lmaydi. Masalan, yuqori malakali kompyuter operatorini oddiy kalkulyator bilan ishlaydigan joyga va oddiy kalkulyatorda ishlay oladigan kishini kompyuterga o‘tqazib qo‘yish ham samarasizdir. Ikki holda ham korxona, xodim, jamiyat yutqazadi. Shu uchun har bir xodimni yaxshi o‘rganib, uning qobiliyati va malakasiga yarasha ish bilan ta’minlash lozim. Korxonada shunday muhit yaratilishi lozimki, qaysiki biror xodim malakasini muntazam oshirib borsa, shunga yarasha u moddiy va ma’naviy rag‘batlantirilishi lozim, ya’ni unga loyiq ishni topib berib, kerak bo‘lsa, lavozimini ko‘tarib qo‘yish kerak. Bu, birinchidan, shu xodim uchun juda katta rag‘bat bo‘ladi. Ikkinchidan, esa korxonada texnologik jarayon takomillashib boradi. Malaka talab qiladigan ilg‘or dastgohlar ishlab chiqarishga, boshqarishga joriy qilinishining intellektual asosi yaratiladi.

**4. Korxonada yaxshi ma’naviy-ruhiy muhitning yaratilishi**. Bu ham mehnat samaradorligini oshirish uchun eng muhim omillardan biridir. Chunki har bir kishi ma’naviy jihatdan mustaqil. U mehnat jamoasida, jamiyatda o‘z o‘rniga, mavqeiga ega bo‘lishni xohlaydi. Shu tufayli har bir shaxs o‘z o‘rnida etarli darajada ob’ektiv ravishda baholanishi lozim. Uning izzat-obro‘i o‘z o‘rniga qo‘yilishi kerak.

**5. Har bir xodimning o‘z o‘rniga ega bo‘lishini ta’minlash.** Bu borada ma’naviy-ruhiy muhitning o‘rni katta. Chunki bu omillar bir-biri bilan uzviy bog‘liq omillardir. Har bir xodim o‘zining mehnati bilan jamoaning umumiy muvaffaqiyatiga u yoki bu darajada ozmi-ko‘pmi hissa qo‘shadi. Lekin u har bir xodim uchun juda kattadek tuyuladi. Shu jihatdan u o‘zi ishlayotgan mehnat jamoasida o‘z o‘rnim bor, deb his qiladi. Aynan xodimlarda shakllangan shu tuyg‘uni poymol qilmaslik kerak. Zarur hollarda faqat uning yutug‘i, ishi qayd qilinsa, demak u faqat hamma ishni o‘zi qilayotgandek tuyuladi. Shuningdek, jamoaning muvaffaqiyati bevosita unga bog‘liq ekanligi va o‘zining jamiyatga, jamoaga kerakligini his qiladi. Bunday his-tuyg‘u bilan bog‘liq mehnat motivatsiyasi uning samarali, unumli ishlashi uchun asos va omil bo‘ladi.

**6. Har bir kishini shu korxonaning egasi, xo‘jayini va uning bu erda zarur ekanligini his kilishni ta’minlash**. Har bir xodim o‘zi ishlagan joyining xo‘jayini yoki egasi ekanligini his qilishi lozim. Bunga ishlaganiga qarab, ya’ni ish natijasining hajmiga qarab ish haqini oshirib borish, yil oxirida olingan foydaning bir qismini dividend tariqasida bo‘lib berish orqali erishiladi. Bu tuyg‘u har bir xodimda shu xo‘jalik mulkini saqlashga, tejamli bo‘lishga, yilni ko‘proq foyda bilan yakunlashga da’vat etadi. Shuningdek har bir kishi samarali mehnat qilishga harakat qiladi.

**Mehnatni rag‘batlantirish** muayyan, oldindan belgilab qo‘yilgan natijalarga erishish imkonini beradigan jo‘shqin mehnat faoliyati xodimning muhim ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish, unda mehnatga qiziqish (motiv)ni shakllantirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratishni ko‘zda tutadi.

Mehnatga qiziqtirish va rag‘batlantirish tizimi muayyan asos — mehnat faoliyatining me’yoriy darajasiga tayanishi kerak. Xodimning mehnat munosabatlariga jalb etilishining o‘zi uning oldindan kelishilgan, muayyan ish haqi hisobiga muayyan vazifalarni bajarishini nazarda tutadi. Bu munosabatlarda rag‘batlantirish shart emas.

Mazkur munosabatlar nazorat qilinadi, belgilangan talablar bajarilmasligi uchun jazo choralari qo‘llash bilan bog‘liq omillar kuchda bo‘ladi. Moddiy ne’matlarni yo‘qotish bilan bog‘liq bu jazolar kelishilgan ish haqini qisman to‘lash yoki mehnat munosabatlarini bekor qilishga olib kelishi mumkin.

Xodim unga qanday talablar qo‘yilganligi, bu talablarga u qatiy rioya etgan taqdirda qanday ish haqi olishi, belgilangan talablarni buzgan taqdirda qanday jazolanishini bilishi shart. Intizom hamisha majbur etish xususiyatlariga ega bo‘ladi va o‘zini tutish imkoniyatlarini muayyan doirada cheklaydi.

Biroq nazorat qilinadigan va qiziqtiriladigan faoliyatlar o‘rtasidagi farq juda shartli va o‘zgaruvchandir. Jumladan, mehnatga qiziqishi kuchli xodim intizomli, talablarni sidqidildan bajaruvchan va bu narsalarga o‘zining axloqiy me’yorlari sifatida munosabatda bo‘ladi.

Mehnatni rag‘batlantirish tizimi boshqaruvning ma’muriy-huquqiy uslubidan kelib chiqadigan bo‘lsa, bu uslub o‘rnini egallamaydi. Mehnatni rag‘batlantirish boshqaruv organlari o‘zlari haq to‘layotgan ish darajasiga erishib, uni shu me’yorda ushlab tura olsalargina samarali bo‘ladi. Rag‘batlantirishning maqsadi insonni mehnat qilishga undab qolmasdan, balki uni mehnat munosabatlarida belgilab qo‘yilganidan samaraliroq mehnat qilishga undashdir.

Mehnatni rag‘batlantirishning bir necha funktsiyalari mavjud:

**Iqtisodiy funktsiya.** U, eng avvalo, mehnatni rag‘batlantirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga ko‘maklashishda namoyon bo‘ladi. Bu mehnat unumdorligining oshishi va mahsulot sifatining yaxshilanishida o‘z ifodasini topadi.

**Axloqiy funktsiya.** U mehnatni rag‘batlantirish, faol hayotiy pozitsiyani, jamiyatda sog‘lom axloqiy-ijtimoiy muhitni shakllantiradi. Bunda rag‘batlantirish tizimini an’analar va tarixiy tajribani hisobga olgan holda shakllantirish katta ahamiyatga ega.

**Ijtimoiy funktsiya.** U jamiyatning ijtimoiy tizimini daromadlarning turli darajasini hisobga olgan holda shakllantirish bilan ta’minlanadi. Ushbu daromadlar esa rag‘batlantirish omillarining turli insonlarga ta’siriga ko‘p jihatdan bog‘liqdir. Umuman olganda esa ehtiyojlarni shakllantirish pirovard darajada shaxsni rivojlantirish, jamiyatda mehnatni tashkil etish va rag‘batlantirishga bog‘liqligi yaxshi ma’lum.

O‘z navbatida, rag‘batlar **moddiy** va **nomoddiy** bo‘ladi.

Mehnatni rag‘batlantirish murakkab jarayon hisoblanadi. Bu ishni tashkil etish uchun muayyan talablar qo‘yiladi. Ular asosan quyidagilardan iborat:

**Komplektlik** axloqiy va moddiy, jamoa va shaxsiy rag‘batlar mushtarakligini anglatadi. Ularning ahamiyati personalni boshqarishga yondashuvlar, kompaniya yoki firma tajribasi va an’analariga bog‘liqtsir. Komplektlik aksilrag‘batlar (antistimullar) mavjud bo‘lishini ham taqozo etadi.

**Tabaqalashtirish** xodimlarning turli qatlamlari va guruxla-rini rag‘batlantirishga yakkama-yakka yondashuvni anglatadi. Ma’lumki, yaxshi ta’minlangan va kam ta’minlangan xodimlarga yondashuvlar jiddiy ravishda farqlanishi lozim. Shuningdek, tajribali va yosh xodimlarga yondashuvlar ham turlicha bo‘lishi darkor.

**Egiluvchanlik** va **tezkorlik** rag‘batlari jamiyatda va jamoada ro‘y berayotgan o‘zgarishlarga muvofiq ravishda, muntazam ravishda qayta ko‘rib chiqishni bildiradi.

**Hammaboplilik.** Xodimlar har bir rag‘bat turiga da’vogarlik qilish imkoniyatiga ega bo‘lishlari kerak. Rag‘batlantirish shartlari demokratik va hamma uchun tushunarli bo‘lishi lozim.

**Salmoqlilik.** Amaliyot rag‘batlarning ta’sir kuchiga ega bo‘lgan muayyan darajasi mavjudligidan dalolat beradi. Bu daraja turli mamlakatlar va turli jamoalarda turlicha bo‘ladi. Ba’zi xodimlar uchun 5000 so‘m miqdoridagi mukofot ham salmoqli, boshqalar uchun esa 50 ming so‘mlik rag‘bat ham etarli bo‘lmasligi mumkin. Rag‘batning quyi darajasini belgilashda ana shu xususiyatni hisobga olish kerak bo‘ladi.

**Bosqichma-bosqichlilik.** Moddiy rag‘batlar mikdori muttasil ko‘payib borishini amaliyotda hisobga olish kerak. Bir marotaba katta miqdorda mukofot berish, xodimlarda navbatdagi rag‘batlan-tirish mikdori o‘sha katta mukofotdan kam bo‘lmasligiga umid uyg‘otadi. Ana shu umid oqdanmasa, xodimlarning qiziqishi pasayishiga sabab bo‘ladi. Shuning uchun rag‘batlantirish darajasi qancha yuqori bo‘lmasin, uni pasaytirish maqsadga muvofiq emas. Amaliy tadqiqotlar rag‘batlantirishning istalayotgan va real darajasi o‘rtasida chiziqli bogliqlik mavjud ekanligini ko‘rsatadi. Rag‘batlantirish

mikdori oshirilgan zahoti, ko‘p hollarda, bajarilgan bir xil mehnat uchun yanada kattaroq mukofotga umid qilinadi.

Mehnat natijasi va unga to‘lanadigan haq o‘rtasidagi **uzilishni iloji boricha kamaytirish.** Chet eldagi ko‘pchilik firmalarning haftabay ish haqi to‘lashlari, eng avvalo, xuddi ana shu tamoyilga rioya etishlari bilan bog‘liqdir. Rag‘batlantirishningdarhol amalga oshirilishi samaradorligi ko‘pdan beri yaxshi ma’lum. Amalga oshirilgan tajribalar ushbu tamoyilga amal qilish, hatto mukofot miqdorini kamaytirish mumkinligini ham isbotlaydi. Chunki, odamlarning aksariyati „Kam bo‘lsa ham darhol to‘lansin! ” tamoyiliga moyildirlar. Bundan tashqari, rag‘batlantirishning tez-tez amalga oshirilishi, uning mehnat natijasi bilan bog‘liq bo‘lishidan iborat ta’sirchan kuchga ega.

**Moddiy va ma’naviy rag‘batlantirish usullarini qo‘shib olib borish.** Rag‘batlantirishning bu ikki turi ham katta ta’sir kuchiga ega. Ularni qo‘llashda iqtisodiyotning rivojlanish darajasi, an’analar, xodimning moddiy ahvoli, yoshi va jinsi hisobga olinishi lozim. Masalan, xodim yosh bo‘lsa uni moddiy rag‘batlantirish samaraliroqdir.

Biroq bu ma’naviy rag‘batlantirishni qo‘llash samarali emas, degan ma’noni keltirib chiqarmaydi.

Olimlar fikricha, iqtisodiyotning barqaror holatida xodim yoshi 50 ga etganda uning uchun moddiy va ma’naviy rag‘batlantirish deyarli bir xil ahamiyat kasb etadi. Rag‘batlantirish omillari va turlariga etarlicha e’tibor bermaslik yoki ortiqcha baho berish korxonada samarali menejment uchun zararlidir.

Inson mehnat faoliyatiga kirishar ekan, unda yoshligidan egallagan muayyan qadriyatlar, tamoyillar mavjud bo‘lib, ularga oila va maktabda asos solingan bo‘ladi. Shu davrlarda mehnatga qadriyat sifatidagi munosabatlar, shaxsning mehnat sifatlari-mehnatsevarligi, mas’uliyat, intizomlilik, tashabbuskorlik va boshqa xislatlari shakllana boshlaydi. Ayni vaqtda dastlabki mehnat ko‘nikmalari hosil qilinadi.

Ishga qiziqishni shakllantirish uchun, ushbu mehnat me’yorlari va qadriyatlarini egallash nihoyatda muhimdir. Bevosita xuddi ana shu me’yor va qadriyatlar kelgusidagi mehnat faoliyati mazmunini, turmush tarzini belgilaydi.

Inson mehnat faoliyatini boshlar ekan, mehnati orqali qaysi manfaatlarini amalga oshirishini anglaydi. Amaldagi ishlab chiqarish muhiti insonning bu qarashlariga tegishli aniqliklar kiritadi. Shu sababli xodimlar mehnatga qiziqishi bo‘yicha turli toifalarga bo‘linadi.

**Ish haqiga qiziquvchi xodim.** Uni faqat ish haqi qiziqtiradi. U bu ish haqini naqd pul hisobida va mehnati natijalariga ko‘ra darhol olishni xohlaydi. Bunday xodim rag‘batlantirishning boshqa shakllariga qarshi bo‘ladi.

**Kasbiga qiziquvchi xodim.** U o‘z kasbiy salohiyati, bilim va imkoniyatlarini namoyon etishni mehnat faoliyatining asosiy maqsadi, deb tushunadi. Uni, asosan, mehnatning mazmuni va ish xususiyati qiziqtiradi. Bunday xodimlarga o‘z kasbidan faxrlanish xos.

**Vatanparvar.** Bu toifadagi xodimlarning mehnatga qiziqishi insonning g‘oyaviy va insoniy qadriyatlari — korxonaga sodiqlik, tenglik, adolat, ijtimoiy uyg‘unlik va boshqalarga asoslangan.

**Xo‘jayinlik tuyg‘usi.** Mazkur toifa xodimlari uchun eng asosiysi mulk, boylik, moddiy ne’matlarni ko‘paytirishdir. Ular uchun tashqi qiziqtirish deyarli kerak emas. Ana shu shaxslarning ehtiyojlari amalda cheksizdir.

**Lyumpenlashgan xodim** moddiy ne’matlarni bir tekischilik asosida taqsimlash tarafdorlari bo‘ladilar. Ularga hasadgo‘ylik xos bo‘lib, bu shaxslar jamiyatda ne’matlar taqsimotidan hamisha norozi bo‘lib yuradilar. Bu toifa xodimlar mas’uliyatni o‘z zimmasiga olishni, mehnatni tashkil etishning individual shakllarini yoqtirmaydilar.

Mehnatga qiziqtirish ish samaradorligining eng muhim omilidir va shu sifatda xodimning **mehnat salohiyati** asosini tashkil etadi.

Mehnat salohiyati psixofiziologik salohiyat (insonning qobi-liyati va qiziqishlari, uning sog‘ligining ahvoli, mehnatga layoqati, chidamliligi, asab tizimining turi) hamda shaxsiy (qiziqish) salohiyatidan iboratdir. Insonning bu qobiliyatlari va imkoniyatlari mushtarakligida qiziqtirish salohiyati hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Ana shu qiziqtirish salohiyati xodim o‘zini qanday rivojlantirishi va mavjud imkoniyatlarini mehnat faoliyat jarayonida naqadar samarali foydalana olishini belgilab beradi.

Mehnat faolligini oshirishda **rahbar va ijrochi o‘rtasidagi munosabatlarning huquqiy asosi** katta rol o‘ynaydi. Ana shu asos

xodimga aniq belgilab qo‘yilgan huquqiy me’yorlar chegarasida mehnat jarayonini amalga oshirishni mustaqil tanlash huquqini beradi.

Bunda mehnat munosabatlarining huquqiy asosi ishlab chiqarishda yakka rahbarlik tamoyiliga zid emas. Mehnat sohasida boshqaruvning huquqiy uslublaridan foydalanish huquq va mas’uliyatning aniq taqsimlanishiga asoslangan bo‘lib, xodimni ham ma’muriyat, ham jamoa tayziqlaridan himoya qilinganligining zarur sharti hisoblanadi.

Korxonalar iqtisodiy mustaqilligi belgilab qo‘yilgan. O‘zbekiston Respublikasi iqtisodiy sharoitida mehnat munosabatlarining huquqiy asoslarini mustahkamlash alohida ahamiyatga egadir. Ma’muriy buyruqbozlikka asoslangan sho‘rolar davridagi iqtisodiy sharoitda korxonalarning butun faoliyati yuqori tashkilotlar izmida edi. Ana shu yuqori tashkilotlar korxonalarga reja topshiriqlarini, xomashyo, butlovchi qismlar miqtsorlarini, xullas hamma-hamma narsalarni qat’iy belgilab berar edi. Ana shunday holatda rahbarlar va ijrochilarning iqtisodiy mafaatdorligiga taalluqli, tabiiy hisoblangan ichki ishlab chiqarish ziddiyatlari taraqqiyot manbai vazifasini o‘tay olmay qolardi. Chunki rahbarlar manfaatdorlik omili mavjud emasligi sababli mehnatni tashkil etish va mehnat sharoitini yaxshilash to‘g‘risida ortiqcha kuyunmasdilar, xodimlar esa mehnat sohasidagi kuch-g‘ayratlarini oshirishga intilmas edilar.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida esa mutlaqo boshqacha manzaraga duch kelinadi. Bu holda rahbar va ijrochi manfaatlari o‘rtasidagi ziddiyatlarning kuchayishi va bevosita ana shu ziddiyatlarning hal etilishi orqali mehnat samaradorligi ta’minlanadi. Ana shunday vaziyatda mehnat munosabatlarining huquqiy asosi ziddiyatlarning hal etilishi insonparvarlik ruhida, qonun doirasida kechishi kafolati bo‘ladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida mehnatni insoniylashtirishga **ijtimoiy kafolat tizimi** ham xizmat qilishi kerak. Xususan, O‘zbekiston Respublikasining amaldagi qonunlariga muvofiq ushbu ijtimoiy kafolatlar quyidagilardan iborat:

- bajarilgan tegishli me’yordagi mehnatga ish haqining eng kam miqdori;

- ish haqi to‘lashda mehnat ulushi mezoni bo‘yicha ish haqini tabaqalashtirishga asoslangan adolat tamoyiliga amal qilinishi;

- ishlab topilgan pulni iste’mol bozorida sarf qilishda teng imkoniyatlar;

- mehnat – turmush sifatining muayyan darajasi. Ma’lumki, har bir sohadagi islohotlarning muvaffaqiyati,

amalga oshirilishi mo‘ljallanayotgan o‘zgarishlar qanchalik chuqur va puxta tahlil etib chiqilganligiga bog‘liqdir. O‘zbekiston Respublikasida iqtisodiyot sohasi isloh qilinar ekan, mehnat kishisi o‘z mehnati samarasidan bahramand bo‘lish imkoniyatini beradigan xo‘jalik yuritish shart-sharoitlari yaratishga birinchi darajali ahamiyat berildi.

Xo‘jalik yuritishning yangi sharoitlariga o‘tilishi bilan ish haqiningxodimlarni mehnatga qiziqtirish funktsiyalari ham yangi ma’no va mazmun kasb etdi. Ular asosan quyidagilardan iborat:

- har bir xodimning ish haqi, eng avvalo, uning jamoa mehnatining umumiy natijasiga qo‘shgan mehnat hissasi bilan belgilanadi. Holbuki hozirgi vaqtda ham qator korxonalarda ish haqi miqdoriga xodimning shaxsiy mehnat ulushidan ham ko‘proq korxonaning umumiy ish natijalari ta’sir ko‘rsatib kelmokda;

- mehnatga haq to‘lashda mehnatning murakkabligi va ishlab chiqarilayotgan mahsulotning iste’mol xususiyatlari hisobga olingan holda ish haqini tabaqalashtirishni yanada kuchaytirish (ushbu holatlar mehnatning ijtimoiy foydali ekanligi hamda „o‘zimga" va „o‘zga" manfaatlar yo‘nalishini uyg‘unlashtirish uchun o‘ta muhimdir);

- noqulay ish sharoiti va sanitariya-gigiena sharoitlari uchun pul bilan kompensatsiya to‘lashdan asta-sekinlik bilan voz kechish (bu kompensatsiyalar noqulay ish sharoitlari bundan buyon ham saqlanib qolaverishiga yo‘l ochib beribgina qolmasdan ish haqining mehnat qilishga qiziqtirish omilini ham pasaytiradi);

- ish haqining rag‘batlantirish rolini kengaytirish. Bunga malakali ishchi kuchi tayyorlashni ta’minlaydigan, davlat tomonidan kafolatlangan eng kam ish haqi miqdori bilan turlicha mehnat ulushi qo‘shayotgan xodimlar farovonligida, sifat jihatdan farqdanadigan eng ko‘p ish haqining eng maqbul nisbatini o‘rnatish orqali erishiladi;

- mukofot tizimlari funktsiya va rollarini o‘zgartirish. Mehnat faoliyatini rag‘batlantirish ish vaqti va bo‘sh vaqt, mehnat va dam olishning eng maqbul nisbati bo‘lishini taqozo etadi. Faqat iqtisodiy jihatdan qiziqtirish mehnat intensivligini oshirish va ish vaqti

davomiyligini uzaytirishga, natijada ish vaqtidan ortiqcha vaqtda ishlashga olib keladi.

Shuning uchun kompaniya va firmalarning ijtimoiy rivojlantirish xizmatlari, endilikda ijtimoiy-maishiy muammolarni hal etishdan mehnat turmushi sifati muammolarini yechishga o‘tishlari kerak.

O‘zbekistondagi Navoiy kon-metallurgiya kombinati, Olmaliq kon-metallurgiya kombinati, Toshkent aviatsiya ishlab chiqarish birlashmasi va boshqa korxonalarda personalni qiziqtirishda boy tajriba to‘plangan. Ularni umumlashtirgan holda quyidagicha aks ettirish mumkin. Yuqori samara bilan faoliyat ko‘rsatayotgan kompaniya va firmalarning tajribasi boshqaruv personalini rag‘batlantirishda asosiy ish haqi hamda foydada sheriklikni hisobga olishga asoslangan.

Xodim lavozimida ko‘tarila borgan sari uning foydadagi sherikligi belgilab qo‘yilganga nisbatan uchdan bir qismga ko‘payib boradi.

Bundan tashqari, kompaniya va firmalarda **xodimlarni rag‘batlantirishning shaxsiy tizimi** ham bo‘ladi. Unga ko‘ra alohida hollarda moddiy yordam xodimning iltimosiga yoki ma’muriyat tashabbusi bilan beriladi.

Korxonalarda hozirgi vaqtda mukofotlash tizimi ikki darajali: **yillik mukofot tizimi va har oylik mukofot tizimiga** bo‘linadi. Yillik mukofot tizimi yil yakuniga qarab beriladi va odatda „o‘n uchinchi maosh" deb yuritiladi. Har oylik mukofotlash tizimi xodimlar mehnati rag‘batlantirishning tizimi turli shakl va uslublaridan iboratdir.

Bundan tashqari, kompaniya yoki firma rahbarlari, mutaxassislari va xizmatchilarni alohida topshiriqlar ijrosi uchun mukofotlash ham ko‘zda tutilishi mumkin.

Alohida topshiriklar ijrosi uchun mukofotlar ish haqi fondi hisobidan joriy oyda amalda xodimning ishlagan kunlari uchun to‘lanadi.

Rag‘batlantirishning yana bir turi — xodimlarga imtiyozli (foizsiz) qarz berishdir. Shuningdek, ko‘pgina kompaniya va firmalarda farzand tug‘ilishi munosabati bilan, oila qurilishi (nikoh rasmiylashtirilishi) munosabati bilan, yaqin qarindoshlar vafoti

munosabati bilan eng kam ish haqi miqdorining 5 baravaridan 10 baravarigacha moddiy yordam ko‘rsatish amaliyoti ham mavjud.

## Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Motivatsiya atamasi qanday ma’noni anglatadi?
2. Mehnat motivatsiyasi deganda nimani tushunasiz?
3. Amal etish mudddati bo‘yicha rag‘batlarning qanday turlarini bilasiz?
4. Kadrlarning mehnat motivatsiyasi qanday xususiyatlarga ega?
5. Mehnat motivatsiyasi sarf-xarajatlari qanday aniqlanadi?
6. Mehnatni moddiy rag‘batlantirish turlarini sanab bering.
7. Ma’naviy rag‘batlantirish deganda nimani tushunasiz?
8. Xodimlarni rag‘batlantirish tizimining samaradorligini oshirish yo‘nalishlarini sanab bering.

# 10-BOB. INSON RESURSLARINI BOShQARISh, XODIMLAR ISh FAOLIYaTINI BAHOLASh USULLARI

10.1. Tashkilotlarda inson resurslari bilan ishlash
10.2. Inson resurslarini boshqarishning xuquqiy asoslari
10.3. Firmaning inson resurslariga bo‘lgan ehtiyojini aniqlash
10.4 Xodimlarni ishga jalb etish manbaalari

## 10.1. Tashkilotlarda inson resurslari bilan ishlash

Yaxshi ishlovchilarni izlab topish va ularni ushlab turish hozirgi zamon menejerlarining asosiy vazifalaridan biri hisoblanadi. Tashkilotning xodimlari bu uning raqobat ustunligining bosh manbayidir, chunki kompaniya ishining natijalari ularga to‘g‘ridan to‘g‘ri bog‘liq, inson resurslari bo‘yicha menejerlar esa ushbu manbani to‘ldirib turish va rivojlantirishda muhim rol o‘ynaydi.

**Inson resurlarini boshqarish**, deganda tashkilotning maqsadlariga erishish uchun odamlarning qobiliyatlaridan samarali va unumli foydalanishni ta’minlaydigan rasmiy (formal) tizimlarni ishlab chiqish va qo‘llash tushuniladi. Menejerlar kerakli odamlarni izlab topishi, ularni eng samarali holda mehnat qilishlari mumkin bo‘lgan pozitsiyalarga qo‘yishlari hamda ular kompaniyaning muvafaqqiyatiga qo‘shadigan hissasini oshirib borishlari uchun ularning bilim va ko‘nikmalarini rivojlantirish kerak.

Ta’kidlash joizki, mamlakatimiz iqtisodiyotni isloh qilish va diversifikatsiyalash, faol investitsiya siyosati yuritish hisobiga etakchi tarmoqlarni modernizatsiyalash va texnologik jihatdan qayta jihozlash, kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni jadal rivojlantirishni rag‘batlantirish asosida har yili minglab yangi ish o‘rinlari yaratilmoqda, bu o‘z navbatida o‘ta dolzarb muammo hisoblangan aholi, avvalambor, yoshlar bandligini ta’minlash imkonini bermoqda.

Yirik korxonalar inson resurslarini boshqarish bo‘yicha xodimlarni qog‘ozbozlik ishlaridan ozod qilib, ularga strategik masalalar bilan shug‘ullanish imkoniyatini bergan holda kadrlarning hisobini olib borish bo‘yicha mashaqqatli operatsiyalarni mustaqil firmalarga o‘tkazish uchun tobora ko‘proq murojaat qilmoqdalar.

Inson resurslarini boshqarish funksiyasi ahamiyatining ortib borishi inson resurslarini boshqarish bo‘yicha hozirgi va sobiq menejerlar boshqa kompaniyalarning direktorlar kengashlariga tobora ko‘proq taklif qilayotganida namoyon bo‘lmoqda. Top-menejerlarni taqdirlash, qonunchilikning o‘zgarishi, kompaniyalarning qo‘shilishi va sotib olinishi holatlari soning ko‘payishi kabi keskin muammolar tijorat tashkilotlarida inson resurslarini boshqarish faoliyatining muhim natijalariga aylanmoqda.

Bugungi kunda barcha menejerlar inson resurslarini boshqarish bo‘yicha tayanch ko‘nikmalarga ega bo‘lishi lozim. Yassi tarkibiy tuzilmali tashkilotlarning vujudga kelishi tashkilotdagi barcha darajalarning menejerlari kerakli mutaxassislarni izlab topish va tanlashda, o‘qitishning samarali dasturlarini ishlab chiqishda va mehnat natijalarini to‘g‘ri baholash tizimlarini joriy etishda faol rol o‘ynashlarini taqozo etadi. inson resurslarini boshqarish bo‘limlarining xodimlari chiziqli menejerlarga ishchilarni boshqarishga yordam beradi va shu tariqa tashkilotning strategik maqsadlariga erishishga ko‘maklashadi.

Kompaniya o‘z xodimlarini samarali boshqarayotganligi uning barqaror raqobat ustunligining eng muhim omili bo‘lishi mumkin. Bugungi kunda inson resurslarining eng yaxshi bo‘limlari nafaqat tashkilotning strategik maqsadlarini qo‘llab-quvvatlashga ko‘maklashadi, balki tashkilotning ish natijalarini yuksaltirishning integratsiyalangan joriy rejalarini ro‘yobga chiqarish bilan shuni ko‘rsatadiki, inson resurslarini samarali boshqarish va inson resurslarini boshqarish strategiyasini tashkilotning umumiy strategik yo‘nalishiga moslashtirish tashkilot faoliyatining asosiy natijalarini yuksaltirishga, jumladan, mehnat unumdorligiga va ishning moliyaviy ko‘rsatkichlariga ijobiy ta’sir ko‘rsatar ekan.

Inson resurslarini boshqarishga strategik yondashuv uchta muhim tamoyilga asoslanadi. Birinchidan, tashkilotning barcha menejerlari inson resurslarini boshqarishda qatnashadilar. Ikkinchidan ishlovchilarga kompaniyaning qimmatli aktivlari sifatida qaraladi. Bino va uskunalar emas, balki aynan ishlovchilar tashkilotning muhim raqobat ustunliklarini yaratadi. Uchinchidan, inson resurslarini boshqarish inson kapitalini to‘g‘ri boshqarishdan foydalanish hisobidan tashkilotning strategiya va maqsadlarni integratsiyalashga

qaratilgan strategik yondashuvni qo‘llaydigan kompaniyalarda inson resurslari bo‘yicha menejerlar boshqaruv jamoasida muhim figuralar bo‘lib hisoblanadi va umumtashkiliy natijalarini yuksaltirishda hal qiluvchi rol o‘ynaydi. Masalan Target chakana savdo kompaniyasida inson resurslari bo‘limining rasmiy missiyasi do‘stona jamoani yaratish vositasida kompaniya ishining samaradorligini oshirish sifatida ta’riflanadi. Ushbu missiyani bajarish uchun inson resurslari bo‘yicha menejerlar Target ni boshqa riteylerlardan farqlantirib turadigan madaniyatni yaratishda, shunday madaniyatga mos bo‘lgan kerakli odamlarni tanlab olishda, o‘qitish va taqdirlash dasturlarini ishlab chiqishda hamda yuksak malakali kadrlarni rivojlantirish va saqlab qolishning boshqa mexanizmlarini yaratishda bevosita qatnashadilar.

Agar har birimiz ishga o‘zimizdan past bo‘lganlarni qabul qiladigan bo‘lsak, biz karlik (pakana)lar kompaniyasiga aylanamiz. Ammo har birimiz ishga o‘zimizdan yuqori bo‘lganlarni yollasak, biz gigantlar kompaniyasi bo‘lamiz. Devid Ogilvi (1911-1999), Ogilvy & Marter reklama kompaniyasining asoschisi.

Hozirgi vaqtda menejerlar oldida global miqyosda raqobatbardoshlikni oshirish, sifatni yuksaltirish, innovatsiyalarni joriy etish, xaridorlarga xizmat ko‘rsatishni yaxshilash, kompaniyalarning qo‘shilishi va sotib olinishini boshqarish, e-biznes uchun yangi axborot texnologiyalarini qo‘llash kabi strategik vazifalar turibdi. Ma’lumki, xodimlarni boshqarishni va uning maqsadlarini tashkilotga umumiy holda ta’sir ko‘rsatadigan globallashuv, texnologik jarayon, yuksak malakali ish hajmini ko‘paytirish, bozorlarda va tashqi muhitdagi tezkor o‘zgarishlar, tashkilotning madaniyatida, tarkibiy tuzilmasi, strategiyasi va maqsadlaridagi o‘zgarishlar kabi muammo va omillardan uzilgan holda ko‘rib chiqish mumkin emas.

Inson resurslarini boshqarishning uchta asosiy maqsadi bu samarali ishchi kuchini jalb qilish, uning salohiyatini rivojlantirish va uzoq muddat davomida uni qo‘llab-quvvatlashdir. Mazkur maqsadlarga erishish ishchi kuchini rejalashtirish, izlash va o‘qitish, ishga oid topshiriqlarning bajarilishini baholash ish haqi stavkalari va maoshlarini, qo‘shimcha imtiyozlar berish va hatto ishdan bo‘shatish ko‘nikmalarini qo‘llay bilishni talab qiladi.

Ilgari kompaniyalarning strategik qarorlari hech qachon bugungi

kunchalik kadrlar ta’minoti masalalari bilan bog‘liq bo‘lmagan. Ko‘pchilik kompaniyalarning, ayniqsa shunchaki ishlab chiqarish uskunalariga emas, balki ko‘proq darajada ishlovchilarning xabardorligiga, kreativligi va bilimlariga tayanadigan kompaniyalarning muvaffaqiyati inson kapitalini samarali boshqarishga bog‘liq. Inson kapitali bu xodimlarning bilimlari, tajriba, ko‘nikmalari va qobiliyatlarining iqtisodiy qimmatidir. Ushbu kapitalni ko‘paytirish xodimlarning malakasini oshirish strategiyalarini maqsadga yo‘naltirilgan holda qo‘llash yo‘li bilan amalga oshiriladi. Bu eng qobiliyatli mutaxassislarni tanlab olish, ularning bilim va ko‘nikmalarini o‘qitish dasturlari yordamida hamda individual kasbiy rivojlanish imkoniyatlarini taqdim etish orqali takomillashtirish, shuningdek, bilimlar almashinuviga ko‘maklashadigan, odamlarni tashkilot faoliyatiga qo‘shgan hissasi uchun taqdirlaydigan mehnatga haq to‘lash tizimlarini qo‘llashni ko‘zda tutadi. Inson kapitaliga qilingan investitsiyalar tashkilotni ish natijalarini yuksaltirishga va moliyaviy ko‘rsatkichlarning yaxshilanishiga ko‘maklashishi mumkin. Sxema quyidagicha ishlaydi. Avval quyi darajada ish kuchini, mansabda ko‘tarilish, unumdorlikni oshirish kabi ichki jarayonlarni baholash ro‘y beradi. Menejerlar mazkur faoliyat turlaridan inson kapitalining innovatsiyalarini tatbiq etish yoki xaridorlarga xizmat ko‘rsatish kabi sohalarda unumliroq ishlashni rag‘batlantiradigan jihatlarni oshirish uchun foydalanadilar. Ushbu sohalardagi takomillashtiruvlar o‘z navbatida iqtisodiy natijalarning yaxshilanishiga olib keladi.

Inson resurslari boshqarish haqida gapirganda shuni ta’kidlash joizki, uni (inson resurslarini boshqarishni) inson resurslarini takror ishlab chiqarish, okilona foydalanish va uning sifatini ta’minlaydigan boshqaruv sub’ektining maqsadli yo‘naltirilgan ta’siri sifatida ko‘rib chiqish lozim. «Inson resurslarini boshqarish» atamasi ilk bora XX asrning 60-yillarida boshqaruv bo‘yicha adabiyotlarda paydo bo‘lgan.

Keng ma’noda bu eng avvalo, ijtimoiy boshqaruv bo‘lib, fuqarolarning jismoniy, ma’naviy va intellektual qobiliyatlarini shakllantirish va rivojlantirish, jamiyat hayotining turli jabhalarida ularning imkoniyatlarini oqilona qo‘llash jarayonlariga maqsadli yo‘naltirilgan ta’sirni ta’minlaydi va tegishli sharoilar yaratadi.

Inson resurslarini boshqarishni tor ma’noda tashkilot (korxona)

strategiyasining bir qismi sifatida ko‘rib chiqish lozim bo‘lib, u zarur personal tarkibi bilan ta’minlash, shuningdek, samarali faoliyat yuritishi uchun qulay ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlar yaratishni o‘z ichiga oladi. Bunda tashkilot maqsadlari va personal manfaatlariga samarali erishish insonning professional, ijodiy, intellektual va jismoniy imkoniyatlaridan maksimal samara olish, qulay ijtimoiy muhit yaratish hisobiga ta’minlanadi. Bu ma’noda inson resurslarini boshqarishni «personalni boshqarish» tushunchasining sinonimi sifatida ko‘rib chiqish mumkin, biroq ular o‘rtasida aynan o‘xshashlik yo‘q. Tashkilotning inson resurslarini boshqarish personalni boshqarish bo‘yicha faoliyatdan kengroq. Inson resurslarini boshqarish jarayonida, birinchidan, mehnat samaradorligi yuqori bo‘lishi uchun sharoitlar yaratiladi, ikkinchidan, tashkilot ehtiyojlariga javob beradigan personal yuqori professionalizmi takror ishlab chiqariladi, uchinchidan, tashkilotnig ijtimoiy va mehnat kapitali shakllanadi.

Inson resurslarini boshqarish tushunchasiga bir nechta yondashuv mavjud. Eng avvalo, ta’kidlash joizki, ayrim mualliflar inson resurslarini boshqarishni mintaqaviy jihatdan ko‘rib chiqishda uni «mehnat resurslari» tushunchasi bilan taqqoslaydilar. Tadqiqotchilarning ko‘pchiligi shu fikrga ko‘ra, inson resurslarini boshqarish zamonaviy menejment kontseptsiyasiga amal qiladigan yirik va o‘rta tashkilotlar uchun xos.

Amaliyotda esa, Dj. Koulning qayd etishicha, raqobat sharoitlarida faoliyat yuritadigan tashkilotda «inson resurslarini boshqarish» va «personalni boshqarish» tushunchalari o‘rtasida farq yo‘q.

Inson resurslarini boshqarish tizimi deganda ularning salohiyatidan maksimal darajada foydalanish maqsadida tashkilotning o‘z xodimlariga ta’sir ko‘rsatish dasturlari tartib-tamoyillari, usullar yig‘indisi tushuniladi.

Inson resurslarini boshqarish tizimining mazmuni uni iqtisodiy va ijtimoiy tizimlar qatoriga, boshqaruv sohasiga mansublikni esa – tashkiliy tizimlar qatoriga kiritishga imkon beradi. Natijada uning faoliyat ko‘rsatishi va rivojlanishi iqtisodiy va sotsiologik qonunlarga, shuningdek, boshqaruv qonunlariga bo‘ysunadi.

Personal bilan ishlash tizimi:

- inson resurslarini boshqarish firmani boshqarish umumiy

tizimiga integratsiya qiladi, uni strategik ko‘rsatmalar va korporativ madaniyat bilan, shuningdek, ilmiy tadqiqot ishlari, ishlab chiqarish, sotuv, sifatni oshirish va h.k.ni rejalashtirish bilan bog‘laydi:

• ish bilan bandlikni tartibga solish, ish o‘rinlarini rejalashtirish, kadrlar tanlash va joylashtirishni tashkil qilish, ishlar mazmunini bashorat qilish, tayyorlash, mukofotlash va boshqalar bo‘yicha doimiy va dasturiy chora-tadbirlar kengaytirilgan tizimini qamrab oladi:

• xodimlarning professional xislatlari va sifatlarini, shuningdek, ularning faoliyat natijalarini batafsil hisobga olini ko‘zda tutadi (jumladan, axborot tizimlarida);

• firma xodimlari va ularning oila a’zolari bilan targ‘ibot va tarbiya ishlarini ko‘zda tutadi;

• firmada boshqaruvni direktorlar kengashi a’zolaridan biri yoki vitse-prezidentlardan biri qo‘lida mujassam etadi, shuningdek, kadrlar ishi mexanizmini takomillashtiri bo‘yicha chora-tadbirlarni amalga oshiradi.

Inson resurslarini boshqarish tizimiga qo‘yiladigan eng muhim shartlar:

• tizimni shakllantirishda ham tarmoq xarakteridagi, ham muayyan tashkilotning o‘ziga xos xususiyatlari hisobga olinishi zarur;

• tizim kompleksli xarakterga ega bo‘lishi, ya’ni zarur elementlar – bazaviy strategiya, operatsion quyitizimlar va resusrlar ta’minoti blokini o‘z ichiga olishi lozim;

• tizim faoliyati tashkilot boshqaruvining barcha darajalarida ta’minlanishi lozim (butun tashkilot, strukturali bo‘linmalar, alohida ijrochilar);

• tizimni ishlab chiqish bosqichida bir tomondan, uning asosiy elementlari statiklik (ya’ni barqarorlik) zaruriy darajasi, boshqa tomondan esa – ularnig ichki va tashqi muhitning bashorat qilinadigan o‘zgarishlarga moslashuvchanlik yuqori darajasi oqilona uyg‘unlashuvi ta’minlanishi lozim;

• tizim imkon qadar boricha to‘g‘ridan-to‘g‘ri boshqarish ob’ektiga ta’sirning ko‘p qirrali xususiyatini ta’minlashi, ya’ni ma’muriy, iqtisodiy va ijtimoiy-psixologik usullarning keng doirasini o‘z ichiga olishi kerak;

• amaliyotga joriy qilish, foydalanish va kelgusida rivojlantirish jarayonlari tizimning zaruriy elementi bo‘lishi lozim.

XX asrda menejment rivojlanishi ishlab chiqarish sohasida inson roliga jamoatchilik qarashlari shiddatli o‘zgarishi bilan birga kuzatildi. Bu vaqt davomida ishlab chiqarish sohasida insoning roli kuzatiladigan to‘rt kontseptsiya almashinuvi ro‘y berdi.

1. Mehnat resurslaridan foydalanish: XIX asr oxirlaridan XX asr 60-yillarigacha ishlab chiqarishda band bo‘lgan inson o‘rniga faqat uning funksiyasi – ish haqi va ish vaqti xarajatlari bilan o‘lchanadigan mehnat ko‘rib chiqilgan.

2. Personalni boshqarish: XX asrning 30-yillaridan rivojlana boshlagan ushbu kontseptsiyaning ilmiy asosini byurokratik tashkilotlar nazariyasi tashkil qilgan, bunda inson rasmiy roli - lavozimi orqali ko‘rib chiqilgan, boshqaruv esa – ma’muriy mexanizmlar (tamoyillar, usullar, vakolatlar, funksiyalar) orqali amalga oshirilgan.

3. Inson resurslarini boshqarish – inson struktura elementi sifatida emas, lavozim sifatida – uchta asosiy tarkibiy qism – mehnat funksiyasi, ijtimoiy munosabatlar va xodimning holati birligida ko‘rib chiqila boshlagan. Mamlakat amaliyotida bu ko‘rsatkich qisman foydalanilib, qayta qurish yillarida «inson omilini faollashtirish» nomini olgan.

4. Insonni boshqarish: ushbu kontseptsiyaga muvofiq, inson – uziga xos boshqaruv obyekti, lekin u resurs sifatida ko‘rib chiqilishi mumkin emas. Eng muhim elementlari quyidagilarga borib taqaladi. U:

- maqsadli yo‘naltirilgan holda faoliyat ko‘rsatadi, ya’ni faoliyati doim belgilangan maqsadlarga erishishga yo‘naltiriladi;
- boshqaruv sub’ekti ta’siri ostida o‘z parametrlarini o‘zgartiradi;
- rivojlanish va o‘zini-o‘zi takomillashtirishga qodir.

Kontseptsiyalar tahlili, ularni tashkilotlar faoliyati amaliyotida aks ettirish personalni boshqarishga yondashuvlarni turlicha tizimlashtirshiga imkon beradi.

## 10.2. Inson resurslarini boshqarishning xuquqiy asoslari

Mehnat qonunchiligining inson resurslarini boshqarishga ta’siri Inson resurslarini samarali boshqarish barcha menejerlar uchun murakkab vazifa hisoblanadi. Bir tomondan, huquqiy muhit uzlyuksiz

o‘zgarib boradi va inson resurslari bo‘yicha menejerlar doimo yuridik oqibatlarga olib kelishi mumkin bo‘lgan masalalardan xabardor bo‘lishlari kerak. Menejerlar ishga joylashishdagi teng imkoniyatlarni kafolatlashga qaratilgan qonunlarning asosiy maqsadi – mehnat munosabatlari borasidagi kamsitishlar bilan kurashishdir. Ishga joylashishda teng huquqiylikni ta’minlash to‘g‘risida qonunlar ayollar va erkaklarga haq to‘lashni muvozanatlashtirishga; bo‘sh ish joylariga ularning irqi, millati, diniy e’tiqodi va jinsidan qat’iy nazar ega bo‘lishni kafolatlash; barcha yoshdagi kishilarga adolatli munosabatni ta’minlash va nogironlarning kamsitilishiga yo‘l qo‘ymaslikka qaratilgan.

Mehnatga teng huquqiylikni ta’minlash bo‘yicha AQShda 1964-yilda fuqarolik huquqlari to‘g‘risida qonunga muvofiq tashkil qilingan milliy komissiya federal qonunchilik talablariga rioya etishini nazorat qiladi va kamsitish to‘g‘risida shikoyatlarni ko‘rib chiqadi.

Kamsitish, deganda odamlarni ishga qabul qilishda, xizmatda ko‘tarilishida yoki ishdan bo‘shatishda ularga nisbatan toqat qilib bo‘lmaslikka asoslangan salbiy munosabat tushuniladi. Masalan, zarur malakaga ega bo‘lgan afroamerikalik odam ishga kirmoqchi bo‘lganda uni asossiz ravishda ishga qabul qilmaslik yoki ayol kishiga kamroq ish haqi tayinlash (xuddi shunday majburiyatni bajarayotgan erkakka nisbatan) shunday kamsitishlarga kiradi. Xatti- harakatlari kamsitish sifatida malakalangan ish beruvchi jabrlangan tomonga kompensatsiya (tovon puli) to‘lashga va ijobiy xatti- harakatlarni, amalga oshirishga majbur qilib qo‘yiladi.

Ijobiy xatti-harakatlar deganda ish beruvchi kamchiliklarni tashkil qiluvchi guruh vakillarining ish bilan bandligi borasidagi muvozanatning buzilishini bartaraf etishini ko‘zda tutadi. Tashkilot ijobiy qadamlar rejasini, ya’ni ish beruvchidan ishlovchilarning o‘zi yoki nazorat tashkilotlari talab qilib olishlari mumkin bo‘lgan rasmiy hujjatni ishlab chiqishi shart. Bunday ijobiy qadamlarning maqsadi kompaniyada ishlovchilarning guruhlari o‘rtasidagi tengsizlikni kamaytirish yoki unga barham berishdir.

Hozirgi zamon jamiyatida - karerani rivojlantirish tendensiyalari dolzarb masalalardan hisoblanadi. Ishlovchilar bilan ish beruvchilar o‘rtasidagi munosabatda ro‘y berayotgan so‘nggi o‘zgarishlardan hamda masofaviy ishlash, autsorsing, to‘liq bo‘lmagan va virtual

bandlik kabi mehnatni tashkil qilishning yangi usullaridan xabardorlik inson resurslarini boshqarishda kompaniyaga ham, uning xodimlariga ham naf keltirishi mumkin.

“Ijtimoiy shartnomaning” o‘zgarishi. Tashkilot bilan ishlovchi o‘rtasidagi munosabatlarni belgilab beruvchi ilgarigi — ijtimoiy shartnoma quyidagi tamoyillar asosida tuzilar edi: ishlovchi o‘z qobiliyati va bilimlarini qo‘llaydi va kompaniyaga nisbatan loyallik ko‘rsatadi va natijada pensiyaga chiqquniga qadar ish haqi va imtiyozlarga, lavozimda ko‘tarilish va malakasini oshirish huquqiga ega bo‘ladi. Ammo jamiyatdagi o‘zgarishlar oqibatida shartnoma ham o‘zgardi.

Tashkilot o‘lchamining qisqartirilishi, autsorsing, maqbullash-tirish va tarkibiy qayta qurish kompaniyalarda ko‘pgina lavozim-larning tugatilishiga olib keladi. Qisqartirishga tushmaganlar ham o‘zlarining ish joyining saqlanib qolishiga ishonchi komil bo‘lolmaydi. Yaqinda ro‘y bergan inqiroz eski ijtimoiy shartnomaning eroziyasini tezlashtirib yubordi.

Bu va boshqa o‘zgarishlar ishlovchi bilan ish beruvchi o‘rtasida munosabatlardagi asosan salbiy tendensiyalarni aks ettiradi, lekin ularda ijobiy jihatlar ham mavjud. Ko‘pgina odamlarga, ayniqsa yosh ishlovchilarga yangi ijtimoiy shartnomaga kiritilgan javobgarlik va mobillik tamoyillari yoqadi.

Bunda har bir ishlovchi o‘z-o‘zini yangi ko‘nikmalarni egallashga va o‘zining tashkilot uchun qadr-qimmatini oshirishga motivlashtirishi kutilmoqda. O‘z mehnat faoliyati uchun mas’uliyat va nazorat endilikda ishlovchining zimmasiga yuklatilmoqda. Odamlar tashkilot mashinasining — muruvvatlari bo‘lishdan to‘xtamoqdalar va biznesni rivojlantirish bo‘yicha sheriklarga aylanmoqdalar. Tashkilot o‘z tomonidan qiziqarli, manfaatli topshiriqlarni (ish emas, aynan topshiriq) hamda uzluksiz o‘qish uchun zarur bo‘lgan axborot va resurslarni taklif etmoqda. Ishlovchilar uchun yangi —ijtimoiy shartnoma korporativ hayotda faolroq qatnashish va o‘z iqtidorini to‘laroq namoyon etish imkonini bermoqda. Undan tashqari inson resurslarini boshqarish uchun mehnat natijalarini baholash usullarini taqdirlash sxemalarini hamda yangi ijtimoiy shartnomalarning talablariga muvofiq holda boshqa amaliyotlarni qayta ko‘rib chiqish muhim ahamiyatga ega.

Mehnat to‘g‘risidagi qonun hujjatlari xodimlar, ish beruvchilar, davlat manfaatlarini e’tiborga olgan holda, mehnat bozorining samarali amal qilishini, haqqoniy va xavfsiz mehnat shart-sharoitlarini, xodimlarning mehnat huquqlari va sog‘lig‘i himoya qilinishini ta’minlaydi, mehnat unumdorligining o‘sishiga, ish sifati yaxshilanishiga, shu asosda barcha aholining moddiy va madaniy turmush darajasi yuksalishiga ko‘maklashadi.

Inson resurslarini boshqarishda xodimlar uchun mehnat huquqlarining va kafolatlari qonunlar bilan belgilab qo‘yiladi.

Qonunlardagiga nisbatan qo‘shimcha mehnat huquqlari va kafolatlari boshqa normativ hujjatlar, shu jumladan shartnoma yo‘sinidagi hujjatlar (jamoa kelishuvlari, jamoa shartnomalari, boshqa lokal hujjatlar), shuningdek xodim va ish beruvchi o‘rtasida tuzilgan mehnat shartnomalari bilan belgilanishi mumkin.

Mehnat haqidagi kelishuvlar va shartnomalarning shartlari, agar qonunda boshqa holat ko‘rsatilmagan bo‘lsa, bir taraflama o‘zgartirilishi mumkin emas. Mehnat to‘g‘risidagi qonunlar va boshqa normativ hujjatlar bilan tartibga solinmagan masalalar mehnat to‘g‘risidagi shartnoma taraflarining kelishuvi asosida, o‘zaro kelishilmagan taqdirda esa, — mehnat nizolarini ko‘rib chiqish uchun belgilangan tartibda hal qilinadi.

Inson resurslarini boshqarish tizimida mehnat haqidagi kelishuvlar va shartnomalarning xodimlar ahvolini mehnat to‘g‘risidagi qonunlar va boshqa normativ hujjatlarda nazarda tutilganiga qaraganda yomonlashtiradigan shartlari haqiqiy emas.

Barcha fuqarolar mehnat huquqlariga ega bo‘lish va ulardan foydalanishda teng imkoniyatlarga egadir. Jinsi, yoshi, irqi, millati, tili, ijtimoiy kelib chiqishi, mulkiy holati va mansab mavqeyi, dinga bo‘lgan munosabati, e’tiqodi, jamoat birlashmalariga mansubligi, shuningdek xodimlarning ishchanlik qobiliyatlariga va ular mehnatining natijalariga aloqador bo‘lmagan boshqa jihatlariga qarab mehnatga oid munosabatlar sohasida har qanday cheklashlarga yoki imtiyozlar belgilashga yo‘l qo‘yilmaydi va bular kamsitish deb hisoblanadi.

Inson resurslarini boshqarish jarayonida o‘zini kamsitilgan deb hisoblagan shaxs kamsitishni bartaraf etish hamda o‘ziga yetkazilgan moddiy va ma’naviy zararni to‘lash to‘g‘risidagi ariza bilan sudga

murojaat qilishi mumkin.

Majburiy mehnat, ya’ni biron-bir jazoni qo‘llash bilan tahdid qilish orqali ishni bajarishga majburlash taqiqlanadi.

Quyidagi ishlar majburiy mehnat deb hisoblanmaydi, ya’ni: harbiy yoki muqobil xizmat to‘g‘risidagi qonunlar asosida, favqulodda holat yuz bergan sharoitlarda, sudning qonuniy kuchga kirgan hukmiga binoan, qonunda nazarda tutilgan boshqa hollarda bajarilishi lozim bo‘lgan ishlar.

Har bir shaxsning mehnat huquqlarini himoya qilish kafolatlanadi, bu himoya mehnat to‘g‘risidagi qonun hujjatlariga rioya qilinishini tekshiruvchi va nazorat qiluvchi organlar, shuningdek mehnat nizolarini ko‘ruvchi organlar tomonidan amalga oshiriladi.

Mehnat sohasidagi davlat boshqaruvini O‘zbekiston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi va uning hududiy organlari amalga oshiradi.

Davlat hokimiyati va boshqaruv organlari mehnat to‘g‘risidagi qonun hujjatlariga rioya etilishini tekshirishni qonunda belgilangan tartibda amalga oshiradilar.

Inson resurslarini boshqarishning xuquqiy asoslari xodimlarning asosiy mehnat huquqlari, hamda ish beruvchilarning huquqlariga bo‘linadi.

Xodimlarning asosiy mehnat huquqlari O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasiga muvofiq har bir shaxs mehnat qilish, erkin ish tanlash, haqqoniy mehnat shartlari asosida ishlash va qonunda belgilangan tartibda ishsizlikdan himoyalanish huquqiga egadir. Har bir xodim o‘z mehnati uchun qonun hujjatlarida Mehnatga haq to‘lash yagona tarif setkasining birinchi razryadi bo‘yicha belgilanganidan oz bo‘lmagan miqdorda haq olish, muddatlari chegarasi belgilangan ish vaqtini o‘rnatish, bir qator kasblar va ishlar uchun ish kunini qisqartirish, har haftalik dam olish kunlari, bayram kunlari, shuningdek haq to‘lanadigan yillik ta’tillar berish orqali ta’minlanadigan dam olish, kasbga tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish, ish bilan bog‘liq holda sog‘lig‘iga yoki mol-mulkiga yetkazilgan zararning o‘rnini qoplash, kasaba uyushmalariga hamda xodimlar va mehnat jamoalarining manfaatlarini ifoda etuvchi boshqa tashkilotlarga birlashish, qariganda, mehnat qobiliyatini yo‘qotganda, boquvchisidan mahrum bo‘lganda va qonunda nazarda

tutilgan boshqa hollarda ijtimoiy ta’minot olish, o‘zining mehnat huquqlarini himoya qilish, shu jumladan sud orqali himoya qilish va malakali yuridik yordam olish, jamoalarga doir mehnat nizolarida o‘z manfaatlarini quvvatlash huquqiga egadir.

Ish beruvchining asosiy huquqlari esa korxonani boshqarish va o‘z vakolatlari doirasida mustaqil qarorlar qabul qilish, qonun hujjatlariga muvofiq yakka tartibdagi mehnat shartnomalarini tuzish va bekor qilish, mehnat shartnomasida shart qilib ko‘rsatilgan ishni lozim darajada bajarishni xodimdan talab qilish, o‘z manfaatlarini himoyalash uchun boshqa ish beruvchilar bilan birga jamoat birlashmalari tuzish va bunday birlashmalarga a’zo bo‘lish huquqiga egadir.

Jamoa shartnomalari va kelishuvlari xodimlar bilan ish beruvchilarning mehnatga oid munosabatlarini shartnoma asosida tartibga solishga va ularning ijtimoiy-iqtisodiy manfaatlarini muvofiqlashtirishga yordam berish maqsadida tuziladi.

Jamoa shartnomasi — korxonada ish beruvchi bilan xodimlar o‘rtasidagi mehnatga oid, ijtimoiy-iqtisodiy va kasbga oid munosabatlarni tartibga soluvchi normativ hujjatdir.

Jamoa kelishuvi — muayyan kasb, tarmoq, hudud xodimlari uchun mehnat shartlari, ish bilan ta’minlash va ijtimoiy kafolatlar belgilash borasidagi majburiyatlarni o‘z ichiga oluvchi normativ hujjatdir.

Ish beruvchi bilan jamoa shartnomasini tuzish zarurligi haqida qaror qabul qilish huquqiga kasaba uyushmasi o‘z vakillik organi orqali, xodimlar tomonidan vakolat berilgan boshqa vakillik organi yoki bevosita mehnat jamoasining umumiy yig‘ilishi (konferentsiyasi) ega.

## 10.3. Firmaning inson resurslariga bo‘lgan ehtiyojini aniqlash

Inson resurlarini rejalashtirish bu tashkilotning inson resurslariga bo‘lgan ehtiyojini hamda vakant (bo‘sh) lavozimlarga nomzodlarning kutilayotgan mosligini bashoratlashdir.

Talabni prognoz qilish — bu yo‘nalishda prognoz qilish san’ati bozorning rivojlanishi tendentsiyalari va ularning personalga bo‘lgan ehtiyojini raqobatchilardan ilgariroq aniqlash qobiliyatida namoyon

bo‘ladi. Shu holdagina tashkilot mahsulotiga prognoz qilinayotgan talabning oshishini hisobga olib raqobatchilardan avval yuqori malakali ishchi kuchini jalb etish mumkin. Mazkur vazifani inson resurslari bo‘yicha hamda bozor dinamikasini tadqiq etish bilan mashg‘ul marketing bo‘yicha mutaxassislarning o‘zaro qalin hamkorlik qilishlari orqali muvaffaqiyatli hal etish mumkin.

Korxonaning ishchi kuchi ehtiyojiga ta’sir ko‘rsatuvchi omillar dinamikasini anglash inson resurslarini prognoz qilishning asosi hisoblanadi. Bu prognozning xilma-xil — eng oddiylaridan juda murakkab, ko‘p omilli modellarigacha mavjuddir.

Ekstrapolyatsiya — eng sodda va ko‘p qo‘llaniladigan uslub bo‘lib, bugungi vaziyat (nisbat) asosida kelajakni belgilashdan iboratdir.

Ushbu usulning jozibadorligi uning hammabopligidadir. Lekin ushbu uslubda korxona rivojlanishidagi hamda tashqi muhitdagi o‘zgarishlarni hisobga olib bo‘lmaydi. Shu sababli ekstrapolyatsiya qisqa muddatli rejalashtirish va barqaror tarkib bilan barqaror muhitda faoliyat ko‘rsatayotgan korxonalar uchun qo‘l keladi.

Ko‘pgina korxonalar esa ekstrapolyatsiyaning xodimlari miqdor ko‘rsatkichlaridagi o‘zgarishlar (mehnat unumdorligining)ni hisobga oladigan aniqlik kiritilgan usulidan foydalanadilar.

Sanoat kompaniyasi uchun asosiy ko‘rsatkich ishlab chiqarish byudjetidir. Bu byudjet korxona tomonidan sotilishi ko‘zlangan umumiy mahsulotni yoki korxona bo‘linmalari tomonidan ishlab chiqariladigan mahsulotlar hajmini hisoblash asosida shakllantiriladi. Ish vaqti me’yorlaridan foydalangan holda ish vaqti byudjeti chiqariladi. So‘ng har bir mahsulot ishlab chiqarish uchun sarflanadigan ish vaqti rejalangan ish vaqti hajmiga ko‘paytirilib belgilangan davr uchun reja ish vaqti fondi chiqariladi. Olingan ish vaqti fondi bir xodimga bo‘linadi va personalning zarur miqdori aniqlanadi.

Talab prognoz qilishda ekspert baholaridan ham foydalaniladi. U inson resurslariga ehtiyojni aniklashda mutaxassislar fikridan foydalanishga asoslangan. Korxonada bunday mutaxassislar asosiy bo‘linmalar rahbarlari hisoblanadilar. Personalni boshqarish xizmati ular baholarini to‘plash va umumlashtirish bilan shug‘ullanadilar. Ushbu uslubning afzalligi bu ishda quyi rahbarlarning ishtirokidir.

Ularning tajriba va bilimlari rejalashtirishga qo‘shimcha nufuz qo‘shadi. Ammo bu o‘rinda ekspert baholarini to‘plash va qayta ishlash ko‘p vaqt talab etishini, shuningdek, baholar subyektiv fikrlarni bildirishini hisobga olish kerak.

Talabni prognoz qilishda qo‘llaniladigan kompyuter modellari ekstrapolyatsiya, ekspert baholari uslublaridan hamda korxonaning, ishchi kuchi ehtiyojiga ta’sir ko‘rsatadigan omillar dinamikasi to‘g‘risidagi ma’lumotlardan bir yo‘la foydalanish imkonini beradi.

Mazkur modellar ishchi kuchiga ehtiyojni eng to‘liq bashorat qilishi bilan samaralidir. Lekin, bu uslub korxona uchun qimmatga tushishini, kompyuter modellarini yaratish maxsus tajribani talab etishini yodda tutish lozim. Ana shu muammolar bu uslubni yirik korxonalar tomonidan qo‘llanishini cheklaydi.

Taklifni prognoz qilishda ham korxonaning o‘zidan, ham korxonadan tashqaridan ishlab chiqarishga jalb etish mumkin bo‘lgan ishchi kuchi mikdori aniqlanadi. Bunda absentizm, xodimlar kasbiy va xizmat vazifalarining o‘zgarishi, qo‘nimsizlik, ish vaqti fondining va boshqa mehnat sharoitlarining o‘zgarishi hisobga olinishi kerak.

Mazkur prognozda personalning yoshiga qarab guruhlarni tahlil etish (pensiyaga chiqish birdan ko‘payib ketishi, xodimlar o‘rtasida katta yoshlilarning nisbati salmoqli ekanligi yoki shu sababli kasbiy va xizmat vazifasida o‘sish cheklanganligi), turli toifa xodimlari nisbati (masalan, rahbarlarning bo‘ysunuvchi xodimlarga, malakali ishchilarning malakasi yo‘kdarga, asosiy ishchilarning yordamchi ishchilarga, ishlab chiqarishda band ishchilarning noishlab chiqarish xodimlariga nisbati) tahlili, maxsus ixtisoslik va malakaga ega xodimdar (masalan, tashkilotda qancha iqtisodchi, qancha muhandis, qancha texnik, qancha chilangar, qancha frezerchi va hokazo) tahlili muhim ahamiyatga ega.

Ishchi kuchi taklifiga ta’sir ko‘rsatuvchi omillar orasida quyidagilar ahamiyatlidir:

1. Mahalliy ahamiyatga ega omillar:

- kompaniya hududi atrofidagi aholining zichligi;
- mehnat bozorida boshqa ishga yollovchilar bilan raqobatning holati (joriy va kelajaqdagi);
- ishsizlikning mahalliy darajasi;

- ishga yollashning an’anaviy usuli, shuningdek, talab etilayotgan malaka va tajribaga ega ishchi kuchining mavjudligi;
- mahalliy ta’lim tizimi (davlat yoki boshqa tur ta’lim muassasalari)ni tugallaganlar soni;
- hudud doirasida aholi migratsiyasining ahvoli;
- hududning yashash uchun qulayligi jihatidan ma’qulligi;
- kompaniyaning ish joyi sifatidagi ma’qulligi;
- to‘liq bo‘lmagan ish kunida ishlashga tayyor ishchi kuchining mavjudligi;
- uy-joy, tovarlar va transport sotib olish uchun mahalliy imkoniyatlar.

2. Milliy xususiyatga ega omillar:

- ishga layoqatli aholi soni o‘sishining tendentsiyasi;
- mutaxassislarningalohidatoifalari: oliy o‘quv yurtlarini tugallaganlar, kasb tayyorgarligiga ega personal, texnologlar, texniklar, ustalar va boshqalarga umummilliy talab;
- universitetlar, politexnika va ixtisoslashtirilgan institutlarni tugallaganlar soni;
- ta’lim tizimi o‘zgarishi — boshlang‘ich ta’lim davomiyligining uzayishi, universitet yoki maktab ta’lim dasturlarining o‘zgarishi natijalari;
- davlat ta’lim dasturlarining ta’siri;
- ish bilan bandlik sohasidagi davlat qonun hujjatlarining ta’siri.

Personalga ehtiyojni prognoz qilish. Kelajakda personalga ehtiyojni hisoblash rejalashtirilgan ishlab chiqarish dasturi hamda kadrlar miqdor tarkibidagi o‘zgarishlar (masalan, kadrlar qo‘nimsizligi ko‘rsatkichlari asosida) prognozidan kelib chiqqan holda amalga oshiriladi. Ayni paytda, bunda ish vaqtining kutilayotgan o‘zgarishlarini e’tiborga olish maqsadga muvofiqdir.

Personalga ehtiyoj taklif va talab bashoratlarini taqqoslash hamda kelajakda ish kuchiga taqchillikni yoki uning yetishmasligini aniqlash yo‘li bilan bashorat qilinadi.

Talab va taklif prognozlarini solishtirish qancha miqdorda personalni ishga yollash (yoki nechta ishchi kuchi ehtiyojdan ortiqligini) kerakligini aniqlash imkonini beradi. Bu ma’lumotlar mehnat bo‘yicha rejani ishlab chiqishga asos bo‘ladi, o‘qitish hajmi va

dasturlariga, qisqartirilishi kerak bo‘lgan shtatlarga aniqlik kiritadi.

Talab va taklif prognozlari bo‘yicha katta hajmdagi ma’lumotlarni tahlil etish, kelajakda tashkilotdagi ishlarning ahvoli qanday bo‘lishi to‘g‘risidagi taxminlarni baholash uchun inson resurslarini modellashtirishdan foydalanish tavsiya etiladi.

Modellash — real vaziyatning tasviridir. Inson resurslari umumiy prognozlarini tayyorlash jarayonida modellash usullaridan foydalanish kadrlar qo‘nimsizligining darajasini anglash, bashorat qilish va o‘lchashga yordam beradi, shuningdek, xizmatda o‘sishni baholashga dastak bo‘ladi. Agar tashkilot kompyuterlashgan axborot tizimiga ega bo‘lsa, mavjud ma’lumotlar bankidagi axborotlardan katta hajmdagi ma’lumotlarni tez va chuqur tahlil etish uchun qo‘llanish mumkin.

Personal bo‘yicha kompyuterlashgan axborot tizimidan foydalanish uchun maxsus “Microprospect”, “IMS-Monitor”, “IMS-WASP”, “IMS-CAMPLAN modellaridan foydalanish tavsiya etiladi. Ulardan qo‘llashda quyidagilarga e’tibor berish lozim:

1.Ushbu modeldan nima uchun foydalanilmoqda, undan qanday natijalar kutilmoqda, unda qaysi prognozlarni aniqlash kerak?

2.Ekstrapolyatsiya uchun ma’lumotlar bazasini yaratish maqsadida imkoniyat bor joylarda ma’lumotlar muvaqqat qatoridan foydalanish, ya’ni trendlarni tahlil etish.

3.Ishchi kuchi tizimi to‘g‘risidagi taxminlarni shakllantirishda “Siz joriy amaliyotni davom ettiradigan bo‘lsangiz nima ro‘y beradi?” savolini qo‘ying, so‘ng “Bozor sharoitlarida, yangi texnologiyalarni qo‘llashda yuz berishi mumkin bo‘lgan o‘zgarishlarni ko‘rib chiqing” topshirig‘ini bering.

4. Ma’lumotlar bazasini qismlarga bo‘lish ko‘proq aniqlik kiritish ehtimoli bo‘lsa ham juda kichik raqamlarni qo‘llash yolgon natijalarni keltirib chiqarishi mumkin.

5. Kadrlar qo‘nimsizligi to‘g‘risidagi ma’lumotlar bo‘yicha taxminlarning to‘g‘riligiga ishonch hosil qilish uchun ularni boshqa kompaniyalarning xuddi shunday ma’lumotlari bilan taqqoslab ko‘ring.

6. Birinchi navbatda, modeldan ma’lumotlar chiqarayotganda eng asosiy natijalarni, ayniqsa ishchi kuchi tarkibidagi o‘zgarishlar, favqulodda katta va kichik oqimlarni izlab toping.

## 10.4. Xodimlarni ishga jalb etish manbalari

Inson resurslarini boshqarishni ishlab chiqishning asosiy maqsadi: samarali ishchi kuchini jalb qilishni rivojlantirish va saqlab qolishdir. Ishchi kuchini jalb qilishning birinchi bosqichi - inson resurslarini rejalashtirishdir. Ushbu bosqichda inson resurslarini boshqarish bo‘yicha menejerlar mavjud vakansiyalarni inobatga olgan holda yangi ishlovchilarga bo‘lgan ehtiyojini bashorat qiladilar. Ikkinchi bosqich salohiyatli nomzodlar bilan kommunikatsiyalarni amalga oshirish uchun xodimlarni tanlab olish amallaridan foydalanishni ko‘zda tutadi. Uchinchi bosqichda vakant lavozimlarni egallash uchun nomzodlar orasidan tashkilotga eng ko‘p naf keltirishi mumkin bo‘lgan individlar tanlanadi. Va nihoyat, yangi xodim ishga qabul qilinadi.

Tashkilotning yangi xodimlarni jalb qilish bo‘yicha sa’y-harakatlarini mos kelish modeli yordamida ta’riflash mumkin. Unga muvofiq holda kompaniya va individ o‘z manfaatlari, talablari va qimmatlarni kelishib oladilar. Inson resurslarini boshqarish bo‘yicha mutaxassislar ikkala tomonning talablarining optimal (eng maqbul) holda uyg‘unlashuvini ta’minlashga intiladilar. Masalan, kompyuter dasturlarini ishlab chiqish bo‘yicha kichikroq firma kreativ, texnik jihatdan savodli mutaxassislarga muhtoj. O‘z navbatida u nomzodlarga ko‘pgina byurokratik amallarning mavjud bo‘lmasligi hamda yuqori ish haqini taklif qiladi, ammo bunda ko‘plab qoida va cheklovlar amal qiladi, xodimning malakasiga yuqoriroq talablar qo‘yiladi. Kichikroq firmada bajonidil ishlaydigan odam katta kompaniyada noqulayliklarni his qilishi mumkin. Shu boisdan tashkilot ham, ishlovchi ham o‘z manfaatlarining uyg‘un birikishidan manfaatdordirlar.

Inson resurlarini rejalashtirish bu tashkilotning inson resurslariga bo‘lgan ehtiyojini hamda vakant (bo‘sh) lavozimlarga nomzodlarning kutilayotgan mosligini bashoratlashdir.

Inson resurlariga bo‘lg‘usi ehtiyojini oldindan o‘ylab qo‘ygan tashkilot o‘z raqobatchilarining xatti-harakatlariga muammolar paydo bo‘lgandan keyingina ularni hal qilishga kirishadigan kompaniyaga nisbatan samaraliroq javob berishi imkoniyatiga ega bo‘ladi.

Xodimlarni tanlash. Xodimlarni tanlash (rekruting)ga — pirovardida tanlash amallari qo‘llanadigan nomzodlarning tavsiflarini

belgilab beruvchi xatti-harakatlar sifatida ta’rif beriladi. Bugungi kunda xodimlarni tanlash ko‘p hollarda iste’dodli xodimlar (talantlar)ga ega bo‘lish sifatida talqin qilinmoqdaki, bu tashkilotning muvafaqqiyati uchun inson omilining muhimligini aks ettiradi. Hatto ishsizlik darajasi yuqori bo‘lgan sharoitda ham ko‘pincha talab qilinayotgan ko‘nikmalarga ega bo‘lgan odamlarni topish mushkul bo‘ladi. Ko‘pgina tashkilotlar oliy rahbarlik lavozimlariga xodimlarni ichki tanlash yoki ichki siljitish siyosatini qo‘llash amaliyotidan foydalanadilar. Xodimlarni ichki tanlash bir qancha afzalliklarga ega: u kamroq xarajat talab qiladi va ishlovchilarda tashkilotga nisbatan fidoyilikni rag‘batlantiradi, ularning kasbiy o‘sishiga va mehnatdan oladigan qoniqishini oshirishga ko‘maklashadi. Ammo ko‘p hollarda xodimlarni tashqi tanlash yoki xodimlarni ― chetdan jalb afzalroq bo‘lib chiqadi. Nomzodlarni qidirish har xil tashqi manbalardan, jumladan gazetalardagi e’lonlar, davlatning bandlik xizmatlari va yollash bo‘yicha xususiy agentliklar, vakansiya yarmarkalari hamda kompaniya xodimining tavsiyalaridan foydalangan holda amalga oshiriladi.

Tashkilotning ehtiyojlarini baholash. Inson resurslarini boshqarishning ehtiyojlarini baholashdagi asosiy elementlari quyidagilardir: ishning mazmunini tahlil qilish, lavozimga qo‘yiladigan talablar va malakaviy talablar. Ishning mazmunini tahlil qilish bu muntazam ravishda asosiy xizmat majburiyatlari, vazifalar va javobgarliklar, shuningdek, ish bajariladigan muhit to‘g‘risida axborotlarni to‘plash va talqin qilish jarayonidir.

Tahlilni o‘tkazish uchun menejerlar yoki mutaxassislar ishchi operatsiyalar va ishchi oqimning o‘ziga xos xususiyatlarini, mazkur lavozim ustidan va unga bo‘ysinuvchi lavozimlar ustidan qilinadigan nazoratning darajasini, talab qiladigan bilim va ko‘nikmalarni, unumdorlikni me’yorlari hamda mehnat sharoitini aniqlaydilar. Shundan so‘ng menejerlar lavozim talablari ta’riflangan hujjatni tizib chiqadilar. Mazkur hujjatda aniq vazifalar, majburiyatlar va javobgarliklar aniq va lo‘nda qilib sanab chiqiladi. Shuningdek, malakaviy talablar, ya’ni ishning salohiyatli ijrosining bilimi, ko‘nikmalari, ma’lumot darajasi, jismoniy parametrlari va boshqa tavsiflariga qo‘yiladigan talablar ta’riflanadi. Shunday qilib, ishning mazmunini tahlil qilish muayyan lavozimlarga mos keladigan

xodimlarni tanlab olish, imkonini beradi.

Lavozim majburiyatlarini dastlabki ta’riflash. Ishning mazmunini tahlil qilish lavozim majburiyatlarini dastlabki ta’riflash imkonini beradiki, bu ham xodimlarni tanlashning samaradorligini oshiradi.

Lavozim majburiyatlarining dastlabki tavsifidan ish joyiga nomzod qaror qabul qilish uchun zarur bo‘lgan barcha real ma’lumotlarni (tashkilot to‘g‘risida hamda uning talablari haqida ham ijobiy, ham salbiy ma’lumotlarni) oladi. Dastlabki tavsiflarning taqdim etilishi xodimlarning o‘z ishidan qoniqish darajasini oshiradi va kadrlar qo‘nimsizligini pasaytiradi, chunki bu individ va tashkilotning ehtiyojlari mos kelishiga ko‘maklashadi. Odamga u kompaniyaning talablariga mos kelish-kelmasligini o‘zi aniqlashi uchun imkon beriladi.

Xodimlarni tanlashning huquqiy jihatlari xodimlarni tanlash amaliyoti milliy qonunchilikning talablariga mos kelishi lozim. Ishga joylashishda teng huquqiylik imkoniyatlari to‘g‘risidagi qonunda xodimlarni tanlash va yollash to‘g‘risidagi qarorlar odamning irqi, millati, diniy e’tiqodi yoki jinsiga xos belgilar bo‘yicha kamsitilishga yo‘l qo‘ymasligi ta’kidlanadi. Jumladan, Amerikaning “invalidlar to‘g‘risidagi qonun”da imkoniyati cheklangan odamlarning kamsitilishiga yo‘l qo‘ymaslik uchun lavozim va malaka talablari muayyan ishni bajarayotgan shaxsning intellektual (aqliy) va jismoniy qobiliyatlarini aniq ifodalashi kerak. Ijobiy xatti-harakatlarga xodimlarni tanlash amallarini takomillashtirish, tashkilotda himoya qilinadigan guruhlarni rivojlantirish va saqlab qolishning turli usullaridan foydalanish kiradi. Ko‘pchilik yirik kompaniyalar ijobiy xatti-harakatlar siyosatini amalga oshirishga va ishga joylashishdagi teng huquqli imkoniyatlar to‘g‘risida qonunga rioya qilishga intiladilar.

E - tanlash. So‘nggi vaqtlarda xodimlarni Internet orqali tanlash yoki E-tanlash tezkorlik bilan ommalashib bormoqda. Bunday tanlashning sharofati bilan tashkilot taklif etayotgan nomzodlar firmani ancha kengaytirishi va bunda o‘zining vaqti va mablag‘larini tejab qolishi mumkin. Tashkilot o‘z veb saytlarida ish to‘g‘risida e’lonlar chop etishdan tashqari tijorat rekruting saytlarining xizmatlaridan foydalanishi ham mumkin. Ish qidirayotganlar bunday saytlarda o‘zlari to‘g‘risidagi ma’lumotlar (rezyume)ni chop etadilar, ish beruvchi

kompaniyalar esa ularning talablariga javob beradigan nomzodlarni tanlab oladilar. Undan tashqari so‘nggi vaqtlarda ish beruvchilarga –passiv nomzodlarni, ya’ni ish qidirish bilan shug‘ullanmayatgan, ammo mavjud vakansiyalarga ideal holda mos keladigan odamlarni izlab topishda ko‘maklashuvchi yangi onlayn kompaniyalar paydo bo‘lgan .

Xodimlarni tanlashning boshqa zamonaviy usullari. Xodimlarni tanlashning samaradorligini oshirish uchun tashkilotlar Twitter, Linkedin kabi yangi vositalardan hamda boshqa ijtimoiy medialardan foydalanishga harakat qiladilar. Menejerlar hamma kerakli odamlarni qidirib topishning yangi usullarini izlaganlar. Samarali usullardan biri o‘z xodimlarining tavsiyalaridan foydalanishdir. Pirovardida ishga olinadigan salohiyatli nomzodlar to‘g‘risida ma’lumotlarni taqdim etganlik uchun ayrim firmalar o‘z xodimlariga pullik mukofot to‘laydilar. Tajribalar shuni ko‘rsatadiki, bu xodimlarni ichki tanlashning eng arzon va ishonchli turlaridan biri hisoblanadi. Ijtimoiy media ham rekrutingning ushbu usulining samaradorligini oshiradi, chunki ishlovchilar tarmoqlarda zarur bilim va ko‘nikmalarga ega bo‘lgan odamlarni qidirishni amalga oshiradilar.

## Nazorat savollari

1. Tashkilotlarda inson resurslari bilan ishlash deganda nimani tushunasiz?
2. Inson resurslarini boshqarishning strategik roli nimada?
3. Strategik yondashuvning qanday tamoyillarini bilasiz?
4. Inson resurslarini boshqarishning asosiy maqsadini aytib bering.
5. Inson kapitali deganda nimani tushunasiz?
6. Mehnat sohasidagi davlat boshqaruvini qaysi tashkilotlar amalga oshiradi?
7. Jamoa shartnomasi va kelishuvi nima bilan farq qiladi?
8. Ishchi kuchi taklifiga ta’sir ko‘rsatuvchi qanday omillarni bilasiz?
9. Xodimlarni ishga jalb etishda nimalarga e’tibor berish kerak?
10. Xodimlarni ishga jalb etishning qanday manbaalarini bilasiz?

# 11-BOB. KASABA UYUSHMALARI VA XODIMLAR BILAN ISHLASH

11.1. Biznesni yuritishda kasaba uyushmalarning ahamiyati va roli
11.2. Kasaba uyushmalari tuzilmasining zamonaviy tamoyillari
11.3. Kasaba uyushmalarning huquq va vazifalari
11.4. Kasaba uyushmalarning jamoatchilik nazoratidagi o‘rni

## 11.1. Biznesni yuritishda kasaba uyushmalarning ahamiyati va roli

Bugungi kunda uzoq muddatli faoliyatni rejalashtirayotgan kompaniyalar doimo bozorda raqobatbardoshligining turli usullarini izlaydilar, turli xil g‘oyalar va strategiyalarni ishlab chiqadilar. Shu bilan birga zamonaviy kompaniyalar nafaqat foyda olishga, balki ekologik barqarorlikni saqlashga, jamiyatni rivojlantirishga, ijtimoiy muammolarni hal qilishga, hamda o‘z xodimlari bilan uzviy aloqa o‘rnatishga ham alohida e’tibor qaratishadi. Chunki aynan xodimlar barcha g‘oya va strategiyalarni hayotga tatbiq etuvchi lokomotiv kuch ekanligini biladilar. Shu o‘rinda ohirgi bir necha yillar davomida o‘zining muhimligi va ahamiyatini yo‘qotib borayotgan kasaba uyushmalarni qayd etish lozim.

**Kasaba uyushmasi** – bu fuqarolarning ijtimoiy va mehnat huquqlari va manfaatlarini ifoda etish va himoya qilish maqsadida yaratiladigan, faoliyatiga ko‘ra ishlab chiqarish, kasbiy manfaatlar bilan bog‘liq bo‘lgan ixtiyoriy jamoft birlashmasidir. Kasaba uyushmalari xodimlarning mahalliy muammolarini muvofiqlashtiradi va ularni hal qilish yo‘llarini bevosita rahbariyat bilan muhokama qiladi.

Kasaba uyushmasi nizolarni hal qilishda va ijtimoiy sheriklik tizimi orqali mehnat munosabatlarini tartibga solishda ishtirok etadi. Uning asosiy maqsadi – o‘zaro manfaatli muloqot orqali xodimlar va ish beruvchining manfaatlarini muvozanatiga erishishdir.

— Kasaba uyushmalarning biznesni yuritishdagi roli quyidagilarda namoyon bo‘ladi:

— Kompaniya xodimlarining huquqlari va manfaatlarini himoya qiladi;

— Xodimlarga mehnat qonunchiligiga rioya qilish bo‘yicha bepul huquqiy maslahat beradi. Ular ma’lum bir xodimning yoki katta jamoa manfaatlarini himoya qilishi mumkin. Dastlab kasaba uyushmasi bo‘lgan kompaniyalarga ko‘proq ishonch hosil bo‘ladi;

— Kasaba uyushmasi ishtirokida ko‘pgina mehnat nizolari paydo bo‘lish bosqichida hal qilinishi mumkin, chunki uning asosiy maqsadi xodimlar va ish beruvchi zrtasidagi konstruktiq o‘zaro bog‘liqlikdir;

— Kasaba uyushma mutaxassislari yanada samarali hamkorlik qilish uchun mehnat qonunchiligi va ish beruvchiga malakali huquqiy yordam ko‘rsatishlari mumkin;

— Kasaba uyushmalarning mavjudligi xodimlar o‘zini himoyalanganligini his etish natijasida kompaniyaga bo‘gan sodiqligi va mehnat unumdorligi oshadi;

— Huquqiy himoya, ishlab chiqarish xavfsizligi va mehnatni muhofaza qilish xodimga uning huquqlari va manfaatlari kompaniya uchun muhim o‘rin tutishini tushunishga imkon beradi;

— Koprorativ tadbirlar xodimlar o‘rtasida hamjihatlik hissini shakllantiradi. Bu xodimlarning kompaniyaga sodiqligini oshiradi, moddiy bo‘lmagan motivatsiya usullaridan biri sifatida ishlaydi;

— Sport, ko‘ngilochar tadbirlar kompaniya xodimiga g‘amxo‘rlik qilish va uning jismoniy sog‘ligini saqlash imkonini beradi. Xodimlarning sog‘lom turmush tarzi, o‘z navbatida, ularning samaradorligiga ta’sir qiladi.

— Moddiy yordam – xodimlarga modiy yordam, og‘ir moliyaviy ahvolga yoki boshidan musibat tushganda to‘laniladigan to‘lov, uni kompaniyaga bo‘lgan ishonchini mustahkamlaydi;

— O‘zlarini kompaniya uchun ahamiyatini his qilish unga nisbatan yaxshi tunosabatda bo‘lishga, faoliyatini unumli olib borishga, kompaniya tamoyillariga rioya qilishga kompaniya maqsadlariga erishishda so‘zsiz katta ahamiyatga ega;

— Kasaba uyushmalari kompaniyaning ijtimoiy javobgarligini amalga oshirishdagi resurslarni minimallashtiradi;

— Tadbirlar o‘tkazishda, moddiy yordam ko‘rsatishda kasaba uyushmalari harajatlarining katta qismini a’zolik badallari orqali to‘lab boriladi;

— Kasaba uyushmasi a’zolari turli xil ko‘ngilli loyihalarda bepul ishtirok etadilar. Bu erda kasaba uyushmasining asosiy vazifasi bunday ishtirokni rag‘batlantirishdir.

Kasaba uyushmalari o‘z faoliyatida tabiatan ijtimoiy yo‘naltirilgan ko‘plab tashkilotlar bilan o‘zaro aloqada bo‘ladi. Shu bilan birga, ular tajriba almashish, turli xil loyixalarda ishtirok etish va bir-birlarining resurslaridan foydalanish imkoniyatlariga ega bo‘lishadi.

Kasaba uyushmasi kompaniyaning ijtimoiy jihatdan obro‘sini oshiradi. Ijtimoiy faoliyat kompaniya imidjining muhim tarkibiy qismidir. Xodimlarga munosabat, kompaniyaning korporativ madaniyati, xodimlarning huquqlari va manfaatlari himoya qilinishi, xayriya va ko‘ngilli tadbirlar kasaba uyushmasining bevosita ta’siri doirasiga kiradigan faoliyatlardir. Ushbu sohalarga bo‘lgan munosabati ham tashqi muhit uchun, ham xodimlar uchun bevosita kompaniyaning imidji yaratiladi.

Aksariyat kasaba uyushmalari davlat organlari, shuningdek davlat miqiyosida va hududiy darajadagi kasaba uyushma tashkilotlari bilan faol aloqada bo‘ladi. Bunday o‘zaro ta’sir natijasida muammolarni tezroq, malaka va samarali yechish imkoniyati mavjud bo‘ladi.

Kasaba uyushmasi ijtimoiy dasturlar, loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirishda muhim sherikdir. Kasaba uyushmalarining aksariyatijtimoiy loyihalari va dasturlari kompaniya xodimlari muammolarini hal qilishga qaratilgan bo‘ladi. Ularning asosiy maqsadi – xodimlarning hayot sifatini yaxshilash, muvafaqqiyatli ishlash uchun sharoit yaratish.

Shu o‘rinda ish beruvchilar ham kasaba uyushmalari o‘z faoliyatlarini amalga oshirishi uchun shart-sharoitlar yaratishlari zarur. Ish beruvchilar kasaba uyushmalarining huquqlariga rioya etishi, ularning faoliyatiga ko‘maklashishi, xodimlarning manfaatlariga daxldor qarorlar qabul qilinguniga qadar kasaba uyushmalari bilan maslahatlashuvlar o‘tkazishi, mehnat to‘g‘risidagi qonun hujjatlarida va normativ hujjatlarda nazarda tutilgan hollarda esa ularning roziligini olishi, kasaba uyushmalarining takliflarini o‘z vaqtida ko‘rib chiqishi va ularga qabul qilingan qarorlar haqida yozma shaklda, sabablarini ko‘rsatgan holda xabar qilishi zarur.

Ish beruvchi kasaba uyushmalariga xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy huquq va manfaatlariga taalluqli bo‘lgan masalalar bo‘yicha

zarur axborotni bepul taqdim etishi, o‘z vazifalarini bajarishi uchun zarur sharoitlarni ta’minlash, kasaba uyushmalari organlari tarkibiga saylangan va ishlab chiqarishdagi ishidan ozod etilmagan shaxslarga kasaba uyushmalariga oid majburiyatlarini ish vaqtida bajarishi uchun vaqt berishi kerak. Bunda kasaba uyushmalariga oid majburiyatlarni bajarish vaqti ish haftasi soatlari sonining 30 foizidan kam bo‘lmasligi kerak;

Shuningdek, ish beruvchi kasaba uyushmalariga jamoa shartnomasida, kelishuvida belgilangan maqsadlar uchun va miqdorlarda mablag‘lar o‘tkazishi, kasaba uyushmasining a’zolari bo‘lgan xodimlarning yozma arizalari mavjud bo‘lganda kasaba uyushmasining tegishli hisobvarag‘iga xodimlarning ish haqidan ushlab qolingan kasaba uyushmasiga a’zolik badallarini, agar jamoa shartnomasida, kelishuvida shunday qoida nazarda tutilgan bo‘lsa, o‘z vaqtida o‘tkazishi shart.

Kasaba uyushmalari, ularning birlashmalari, shuningdek yuridik shaxs bo‘lgan bo‘linmalari va boshlang‘ich kasaba uyushmalari tashkilotlari o‘z mulkida binolarga, inshootlarga, turar joylarga va yashash uchun mo‘ljallanmagan joylarga, asbob-uskunalarga, inventarlarga, pul mablag‘lariga, shu jumladan chet el valyutasidagi pul mablag‘lariga, qimmatli qog‘ozlarga va boshqa mol-mulkka ega bo‘lishi mumkin.

Yuridik shaxs maqomiga ega bo‘lmagan kasaba uyushmasining bo‘linmasi, boshlang‘ich kasaba uyushmasi tashkiloti tegishli kasaba uyushmasi yoki uning bo‘linmasi yoxud ularning arizasiga ko‘ra ish beruvchi tomonidan o‘ziga xizmat ko‘rsatuvchi bankda ochiladigan maxsus bank hisobvarag‘iga ega bo‘lishga, mazkur hisobvaraqda turgan pul mablag‘larini erkin tasarruf etishga haqli. Kasaba uyushmasi tashkilotining maxsus hisobvarag‘idan ish beruvchining majburiyatlari bo‘yicha undiruvga yo‘l qo‘yilmaydi.

Kasaba uyushmalarining, ular birlashmalarining, bo‘linmalarining va boshlang‘ich kasaba uyushmalari tashkilotlarining ish beruvchilar birlashmalariga (ittifoqlariga, uyushmalariga) va siyosiy partiyalarga biror-bir moliyaviy yordam ko‘rsatishi taqiqlanadi.

Kasaba uyushmalarining mol-mulkini shakllantirish manbalari quyidagilar bo‘lishi mumkin:

— a’zolik badallari;

—ixtiyoriy mulkiy badallar va xayriyalar;
—tadbirkorlik faoliyatidan tushgan tushumlar;
—qonun hujjatlarida taqiqlanmagan boshqa tushumlar.

Kasaba uyushmalari mol-mulkining manbalari, ularni shakllantirish va ulardan foydalanish tartibi ularning ta’sis hujjatlarida belgilanadi.

Kasaba uyushmalarining mol-mulkini shakllantirish manbalaridan olingan mablag‘lardan ularning ta’sis hujjatlarida belgilangan maqsadlarga erishish va vazifalarni hal etish uchun foydalaniladi.

## 11.2. Kasaba uyushmalari tuzilmasining zamonaviy tamoyillari.

Kasaba uyushmalari faoliyatining asosiy printsiplari quyidagilardan iborat:

— qonuniylik;
— ixtiyoriylik;
— kamsitishga yo‘l qo‘ymaslik;
— mustaqillik va o‘zini o‘zi boshqarish;
— teng huquqlilik;
— oshkoralik va ochiqlik.

**Qonuniylik printsipi**. Kasaba uyushmalari o‘z faoliyatida O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasiga, ushbu Qonunga va boshqa qonun hujjatlariga so‘zsiz rioya etishi hamda ularni bajarishi shart.

**Ixtiyoriylik printsipi**. Fuqarolar o‘z qonuniy manfaatlarini himoya qilish uchun o‘z tanloviga ko‘ra ixtiyoriy ravishda kasaba uyushmalarini tuzish, ularga a’zo bo‘lish, kasaba uyushmasi faoliyati bilan shug‘ullanish va kasaba uyushmalariga a’zolikdan chiqish huquqiga ega.

Kasaba uyushmasiga a’zo bo‘lish va a’zolikdan chiqish, shuningdek mehnat shartnomasi bekor qilinganidan keyin kasaba uyushmasiga a’zolikni saqlab qolish tartibi va shartlari tegishli kasaba uyushmasining ustavi bilan tartibga solinadi.

Fuqarolarning kasaba uyushmalariga birlashishga bo‘lgan huquqini amalga oshirishga to‘sqinlik qilishga, shuningdek ularni

kasaba uyushmasiga a’zo bo‘lishga yoki a’zolikdan chiqishga majburlashga yo‘l qo‘yilmaydi.

**Kamsitishga yo‘l qo‘ymaslik printsipi.** Kasaba uyushmalariga mansublik yoki mansub emaslik fuqarolarning qonun hujjatlarida kafolatlanadigan mehnatga oid, boshqa ijtimoiy-iqtisodiy, siyosiy, shaxsiy huquqlari, erkinliklari va qonuniy manfaatlarini biror-bir tarzda cheklashga sabab bo‘lmaydi. Ishga qabul qilishni, ishda ko‘tarilishni, shuningdek xodim bilan mehnat shartnomasini bekor qilishni muayyan kasaba uyushmasiga mansublik, unga a’zo bo‘lish yoki a’zolikdan chiqish bilan bog‘liq qilib qo‘yish taqiqlanadi.

Xodimning kasaba uyushmasiga a’zo bo‘lmasligiga yoki a’zolikdan chiqishiga doir yozma yoki og‘zaki majburiyatlari haqiqiy emas.

O‘zini kasaba uyushmasiga mansubligi yoki mansub emasligi belgisiga qarab kamsitilgan deb hisoblovchi shaxs kamsitishni bartaraf etish, etkazilgan moddiy zararning o‘rnini qoplash va ma’naviy ziyonni kompensatsiya qilish to‘g‘risidagi ariza bilan sudga murojaat qilishi mumkin.

**Mustaqillik va o‘zini o‘zi boshqarish printsipi.** Kasaba uyushmalari o‘z faoliyatida, shu jumladan moliyaviy faoliyatida davlat hokimiyati va boshqaruvi organlaridan mustaqildir, ular oldida hisobdor emas hamda ular tomonidan nazorat qilinmaydi, bundan qonunda nazarda tutilgan hollar mustasno.

Kasaba uyushmalari mustaqil ravishda o‘z ustavlarini ishlab chiqadi va tasdiqlaydi, tashkiliy tuzilmasini belgilaydi, kasaba uyushmasi organlarini saylaydi, o‘z faoliyatini tashkil etadi, yig‘ilishlar, shuningdek boshqa tadbirlar o‘tkazadi.

**Teng huquqlilik printsipi.** Kasaba uyushmalarining barcha a’zolari ushbu Qonunda, boshqa normativ-huquqiy hujjatlarda, kasaba uyushmalarining ustavlarida yoki lokal hujjatlarida belgilangan o‘z huquq va majburiyatlari borasida tengdir.

Kasaba uyushmalari tarmoqqa mansubligidan, hududiy joylashuvidan, kasaba uyushmalari birlashmasidagi ishtirokidan yoki boshqa belgisidan qat’iy nazar teng huquqlarga ega.

**Oshkoralik va ochiqlik printsipi.** Kasaba uyushmalarining, ular birlashmalarining faoliyati oshkora va ochiqdir. Kasaba uyushmalari tomonidan qabul qilinadigan ustavlar va nizomlar ommaviy axborot

vositalarida, Internet jahon axborot tarmog‘ida, shu jumladan kasaba uyushmalarining rasmiy veb-saytlarida albatta e’lon qilinishi lozim.

## 11.3. Kasaba uyushmalarning huquq va vazifalari

**Xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy huquq va manfaatlarini himoya qilish masalalarini hal qilishda ishtirok etishga bo‘lgan huquq.** Kasaba uyushmalari aholi bandligini ta’minlash, ishdan ozod etilayotgan xodimlarni himoya qilish masalalarini, shuningdek xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy huquq va manfaatlarini himoya qilishga doir boshqa masalalarni hal qilishda ishtirok etish huquqiga ega.

Kasaba uyushmalari xodimlarning mehnat huquqlarini himoya qilib sudga da’vo arizasi, shuningdek sud buyrug‘ini chiqarish to‘g‘risidagi ariza bilan murojaat qilishga haqli.

**Normativ-huquqiy hujjatlar va texnik jihatdan tartibga solish sohasidagi normativ hujjatlar loyihalarini ishlab chiqishda ishtirok etishga bo‘lgan huquq.** Kasaba uyushmalari xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy huquq va manfaatlariga taalluqli bo‘lgan normativ-huquqiy hujjatlar hamda texnik jihatdan tartibga solish sohasidagi normativ hujjatlar loyihalarini ishlab chiqishda ishtirok etish huquqiga ega.

Xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy huquq va manfaatlariga daxldor bo‘lgan normativ-huquqiy hujjatlar hamda texnik jihatdan tartibga solish sohasidagi normativ hujjatlar loyihalari majburiy tartibda tegishli kasaba uyushmasi yoki kasaba uyushmalari birlashmasi bilan kelishib olinishi shart.

**Jamoa muzokaralarini olib borishga hamda jamoa shartnomalari va kelishuvlarini tuzishga bo‘lgan huquq.** Kasaba uyushmalari manfaatlari ular tomonidan ifoda etilayotgan xodimlar nomidan jamoa muzokaralarini olib borishga, jamoa shartnomalari va kelishuvlarini tuzishga bo‘lgan ustuvor huquqqa egadir.

Ish beruvchining vakili bo‘lgan shaxslarning xodimlar nomidan jamoa muzokaralarini olib borishi hamda jamoa shartnomalari va kelishuvlarini tuzishi taqiqlanadi.

**Bandlikka ko‘maklashish sohasidagi huquqlar.** Kasaba uyushmalari davlat bandlik dasturlarini ishlab chiqishda ishtirok etish,

bandlikni ta’minlash, shu jumladan yangi ish o‘rinlarini tashkil qilish va mavjudlarini saqlab qolish, tashkilotlarning faoliyatini yaxshilash, xodimlarning ommaviy ravishda ishdan ozod etilishining oldini olish bo‘yicha chora-tadbirlarni taklif etish huquqiga ega.

Ish beruvchi xodimlarning manfaatlarini ifoda etuvchi tegishli kasaba uyushmasiga xodimlarning ommaviy ravishda ishdan ozod etilishi ehtimoli to‘g‘risida o‘z vaqtida, kamida ikki oy oldin axborot taqdim etadi va ishdan ozod etish oqibatlarini yumshatishga qaratilgan maslahatlashuvlar o‘tkazadi.

Kasaba uyushmalari ish beruvchining xodimlarni ommaviy ravishda ishdan ozod etish to‘g‘risidagi qarorini olti oygacha bo‘lgan muddatga to‘xtatib turish haqidagi takliflarni mahalliy davlat hokimiyati organlari ko‘rib chiqishi uchun kiritish huquqiga ega.

Jamoa shartnomasida yoki kelishuvida nazarda tutilgan hollarda, tegishli kasaba uyushmasining yoki boshlang‘ich kasaba uyushmasi tashkilotining oldindan roziligini olmasdan turib mehnat shartnomasini ish beruvchining tashabbusiga ko‘ra bekor qilishga, agar qonun hujjatlarida boshqacha qoida nazarda tutilmagan bo‘lsa, yo‘l qo‘yilmaydi.

**Xodimlarni ijtimoiy himoya qilish sohasidagi huquqlar.** Kasaba uyushmalari insonning munosib hayot kechirishini va erkin rivojlanishini ta’minlovchi shart-sharoitlar yaratishga qaratilgan ijtimoiy dasturlarni shakllantirishda, xodimlarni ijtimoiy himoya qilish bo‘yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqishda, turmush darajasining asosiy mezonlarini va tirikchilik uchun zarur bo‘lgan narsalarning eng kam miqdorini belgilashda ishtirok etish huquqiga ega.

Kasaba uyushmalari qayta tashkil etish yoki tugatish chog‘ida tugatish komissiyalarining ishida ishtirok etishga haqli.

**Axborot olishga bo‘lgan huquq.** Kasaba uyushmalari o‘z ustav faoliyatini amalga oshirish uchun davlat organlaridan, ularning mansabdor shaxslaridan, ish beruvchilardan xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy huquq va manfaatlari masalalari yuzasidan bepul axborot olish huquqiga ega.

**Mehnatni muhofaza qilish sohasidagi huquqlar.** Kasaba uyushmalari mehnatni muhofaza qilish masalalari bo‘yicha davlat dasturlarini shakllantirishda ishtirok etish huquqiga ega. Kasaba uyushmalari mehnatni muhofaza qilish sohasida:

— tashkilotlarning rahbarlaridan va boshqa mansabdor shaxslaridan mehnat sharoitlari va mehnatni muhofaza qilish to‘g‘risida, shuningdek ishlab chiqarishdagi barcha baxtsiz hodisalar va kasb kasalliklari haqida axborot olish;

— ishlab chiqarishdagi baxtsiz hodisalar va kasb kasalliklarini tekshirishda ishtirok etish;

— xodimlarning hayoti va sog‘lig‘iga xavf tug‘ilgan hollarda ishlarni to‘xtatib turish to‘g‘risida, shuningdek mehnatni muhofaza qilish talablarining buzilishlarini bartaraf etish haqida ish beruvchiga takliflar kiritish;

— mehnatni muhofaza qilishning holatini o‘rganish, ish beruvchilarning jamoa shartnomalari va kelishuvlarida nazarda tutilgan mehnatni muhofaza qilishga doir majburiyatlarining bajarilishini nazorat qilish;

— loyihalashtirilayotgan, qurilayotgan, rekonstruktsiya qilinayotgan va foydalanilayotgan ishlab chiqarish obyektlarida mehnat sharoitlarining xavfsizligi ekspertizasida, shuningdek loyihalashtirilayotgan va foydalanilayotgan ishlab chiqarish vositalarining xavfsizligi ekspertizasida ishtirok etish;

— ishlab chiqarish ob’ektlarini va ishlab chiqarish vositalarini sinovlardan o‘tkazish hamda foydalanishga qabul qilish bo‘yicha komissiyalarning ishida mustaqil ekspertlar sifatida ishtirok etish;

— tibbiy-mehnat ekspert komissiyasi majlislarida ishtirok etish;

— texnik jihatdan tartibga solish sohasidagi normativ hujjatlar va mehnatni muhofaza qilish masalalari bo‘yicha normativ-huquqiy hujjatlar loyihalarini ishlab chiqishda ishtirok etish;

— mehnatni muhofaza qilish talablarini buzganlikda, ishlab chiqarishdagi baxtsiz hodisalar faktlarini yashirganlikda aybdor bo‘lgan shaxslarni javobgarlikka tortish to‘g‘risidagi talablar bilan tegishli organlarga murojaat etish;

— xodimning mehnat majburiyatlarini bajarishi bilan bog‘liq holda mayib bo‘lishi yoki sog‘lig‘iga boshqacha tarzda shikast yetkazilishi tufayli yetkazilgan zararning o‘rnini qoplash hamda xodimlarning sog‘lig‘i va mehnatini muhofaza qilishga bo‘lgan huquqlari kamsitilgan boshqa hollarda xodimning huquqini himoya qilib sudga murojaat qilish huquqiga ega.

**Jamoatchilik nazoratini amalga oshirish sohasidagi huquqlar.** Kasaba uyushmalari ish beruvchilar tomonidan xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy huquq va manfaatlariga taalluqli bo‘lgan normativ-huquqiy hujjatlar hamda texnik jihatdan tartibga solish sohasidagi normativ hujjatlar, shuningdek jamoa shartnomalari va kelishuvlari talablariga rioya etilishi ustidan jamoatchilik nazoratini ish o‘rinlarida amalga oshirish huquqiga ega.

**Mehnat nizolarini ko‘rib chiqishda xodimlarning manfaatlarini himoya qilishga bo‘lgan huquq.** Kasaba uyushmalari qonun hujjatlarida tashkil etilishi hamda faoliyat ko‘rsatishi tartibi belgilanadigan mehnat nizolari bo‘yicha komissiyalarning ishida ishtirok etish huquqiga ega. Kasaba uyushmalari jamoaviy mehnat nizolarini tartibga solishda ishtirok etish huquqiga ega. Kasaba uyushmalari xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy huquq va manfaatlarini himoya qilish uchun yuridik hamda boshqa xizmatlarni tashkil etishi, shuningdek shartnoma asosida tegishli mutaxassislarni jalb qilishi mumkin.

Kasaba uyushmalari tashkilotlarning rahbarlariga hamda boshqa mansabdor shaxslariga xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy huquq va manfaatlariga taalluqli bo‘lgan normativ-huquqiy hujjatlarning hamda texnik jihatdan tartibga solish sohasidagi normativ hujjatlarning aniqlangan buzilishlarini bartaraf etish to‘g‘risida ko‘rib chiqilishi majburiy bo‘lgan ko‘rsatmalar kiritishga, shuningdek tashkilotlarning rahbarlariga mazkur qoidabuzarliklarda aybdor bo‘lgan shaxslarni intizomiy javobgarlikka tortish haqida taqdimnomalar kiritishga haqli.

Kasaba uyushmalari mehnatga oid huquqiy munosabatlardan kelib chiquvchi talablar bo‘yicha da’volar bilan qonun hujjatlarida belgilangan tartibda murojaat qilish chog‘ida sudlarda davlat bojini to‘lashdan ozod etiladi.

**O‘zbekiston Respublikasining xalqaro shartnomalarini tuzishda va ularning ijrosini monitoring qilishda ishtirok etishga bo‘lgan huquq.** Kasaba uyushmalari O‘zbekiston Respublikasining xodimlar ijtimoiy-iqtisodiy huquq va manfaatlariga taalluqli bo‘lgan xalqaro shartnomalarini tuzishda hamda ularning ijrosini monitoring qilishda ishtirok etishi mumkin. Kasaba uyushmalari tegishli davlat organlarining, ular mansabdor shaxslarining, ish beruvchilarning xodimlar ijtimoiy-iqtisodiy huquq va manfaatlariga taalluqli bo‘lgan

O‘zbekiston Respublikasining xalqaro shartnomalari ijro etilishi to‘g‘risidagi axborotini eshitishga haqli.

Kasaba uyushmalari boshqa mamlakatlarning kasaba uyushmalari bilan hamkorlik qilish, xalqaro va boshqa kasaba uyushmalari birlashmalariga, tashkilotlariga a’zo bo‘lish huquqiga ega.

## 11.4. Kasaba uyushmalarning jamoatchilik nazoratidagi o‘rni

**Jamoatchilik nazoratining obyekti** bo‘lib, xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy huquq va manfaatlariga taalluqli bo‘lgan normativ-huquqiy hujjatlar hamda texnik jihatdan tartibga solish sohasidagi normativ hujjatlar hamda jamoa shartnomalari va kelishuvlarini bajarishga, ijtimoiy sheriklik doirasida amalga oshiriladigan loyihalar hamda dasturlarni ro‘yobga chiqarishga doir faoliyatidir.

Kasaba uyushmalari davlat organlariga, ish beruvchilarga arizalar, shikoyatlar va takliflar bilan murojaat qilishga, ularga so‘rovlar yuborishga haqli. Kasaba uyushmalari olingan axborotni davlat organlarining, ish beruvchilarning, tashkilotlarning kollegial boshqaruv organlarining vakillari ishtirokida muhokama qilishga haqli.

Kasaba uyushmalari xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy huquq va manfaatlarini himoya qilish uchun zarur bo‘lgan ma’lumotnomalarni hamda boshqa hujjatlarni davlat organlaridan so‘rab olishga, shuningdek so‘ralgan hujjatlarni yoki ularning tasdiqlangan ko‘chirma nusxalarini berishi shart bo‘lgan tashkilotlardan so‘rab olishga haqli.

Kasaba uyushmalarining axborotga bo‘lgan huquqi, agar mazkur axborot qonunda belgilangan tartibda shaxsga doir ma’lumotlar yoxud davlat sirlarini yoki qonun bilan qo‘riqlanadigan boshqa sirni tashkil etuvchi ma’lumotlar jumlasiga kiritilgan bo‘lsa, cheklanishi mumkin.

Kasaba uyushmalari davlat organlarining, ish beruvchilarning ochiq hay’at majlislarida ishtirok etish huquqiga ega bo‘lib, mazkur organlar o‘z ochiq hay’at majlislarida ularning ishtirok etishi uchun shart-sharoitlar yaratishi shart.

O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining majlislariga xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy huquq va manfaatlariga taalluqli bo‘lgan masalalar ko‘rib chiqilayotganda kasaba uyushmalarining eng ommaviy birlashmasi vakili taklif etiladi.

Kasaba uyushmalari xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy huquq va manfaatlariga taalluqli bo‘lgan normativ-huquqiy hujjatlar, texnik jihatdan tartibga solish sohasidagi normativ hujjatlar, davlat organlari, ish beruvchilar qarorlari loyihalarining jamoatchilik muhokamalarini o‘tkazishi mumkin.

Kasaba uyushmalari xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy huquq va manfaatlariga daxldor bo‘lgan normativ-huquqiy hujjatlar hamda texnik jihatdan tartibga solish sohasidagi normativ hujjatlar talablarini bajarish bo‘yicha davlat organlarining, ish beruvchilarning faoliyatiga taalluqli bo‘lgan masalalarni muhokama qilish maqsadida jamoatchilik eshituvlarini o‘tkazishi mumkin.

Boshlang‘ich kasaba uyushmalari tashkilotlari xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy huquq va manfaatlariga daxldor bo‘lgan normativ-huquqiy hujjatlar hamda texnik jihatdan tartibga solish sohasidagi normativ hujjatlar talablarini bajarish bo‘yicha ish beruvchilarning faoliyatiga taalluqli bo‘lgan masalalarni muhokama qilish maqsadida jamoatchilik eshituvlarini o‘tkazishi mumkin.

Jamoatchilik eshituvlari davlat organlarining, ish beruvchilarning fuqarolik jamiyati boshqa institutlarining vakillari va kasaba uyushmalarining a’zolari ishtirokida o‘tkazilishi mumkin.

Kasaba uyushmalari xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy huquq va manfaatlariga taalluqli bo‘lgan normativ-huquqiy hujjatlar hamda texnik jihatdan tartibga solish sohasidagi normativ hujjatlar, shuningdek jamoa shartnomalari va kelishuvlari ijrosining jamoatchilik monitoringini o‘tkazishi mumkin.

Kasaba uyushmalari xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy huquq va manfaatlariga taalluqli bo‘lgan normativ-huquqiy hujjatlar, texnik jihatdan tartibga solish sohasidagi normativ hujjatlar, davlat organlarining, ish beruvchilarning qarorlari loyihalarini, shuningdek jamoa shartnomalari va kelishuvlari loyihalarini jamoatchilik ekspertizasidan o‘tkazishi mumkin.

Kasaba uyushmasi normativ-huquqiy hujjat, texnik jihatdan tartibga solish sohasidagi normativ hujjat loyihasining mazmunidan umuman yoki uning biror-bir qismidan norozi bo‘lgan taqdirda, normativ-huquqiy hujjatni, texnik jihatdan tartibga solish sohasidagi normativ hujjatni qabul qiluvchi organga tegishli xulosa kiritishga haqli.

Kasaba uyushmasining xodimlar huquq va qonuniy manfaatlariga to‘sqinlik qiluvchi yoki ularni cheklovchi normativ-huquqiy hujjatlarga, texnik jihatdan tartibga solish sohasidagi normativ hujjatlarga o‘zgartish va qo‘shimchalar kiritish, shuningdek bunday hujjatlarni o‘z kuchini yo‘qotgan deb topish zarurligi to‘g‘risidagi tavsiyalari va yozma so‘rovlari ko‘rib chiqilishi shart bo‘lib, ularni ko‘rib chiqish natijalari haqidagi asosli xulosalar keyinchalik kasaba uyushmasiga yuboriladi.

Ish beruvchilarning qarorlari, jamoa shartnomalari va kelishuvlari loyihalarining jamoatchilik ekspertizasi kasaba uyushmalarining bo‘linmalari va boshlang‘ich kasaba uyushmalari tashkilotlari tomonidan ham amalga oshirilishi mumkin.

Xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy huquq va manfaatlariga taalluqli bo‘lgan normativ-huquqiy hujjatlarga hamda texnik jihatdan tartibga solish sohasidagi normativ hujjatlarga rioya etilishi ustidan jamoatchilik nazoratini amalga oshirish maqsadida kasaba uyushmalarining tegishli inspektorlari faoliyat ko‘rsatadigan inspektsiyalar (bundan buyon matnda kasaba uyushmalarining inspeksiyalari deb yuritiladi) tuzilishi mumkin.

Kasaba uyushmalarining inspeksiyasi to‘g‘risidagi nizom tegishli kasaba uyushmasi tomonidan tasdiqlanadi.

Kasaba uyushmalarining inspektorlari o‘z faoliyatini amalga oshirish chog‘ida:

— davlat organlaridan, tashkilotlardan, ish beruvchilardan, o‘z vazifalarini bajarish uchun zarur bo‘lgan ma’lumotnomalarni va boshqa hujjatlarni, statistik ma’lumotlarni hamda boshqa axborotni so‘rash va bepul olish;

— sudlarda va mehnat nizolarini ko‘rib chiqadigan boshqa organlarda xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy huquq va manfaatlarini himoya qilish uchun o‘z tashabbusiga ko‘ra yohud xodimlarning iltimosiga binoan vakillar sifatida ishtirok etish;

— xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy huquq va manfaatlariga taalluqli bo‘lgan normativ-huquqiy hujjatlarga hamda texnik jihatdan tartibga solish sohasidagi normativ hujjatlarga rioya etilishi ustidan jamoatchilik nazoratini amalga oshirish maqsadida, shuningdek kasaba uyushmasi a’zolarining murojaatlari asosida tashkilotlarga, ish joylariga borish;

— xodimlarning mehnat majburiyatlarini bajarishi bilan bog‘liq bo‘lgan ishlab chiqarishdagi baxtsiz hodisalarni va ularning sog‘lig‘iga boshqacha tarzda shikast yetganligini hamda kasb kasalliklarini tekshirishda belgilangan tartibda ishtirok etish huquqiga ega.

Kasaba uyushmalarining inspektorlari qonun hujjatlari talablariga rioya etishi, tashkilotlarning moliya-xo‘jalik faoliyatiga aralashmasligi, o‘z vazifalarini amalga oshirish chog‘ida tanishishi mumkin bo‘lgan ishlab chiqarish yoki tijorat sirini tashkil etuvchi ma’lumotlarni oshkor etmasligi, shu jumladan lavozimidan ketganidan keyin ham oshkor etmasligi zarur. Shuningdek, kasaba uyushmalarining inspektorlari tegishli kasaba uyushmasi organiga xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy huquq va manfaatlariga taalluqli bo‘lgan normativ-huquqiy hujjatlar hamda texnik jihatdan tartibga solish sohasidagi normativ hujjatlarning buzilishlarini aniqlaganda, shuningdek mazkur qoidabuzarliklarni bartaraf etish hamda ularning oldini olish bo‘yicha ko‘rilgan chora-tadbirlar to‘g‘risida har chorakda axborotni taqdim etishi shart.

Kasaba uyushmalarining inspektorlari tomonidan taqdim etiladigan axborot tegishli kasaba uyushmalari, ularning birlashmalari tomonidan umumlashtiriladi va ularning rasmiy veb-saytlarida, shuningdek, zarur bo‘lgan hollarda, boshqa manbalarda har yili, kelgusi yilning 1 mayidan kechiktirmay e’lon qilinishi lozim.

Kasaba uyushmalarining inspektorlari qonun hujjatlariga muvofiq boshqa huquqlarga ham ega bo‘lishi hamda ularning zimmasida boshqa majburiyatlar ham bo‘lishi mumkin.

Jamoatchilik nazoratining natijalari bo‘yicha bayonnoma, xulosa, ma’lumotnoma, ko‘rsatma, taqdimnoma shaklidagi yohud qonun hujjatlarida nazarda tutilgan boshqa shakldagi yakuniy hujjat tayyorlanadi.

Yakuniy hujjatda bayon etilgan axborot, tavsiyalar va takliflar davlat organlari hamda ish beruvchilar tomonidan majburiy tartibda ko‘rib chiqiladi va ular yuzasidan qarorlar qabul qilinadi. Davlat organlari va ish beruvchilar ko‘rib chiqish natijalari haqida tegishli kasaba uyushmalarini, ularning birlashmalarini xabardor qiladi.

Ish beruvchilar, ijro etuvchi hokimiyat organlari tomonidan jamoa shartnomasining, kelishuvining shartlari buzilgan taqdirda, kasaba uyushmalari ularga bu qoidabuzarliklarni bartaraf etish to‘g‘risida taqdimnoma yuborishga haqli bo‘lib, taqdimnoma bir haftalik

muddatda ko‘rib chiqiladi. Bu qoidabuzarliklarni bartaraf etish rad qilingan yoki belgilangan muddatda kelishuvga erishilmagan taqdirda, kelishmovchiliklar qonun hujjatlariga muvofiq ko‘rib chiqiladi.

Xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy huquq va manfaatlariga taalluqli bo‘lgan normativ-huquqiy hujjatlar va texnik jihatdan tartibga solish sohasidagi normativ hujjatlar talablarining buzilishi faktlari aniqlangan taqdirda, kasaba uyushmalari materiallarni Davlat mehnat inspeksiyasiga yoki huquqni muhofaza qiluvchi organlarga yuborishga haqli. Kasaba uyushmalari jamoatchilik nazorati natijalarini e’lon qilishga haqli.

# 12-BOB. STRATEGIK MARKETING: SEGMENTASIYA, POZISIYALASH VA MAQSADLI BOZORNI TANLASH

12.1 Marketing nima?
12.2 Marketing miksi
12.3 Marketingni axborot bilan ta`minlash
12.4 Marketing muhiti

## 12.1. Marketing nima?

Kompaniya o‘zining strategik rejasida, korxonaning qaysi biznes sohasida ishlashini va uning har biri uchun maqsadlarini ko‘rsatib o‘tadi. So‘ngra rejalashtirish har bir biznes-bo‘limining ichida batafsilroq yoritiladi. Har bir bo‘limdagi muhim funksiyaviy tarmoqlar – marketing, moliya, buxgaletiya, savdo-sotiq, operatsiyalar, axborot tizimlari, inson resurslari va boshqalar – strategik maqsadlarga erishish uchun birga ishlashlari lozim.

Kompaniyaning strategik maqsadlarini rejalashtirish jarayonida Marketing asosiy kalit ro‘lini o‘ynaydi. Mijozlar bilan munosabatlar qurish va ular uchun qiymat yaratish bugungi kunda juda mihimdir. Keskin texnologik o‘zgarishlar va iqtisodiy, ijtimoiy va atrof-muhit muammolariga yuz tutayotgan mijozlar ehtiyotkorlik bilan xarj qilishmoqda va brendlar bilan munosabatlarini qaytadan baholab chiqishmoqda.

Marketing nima?

Marketing biznes faoliyatining boshqa funksiyalaridan farqli o‘laroq, asosan iste`molchilarga aloqador masalalar bilan shug‘ullanadi. Biz ushbu kurs davomida marketingning chuqurroq va kengroq tushunchasini bilib olamiz, ammo hozir biz uni sodda qilib tushuntiradigan bo‘lsak, marketing – bu iste’molchilar bilan munosabatlarni samarali boshqarishdir. Marketingning maqsadi bir tomondan yuqori darajadagi qiymatni taklif qilgan holda yangi iste’molchilarni jalb etish, ikkinchi tomondan esa ehtiyojlarni qondish orqali mavjud iste’molchilarni saqlab qolish hamda ularni sonini oshirib borishdan iboratdir.

Masalan, “McDonald`s” “Menga bu yoqadi” shiorini mijozlar uchun tanavvul qiladigan dunyodagi eng yaxshi joy bo‘lishini e`tirof etgan

holda amalga oshiradi. Va bu unga atrofdagi to‘rta raqiblarini bozor ulushini birlashtirganda ham, to‘rt marta ko‘p bozor ulushini berdi. “Wallmart” “Pulingizni tejang va yaxshi yashang” degan vadasini amalga oshirish orqali dunyodagi eng katta chakana savdo tarmog`i va eng katta kompaniyaga aylandi.

Bugungi kunda marketing har qanday faoliyat yurituvchi subyektlar muvafaqqiyati uchun juda muhimdir. Marketingdan nafaqat biznes kompaniyalari, balki notijorat tashkilotlari ya’ni ta’lim hamda sog‘liqni saqlash muassasalari, muzeylar va xatto diniy muassasalar faoliyatida ham foydalanilmoqda.

Siz marketing haqida allaqachon ko‘p eshitgansiz va bilasiz. Marketing sizga avvalgi an`anaviy shakllarda namoyon bo‘ladi: siz uni do‘konlardagi mahsulotlarning mo‘lligida, televizoringiz ekranini to‘ldirayotgan reklamalarda, jurnallardagi afishalarda va pochtangizni to‘lib-toship yotishida ko‘rasiz. Lekin, oxirgi yillarda, marketologlar yangi marketing yondoshuvlarini, jozibali Web saytlar va smartfon ilovalaridan tortib, ijtimoiy tarmoqlar hamda bloglargacha bo‘lgan hammasini jamlashdi. Yangi yondoshuvlar ommaga maktublar oqimini jo‘natishdan ko‘ra ko‘proq ishni amalga oshiradi. Bugunning marketologlari hayotingizni bir qismi bo‘lishni hoxlaydi va ularning brendlari borasidagi tajribangizni boyitishadi.

**Marketing**-bu ijtimoiy va boshqaruv jarayoni bo‘lib, unda yakka shaxslar yoki tashkilotlar boshqalar bilan qiymat yaratish va ayirboshlash orqali o‘zlari hohlagan va ehtiyojlaridagi narsani qo‘lga kiritishadi.

Uyda, maktabda, ishda, o‘ynaydigan joyingizda, xullas siz bajarayotgan barcha ishingizda marketingni ko‘rasiz. Marketing hali tasodifiy nigohlarni uchratishdan ko‘ra ko‘proq ishni amalga oshirishga to‘g`ri keladi. Buning ortida, sizning xaridingiz va e`tiboringiz uchun raqobatlashayotgan odamlar va faoliyatlarning massiv tarmog`i joy olgan. Ushbu kitob, sizga marketingning asosiy tushunchalari bilan to‘liq tanishtiradi. Bu bobni biz marketing va marketing jarayonini aniqlash bilan boshlaymiz.

Marketing nima? Ko‘p odamlar marketingni faqat sotish va reklamadan iborat deb biladi. Biz har kuni televideniya reklamalri, kataloglar, sotuv qo‘ng`iroqlari, va elektron pochta jo‘natmalari

hujumiga duch kelamiz. Biroq, sotish va reklama marketing ayzbergining suv ustidagi qismigina holos.

Bugun marketing “chaqirish va sotish”ga asoslangan eskicha qarashlar orqali sotuvni amalga oshirish emas balki, iste’molchilarni ehtiyojini qondirishni asos qilib olgan yangicha qarash sifatida talqin etilishi kerak. Agar marketologlar iste’molchi ehtiyojlarini tushunishsa, yuqori darajadagi iste`mol qiymatini beradigan tovar va xizmatlarni yaratishsa, narxlarni to‘g‘ri belgilashsa, hamda yetkazib berish va taqsimlash funktsiyalarini samralai amalga oshirishsa, tovarlar oson sotiladi. Menejment gurusi(ma’lum bir sohada yetakchi bo‘lgan shaxslarga nisbatan qo‘llaniladi) Piter Druker (Peter Drucker) “Marketingning maqsadi bu sotishni keraksiz faoliyatga aylantirishdir” deb tushuntiradi. Sotish va reklama marketing miksining qismigina holos. Marketing miksi – bu mijozlar ehtiyojini qondirish va ular bilan munosabatlar qurishda birgalikda ishlaydigan marketing elementlaridir.

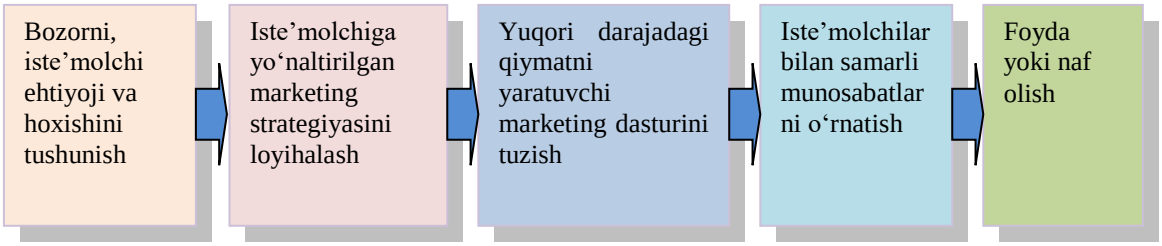
Kengroq talqinda, marketing bu ijtimoiy va boshqaruv jarayoni bo‘lib, unda yakka shaxslar yoki tashkilotlar boshqalar bilan qiymat yaratish va ayirboshlash orqali o‘zlari hoxlagan va ehtiyojlaridagi narsani qo‘lga kiritishadi. Torroq mazmunda, marketing mijozlar bilan foydali va qiymatga asoslangan ayirboshlash munosabatlarini qurishni o‘z ichiga oladi. Shunga ko‘ra, biz marketingni kompaniyalar evaziga mijozlardan qiymatni qo‘lga kiritish maqsadida mijozlar uchun qiymat yaratish va ular bilan kuchli munosabatlarini qurish jarayoni sifatida talqin qilamiz.

**Marketing Jarayoni**

Quyida keltirilgan 13.1-rasmda marketing jarayonining besh bosqichli modeli tasvirlangan. Birinchi to‘rt bosqichda kompaniyalar iste’molchilarni tushunish, iste`mol qiymatini yaratish hamda iste’molchilar bilan kuchli munosabatlarni o‘rnatish uchun ishlaydi. Va nihoyat, so‘ngi beshinchi bosqichda, kompaniyalar yuqori darajadagi iste`mol qiymatini yaratishning mukofotini qo‘lga kiritadi. Mijozlarga qiymat yaratish orqali ular mijozlardan sotuv, foyda, va uzoq muddatli mijoz munosabatlari shaklidagi qiymatni qo‘lga kiritishadi.

Ushbu va keyingi bobda, marketingning oddiy modeli bosqichlarini ko‘rib chiqamiz. Bu bobda, biz xar bir bosqichni alohida ko‘rib

chiqamiz lekin, asosiy e`tibor mijoz munosabatlari bosqichlari ya`ni mijozlarni tushunish, mijozlar bilan munosabatlarni qurish va mijozlardan qiymatni qo‘lga kiritishda bo‘ladi. Ikkinchi bobda, biz ko‘proq ikkinchi va uchinchi bosqichlarga ya`ni marketing strategiyalarini loyihalash va marketing dasturlarini ishlab chiqishga ko‘proq e`tibor qaratamiz.




12.1-rasm. Marketing jarayonining oddiy modeli.

Mijozlar Ehtiyoji va Bozorni Tushunish.

Faoliyatning ilk qadamidayoq, marketologlar faoliyat olib boradigan joydagi bozorni, iste’molchi ehtiyoji va xohishini chuqur tushunishi lozim. Biz quyida beshta eng asosiy iste’molchi va bozor tushunchalari ya’ni:

*-ehtiyoj, xohish va talab;*

*-bozor takliflari(mahsulotlar va xizmatlar);*

*-qiymat va qoniqish;*

*-ayirboshlash va munosabatlar;*

*-hamda bozor*ga izoh berib o‘tamiz.

**Iste’molchi ehtiyoji, hoxishi va talab**

Marketing faoliyatidagi eng asosiy tushunchalardan biri bu-inson ehtiyojidir. Inson ehtiyoji bu-insonlardagi muxtojlik xissining turli shart-sharoitlaridagi holatidir. Bu ehtiyojlarga Abraxam Xarold Maslouning ehtiyojlar piramidasi nazariyasidagi ehtiyoj turlarini misol qilib keltirishimiz mumkin. Marketologlar bu ehtiyojlarni o‘zlari yaratishmagan. Bu ehtiyojlar insonlar hayoti davomida yuzaga chiqib kelaveradigan tabiiy holatdir.

**Ehtiyoji bu-** insonlardagi muxtojlik xissining turli shart-sharoitlaridagi holatidir.

Hoxish bu-ehtiyojning tarkibiy qismi hisoblanib, u insonlarning shaxsiy xususiyatlari va madaniyati ta’sirida shakllanadi. Amerika fuqarosini taomga bo‘lgan ehtiyoji bor, lekin u “Big Mac” “Fransuz chipslari” va toza ichimliklarni hoxlaydi. Bu esa u yerdagi madaniyat va qarashlar asosidagi hoxishni ifoda etadi. Talab esa, ehtiyoj va hoxishning mavjud xarid qurbi orqali qondira olinishi sharoitida yuzaga keladi.

Mashxur marketing kompaniyalari mijozlarning ehtiyoji, xohishi va talabini o‘rganish uchun uzoq masofalarga ham borishadi. Ular iste`molchi tadqiqotini olib borishadi va ulkan ko‘lamdagi axborotni tahlil qilishadi. Ular barcha bo‘g`inlardagi rahbarlar ya`ni top menejerlar ham mijozlar bilan yaqin munosabatda qoladi. Masalan, “Kroger” rahbari David Dillon ko‘k jins kiyib mahalliy “Kroger” supermarketlarini aylanib chiqadi va sotuvchilar bilan suhbat quradi. U o‘zining do‘konlarini mijozlar ko‘zi bilan qarashni hoxlaydi va nima uchun bunday tanlov qilishlarini tushunishga harakat qiladi. Shu kabi, mijozlar bilan yaqinroq bo‘lish uchun, “Ford” rahbari Alan ko‘p vaqtini “Ford”ning dillerlik salonlarida mashinalar sotishi bilan tanilgan.

Bozor takliflari-tovarlar, xizmatlar va tajribalar

Mijozlar ehtiyoji va xohishi bozor takliflari ya`ni ehtiyoj va hoxishni qondiruvchi bozorga taklif etilgan mahsulotlar, xizmatlar, axborot yoki mijozlar bilan ishlash tajribalar orqali qondiriladi. Bozor takliflari moddiy tovarlar bilangina cheklanib qolmaydi. Ular xizmatlarni ham ya`ni sotish uchun taklif etilgan faoliyatlar yoki manfaatlarni o‘z ichiga oladi. Masalan, bank xizmatlar, havo yo‘llari ximati, mehmonxona, chakana savdo xizmati va uy ta`mirlash xizmatlarini o‘z ichiga oladi.

Kengroq izohlaydigan bo‘lsak, bozor taklifi ayrim shaxslar, joylar, tashkilot va muassasalar hamda axborot va g‘oyalarni ham o‘z ichiga oladi. Masalan, “Pure Michigan” kompaniyasi Michiganni turistlar manzili sifatida bozorga taklif etadi. “Keling xarakat qilamiz” jamoat xizmati kompaniyasi AQSh Qishloq xo‘jaligi Departamenti va AQSh Sog`liq va Inson Xizmatlari Departamentlari homiyligida bolalarning

**Marketing xatosi** tovar va xizmatlardan iste’molchiga keladigan nafdan ko‘ra taklif qilingan alohida tovar yoki xizmatlarning o‘ziga ko‘proq e’tibor berish hatosidir.

semizligini ota-onalar va farzandlarini sog`lom ovqat tanovvul qilishlari hamda jismoniy xarakatlarni ko‘proq bajarishlariga undash orqali kamaytirish g`oyasini bozorga taklif etadi. Bir reklamada, “Juma kuni oilaviy hursandchilik kuni: Raqsga tush, O‘yna. Parkga sayrga chiq. Har juma kuningni sen va oilang xarakat qiladigan kunga aylantir” g`oyalarini qo‘llab-quvvatlaydi.

Ko‘p sotuvchilar tovar va xizmatlardan iste’molchiga keladigan nafdan ko‘ra taklif qilingan alohida tovar yoki xizmatlarning o‘ziga ko‘proq e’tibor berib, katta xatoga yo‘l qo‘yishadi. Bunday sotuvchilar marketing xatosi (marketing myopia)dan aziyat chekadilar. Ular faqat mavjud hoxishlarni e`tiborga olishadi va mijoz ehtiyojlariga kelganda sinchkovliklarini yo‘qotishadi. Ular tovarni faqatgina mijoz muammolarini hal etishdagi vosita ekanligini unutishadi. Masalan, chorak dyumli burg‘ulash vositasi ishlab chiqaruvchi kompaniya iste’molchilar uchun chiroyli va qulay bo‘lgan burg‘ulash vositasi kerak deb hisoblaydi. Aslida iste’molchi xohlagan eng asosiy narsa bu mahsulotdan unga keladigan naf ya’ni, bu-o‘sha burg‘ulash vositasi orqali hosil qilingan chorak dyumli kovakdir. Bu sotuvchilar bozorga mijozlar uchun yaxshiroq xizmat qiladigan va arzonroq tovar chiqadigan bo‘lsa, tashvishga tushadilar. Mijoz bir xil ehtiyojga ega bo‘ladi lekin, yangi mahsultoga ega bo‘lishni xohlaydi.

Aqlli marketologlar ular sotadigan mahsulot va xizmatlarning o‘ziga xos xususiyatlaridan ham ortig`ini ko‘ra olishadi. Bir qator xizmatlar va tovarlarni moslash orqali, ular mijozlar uchun brend borasidagi tajribani shakllantirshadi. Masalan, siz “Walt Dysney World Resort”ga shunchaki tashrif buyurmaysiz, siz o‘zingiz va oilangizni mo‘jizalar dunyosi ya`ni barcha orzular ro‘yobga chiqadigan va barcha narsalar o‘z holicha amalga oshadigan joyga tushib qolganday his etasiz. “Siz sexrning yuragidasiz” deydi Disney.

Xattoki, funksional tovarlar ham tajribaga ayllanishi mumkin. “HP” personal kompyuterlar shunchaki simlar va elektr komponentlar to‘plamidan ko‘ra ko‘proq narsa ekanligini e`tirof etadi. Bu foydalanuvchining shaxsiy tajribasidir. “HP” reklmasida “Unda siz uchun xususiylikdan ko‘ra deyarli boshqa narsa yo‘q, sizning shaxsiy kompyuteringiz sizning qo‘shimcha miyangizdir. U sizning hayotingiz...u sizning hayrat strategiyangiz, ko‘zni qamashtiradigan hisoblagichingiz. U sizni atrofingizdagi dunyo bilan aloqangiz” deb

ta`kidlanadi. “HP” reklamalasida tovarning texnik xususiyatlari borasida ko‘p gapirilmaydi. Aksincha, ular “HP”ning qanday qilib bugunning dunyosini simsiz bog`lashini nishonlashadi.

Iste`mol Qiymati va Qoniqish

Iste`molchilar odatda mavjud ehtiyojni qondiruvchi keng tanlovli tovar va xizmatlarga duch keladilar. Ular bunday ko‘p takiliflar orasidan o‘zlariga maqbulini qanday tanlashadi? Qoniqish hosil qilgan mijozlar maxsulotlarni qayta-qayta sotib olishadi va o‘zlarining bu boradagi tajribalarini boshqalarga ham aytishadi. Qoniqmagan mijozlar ko‘pincha raqiblar tomonga o‘tib ketishadi va boshqalarga tovarni yomonlashadi.

**Ayirboshlash** biror kimdan evaziga biror narsani taklif qilish orqali zarur narsani olish xarakatidir

Marketologlar mijoz tomonidan kutiladigan naf yoki qiymat darajasini ehiyotkorlik bilan belgilashi kerak. Agar ular kutiladigan nafni juda past baholashsa, ular shunchaki haridorning ehtiyojini qondirishlari mumkin lekin, yetarlicha mijozlarni jalb qila olmaydilar. Agar ular kutiladigan qiymat yoki nafni yuqori belgilashsa, haridorlarning ko‘ngli soviydi. Iste`mol qiymati va qoniqish mijoz munosabatlarini ishlab chiqish va uni boshqarishda juda muhim asos bo‘lib hizmat qiladi. Bu bobda biz bunday tub tushunchalarga yana qaytamiz.

Ayirboshlash va Munosabatlar

Marketing, odamlar ayirboshlash munosabatlari orqali o‘z ehtiyojlarini qondirish uchun qaror qilishganda yuzaga keladi. Ayirboshlash biror kimdan evaziga biror narsani taklif qilish orqali zarur narsani olish xarakatidir. Kengroq mazmunda, marketologlar bazi bozor takliflariga javob qaytarishga harakat qilishadi. Bu javob maxsulot va xizmatlarni shunchaki sotib olish yoki sotishdan ko‘ra ko‘proq bo‘lishi mumkin. Masalan, siyosiy nomzod, ovoz olishni xohlaydi, cherkovlar a`zolikni, orkestra tomoshabinlarni va ijtimoiy harakat guruhi fikr maqqulanishini xohlashadi.

Marketing tovarlar, xizmatlar va boshqa obyektlarni jalb etgan holda maqsadli mijozlar bilan munosib ayirboshlash munosabatlarini shakllantirish, uni saqlash va yuqori darajaga olib chiqishga qaratilgan xarakatlardan tashkil topadi. Kompaniyalar izchillik bilan yuqori

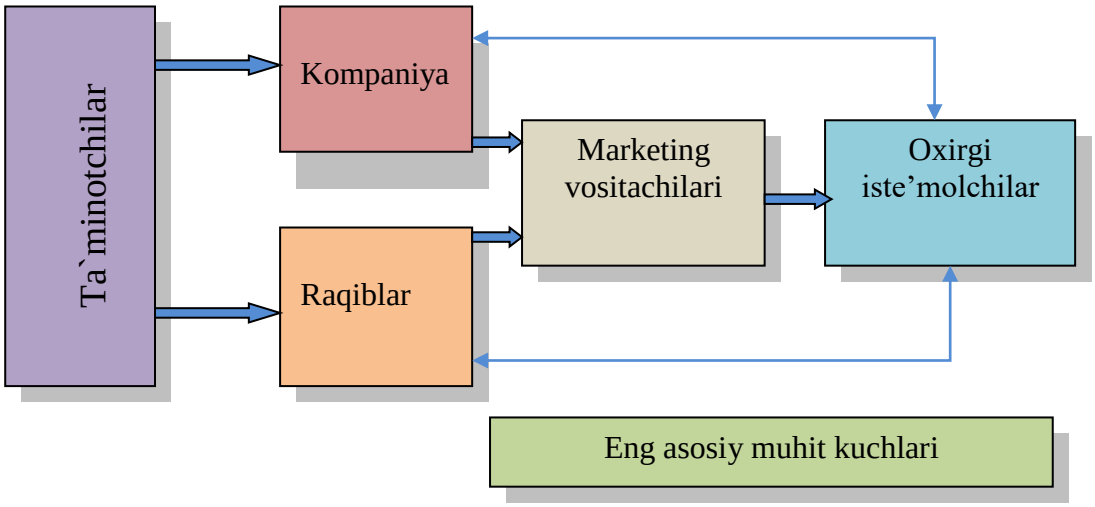
darjadagi iste`mol qiymatini yetkazib berish orqali mijozlar bilan mustahkam munosabatlarni qurishni hoxlashadi. Keyingi bobda biz mijoz munosabatlarini boshqarish tushunchasining muhimligi haqidagi fikrimizni kengroq yoritamiz.

Bozorlar

Ayirboshlash va munosabatlar tushunchalari bozor tushunchasini yuzaga keltiradi. Bozor mahsulot va xizmatlarning haqiqiy va potentsial haridorlari yig‘indisidan iborat. Bu haridorlar bozorga ayirboshlash munosabatlari orqali qondirilishi mumkin bo‘lgan alohida ehtiyoj yoki xohish bilan chiqishadi.

Marketing samarali mijoz munosabatlarini qurish uchun bozorni boshqarishni anglatadi. Biroq, bu munosabatlarni shakllantirish ko‘p mehnatni talab etadi. Sotuvchilar haridorlarni qidirib topishlari, ularning ehtiyojarini aniqlashlari, yaxshi bozor taklifini loyihalashlari, ularga narx belgilashlari, ularni targ`ib qilishlari va saqlash hamda yetkazib berishlari kerak. Biz odatda marketingni sotuvchilar tomonidan amalga oshiriladi deb o‘ylasak ham, xaridorlar ham marketing faoliyatini olib borishadi. Iste`molchilar mahsulotlarni qidirishganda, zarur axborotni olish uchun kompaniyalar bilan muloqot qilishganda va harid qilishganda marketing faoliyatini beixtiyor amalga oshirishadi. Aslida, bugunning raqamli texnologiyalari, veb sahifalar va onlayn ijtimoiy tarmoqlardan tortib smarfonlargacha, iste`molchilar imkoniyatlarini kengaytirdi va marketingni chindan ham interaktiv faoliyatga aylantirdi. Shunday ekan, mijoz munosabatlarini boshqarishga qo‘shimcha sifatida, bugunning marketologlari mijozning kompaniya bilan bo‘ladigan munosabatlari bilan ham samarali ishlay olishi kerak. Marketologlar endi “Bizning mijozlarimiz bir-birlariga qanday yetishadi” degan savolni boshqa so‘rashmaydi.

**Bozor** mahsulot va xizmatlarning haqiqiy va potentsial haridorlari yig’indisidan iborat.




**12.2-rasm. Zamonaviy marketing tizimi.**

12.2-rasmda marketing tizimidagi eng asosiy elementlar tasvirlangan. Marketing faoliyati raqobat sharoitida so‘ngi iste’molchilar bozoriga xizmat ko‘rsatishni o‘z ichiga oladi. Kompaniya va raqobatchilar bozorni tadqiq qilishadi va iste’molchilar ehtiyojini tushunish uchun ular bilan muloqotga kirishishadi. Keyin ular bozor takliflarini shakllantirishadi va ularni to‘g‘ridan-to‘g‘ri yoki vositachilar orqali iste’molchilarga yuborishadi. Bu tizimdagi har bir tomon eng asosiy muhit kuchlari (demografik, tabiiy, iqtisodiy, texnologik, siyosiy va ijtimoiy) ta’siri ostida bo‘ladi.

Tizimdagi har bir tomon keyingi bosqich uchun qiymat qo‘shib boradi. Rasmdagi yoylar rivojlantirilishi va boshqarilishi kerak bo‘lgan munosabatlarni bildiradi. Shunday ekan, kompaniyaning foydali munosabatlarni qurishdagi muvafaqqiyati nafaqat uning xarakatlariga balki, butub tizim pirovard iste`molchi ehtiyojlariga qanday xizmat qilishiga ham bog`liq. “Wallmart” o‘zining arzon narxlari borasidagi vadasini uning ta`minotchilari past narxdagi xom ashyoni yetkazib bermagunicha amalga oshirolmaydi. “Ford” yuqori sifatli avtomobilga egalik tajribasini uning dillerlari yuqori darajadagi xizmatlari va sotuvlarini ta`minlamagunicha yetkazib bera olmaydi.

Marketing Boshqaruvi Yo‘nalishlari

Marketingni boshqarish iste’molchilar bilan samarali munosabatlarni o‘rnatishga mo‘ljallangan strategiyalarni ishlab chiqishni o‘z oldiga asosiy vazifa sifatida qo‘yadi. Ammo, bu marketing strategiyalarini qanday falsafa olg‘a suradi? Jamiyat,

tashkilot va iste`molchilar manfaatlariga qanday baho beriladi? Ko‘p hollarda bu savollar munozarali bo‘lib bqolmoqda.

Quyidagi beshta muqobil konseptsiyalar asosida kompaniyalar o‘z marketing strategiyalarini loyihalaydilar va amalga oshiradilar ya’ni:

- ishlab chiqarish konseptsiyasi;
- mahsulot konseptsiyasi;
- sotish konseptsiyasi;
- marketing konseptsiyasi;
- ijtimoiy marketing kontsepsiyalaridir**.**

Ishlab chiqarish konsepsiyasi

Ishlab chiqarish konsepsiyasi iste`molchilar mavjud va arzon mahsulotlarni ko‘proq afzal ko‘rishi nazariyasini ilgari suradi. Shuning uchun, menejment ishlab chiqarish va taqsimlashni yaxshilashga e`tibor qaratish lozim. Bu konsepsiya sotuvchilarni xarakatga keltiradigan eng eski nazariyalardan biridir.

Bazi holatlarda ishlab chiqarish konsepsiyasi hali ham foydalidir. Masalan, personal kompyuter ishlab chiqaruvchi “Lenovo” va uy jihozlarini yetkazib beruvchi “Haier” arzon ishchi kuchi, yuqori ishlab chiqarish samaradorligi va massiv taqsimoti orqali yuqori raqobatbardosh, narxga ta`sirchan Xitoy bozorida hukmronlik qiladi. Biroq, bazi holatlarda foydali bo‘lsa ham, ishlab chiqarish konsepsiyasi marketing xatosiga olib keladi. Bu yondoshuvni qabul qiladigan kompaniyalar mijozlar ehtiyojini qondirish va mijoz munosabatlarini qurish masalasiga e`tibor berishmaydi.

**Tovar Konsepsiyasi**

Tovar konsepsiyasida iste`molchilar tovarlarni sifat, foydalanish va innovasion xususiyatlariga ko‘ra afzal ko‘rishadi. Bu konsepsiya asosida, marketing strategiyasi tovarni doimiy takomillashtirishga e`tibor qaratadi.

Tovar sifati va uni yaxshilash ko‘pchilik marketing strategiyalarining muhim qismi hisoblanadi. Biroq, kompaniyaning faqat tovariga e`tibor berishi ham marketing xatosiga olib keladi. Masalan, bazi ishlab chiqaruvchilar agar ular yaxshi qopqon yasay olishsa, dunyo ularning eshigiga kelishiga ishonishadi. Haridorlar sichqon masalasini hal etishga yaxshiroq yechimlarni qidirishayotgan bo‘lishi lekin, yaxshiroq qopqonni hoxlashmayotgan bo‘lishi mumkin. Eng yaxshi yechim kimyoviy spray, tozalash xizmati, uy mushugi

qopqondan ko‘ra yaxshiroq bo‘lib, ularning ehtiyojlariga mos keladigan boshqa narsalar bo‘lishi mumkin. Bundan tashqari, ishlab chiqaruvchilar qopqonni chiroyli loyihalash, qadoqlash va maqbul narxlash, uni yaxshi taqsimot kanallariga joylashtirish, unga ehtiyoji borlarning e`tiboriga qo‘yish hamda u yaxshiroq maxsulot ekanligini mijozlarga ishontirmagunlaricha bozorda sotilmaydi.

**Sotish Konsepsiyasi**

Ko‘p kompaniyalar sotish konsepsiyasiga ergashadi. Unda iste`molchilar firma tovarini ulkan ko‘lamdagi sotish va siljitish urinishlarini amalga oshirmagunicha yetarli darjada sotib olishmaydi. Sotish konsepsiyasi odatda haridorlar sotib olish haqida o‘ylashmagan sug`urta va qon berish kabi maxsulot va xizmatlar bilan shug`ullanadi. Bunday sanoatlar istiqbolni belgilashda va tovarning foydasi bilan sotishda yaxshi bo‘lishi mumkin.

Ana shunday tajavuzkorona sotish, katta riskni olib keladi. U uzoq muddatli va samrali mijoz munosabatlarini qurishdan ko‘ra ko‘proq sotish operasiyalarini shakllantirishga e`tibor qaratadi. Maqsad ko‘pincha kompaniya nima ishlab chiqarganini sotishdan iborat bo‘ladi, bozor nimani xohlaganini ishlab chiqarishdan emas. U maxsulotni sotib olishga ishontirilgan mijozlar uni yoqtirib qolishadi deb taxmin qiladi. Yoki, agar uni yoqtirishmasa, mumkin qadar uni yoqtirmasliklarini unitishadi va yana sotib olishaveradi. Odatda bular sayoz farazlardir.

**Marketing konsepsiyasi**

Tashkiliy maqsadlarga maqsadli bozor ehtiyoji va xohishini bilgan holda erishish va raqobatchilardan ko‘ra ko‘proq qoniqish yetkazib berish nazariyasini o‘zida mujassam etadi. Marketing konsepsiyasida, mijoz e`tibori va qiymati sotuv hamda foyda uchun qisqa yo‘l hisoblanadi. Faqat mahsulot ishlab chiqarish va uni sotish falsafasining o‘rniga, marketing konsepsiyasi mijozning zehni va reaksiyasiga asoslangan falsafadir. Bunda asosiy e`tibor mahsulot uchun maqbul haridor topish emas, mijoz uchun maqbul mahsulot topishga qaratiladi.

12.3 rasm sotish konsepsiyasi va marketing konsepsiyasini o‘zaro taqqoslaydi. Sotish konsepsiyasi “ichidan tashqariga” qarashi asosida olib boriladi. Bu konsepsiya avvalo zavoddan boshlanadi, kompaniyaning mavjud tovarlariga e`tabor qaratadi, va foydali sotuvni qo‘lga kiritishda kuchli sotish va siljitish xarakatlarini talab etadi. U

“kim, nima uchun sotib oladi?” degan savolga kamroq yondoshgan holda qisqa fursatli sotuvni amalga oshirish orqali mijozlarni zabt etishni maqsad qiladi.

Aksincha marketing konsepsiyasi “tashqaridan ichiga” qarashi bilan amalga oshiriladi. “Southwest Airlines” kompaniyasi asoschisi Herb Kelleher “Bizda marketing bo‘limi yo‘q, bizda mijozlar bo‘lim bor” deb ta`kidlaydi. Marketing konsepsiyasi to‘g`ri aniqlangan bozordan boshlanib, mijozlar ehtiyojini maqsad qiladi va mijozlarga ta`sir etivchi barcha marketing faoliyatlarini birlashtiradi. O‘z navbatida, u iste`mol qiymati va qoniqishga asoslangan holda mijozlar bilan to‘g`ri munosabatlarni qurish orqali foydani qo‘lga kiritadi.

Marketing konsepsiyasini amalga oshirish ko‘pincha mijozlarning aniq ehtiyojlari va hoxishlariga shunchaki javob berishdan ko‘ra ko‘prog`ini anglatadi. Mijozlarga o‘zini baxsh etgan kompaniyalar mijozlarning xohishlari haqida chuqur tadqiqot olib borishadi, yangi tovar g`oyalarini yig`ishadi va tovarni takomillashtirish ishlarini tekshirib ko‘rishadi. Ana shunday mijozlarga yo‘naltirilga marketing faoliyati odatda aniq ehtiyojlar yuzaga chiqqanda va mijozlar nimani xohlashayotganini bilishganda ish beradi.

12.3-rasm. Marketing va sotish konsepsiyasi solishtirilgan.

Aksincha, ko‘p hollarda, mijozlar nimani hoxlashayotganini o‘zlari bilishmaydi. Genri Ford “Agar men odamlardan nimani

hoxlashganini so‘raganimda, ular tezkor otlar deb javob bergan bo‘lar edilar” deb fikr bildiradi. Masalan, xattoki 20 yil muqaddam, qancha odam tablet komputerlari, smartfonlar, raqamli kameralar, 24 soatli online haridlar va mashinalarida GPS tizimi bo‘lishini so‘ragan bo‘lar edi? Bunday vaziyatlar mijozlar ehtiyojini ulardan ko‘ra yaxshi tushunadigan mijozlarga yo‘naltirilgan marketingni talab etadi. “3M” rahbari “Bizning maqsadimiz, mijozlar qayerga borishni hoxlashlganini bilishlaridan oldin, mijozlarni ular borishni xohlagan joyga olib borishdir” deb aytib o‘tadi.

**Ijtimoiy marketing kontsepsiyasi**

Ijtimoiy marketing kontsepsiyasi haqiqiy marketing konsepsiyasi mijozlarning qisqa fursatli hoxishlari bilan uzoq muddatli farovonligi o‘rtasida yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan ziddiyatlarga e`tibor beradimi yoki yo‘q deb savol tashlaydi. Maqsadli bozorlarning tezkor ehtiyojlari va hoxishlarini qondiradigan firma doimo o‘zining iste`molchilari uchun eng yaxshi ishlarni amalga oshiryaptimi? Ijtimoiy marketing kontsepsiyasi marketing strategiyasini mijozning va jamiyatning faravonligini qo‘llab-quvvatlaydigan va yaxshilaydigan yo‘l bilan mijozlarga qiymat yetkazib berishi lozim deb hisoblaydi. Bu esa barqaror marketingni talab etadi. Shuningdek, ijtimoiy masalalar va atrof muhit uchun javobgar, iste`molchilar bilan ishlab chiqaruvchilarning joriy ehtiyojlariga mos keluvchi hamda kelgusi avlod ham o‘z ehtiyojlarini qondira olish imkoniyatlarini saqlaydigan va yaxshilaydigan marketing zaruratini yuzaga keltiradi.

Kengroq izohlaganda, ko‘plab yetakchi biznes va marketing mutaxassislari ijtimoiy ehtiyojlar bozorni to‘g`ri aniqlashini e`tirof etuvchi *taqsimlangan qiymat* konsepsiyasi haqida ommaga jar solmoqdlar.

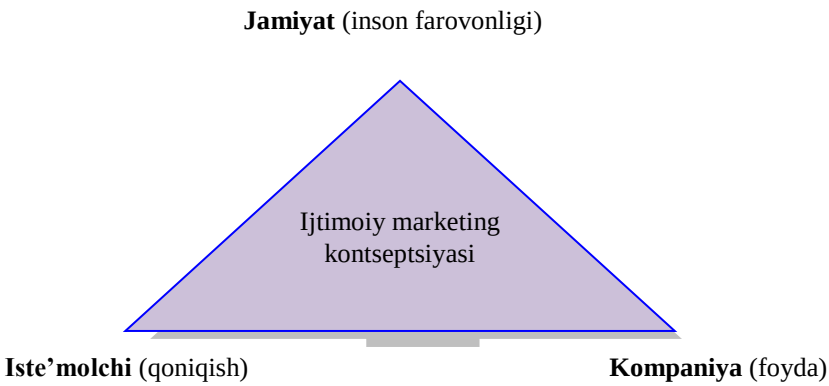
Ijtimoiy marketing konsepsiyasi. UPS ga ko‘ra, ijtimoiy javobgarlik faqatgina planeta uchun yaxshi emas. U biznes uchun ham yaxshi.

Taqsimlangan qiymat konsepsiyasi jamiyat uchun naf keltirish barobarida iqtisodiy qiymatni yaratishni maqsad qiladi. Ko‘p sonli kompaniyalar ya`ni GE, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson,

Nestle, Unilever va Walmart allaqachon *taqsimlangan iqtisodiy va ijtimoiy qiymatni* yaratish bo‘yicha urinishlarini boshlab yuborishgan. Ular mijozlarning nafaqat qisqa fursatli iqtisodiy foydalari balki, ularning farovonligi, biznes uchun muhim bo‘lgan tabiiy resurslarning kamayib ketishi, asosiy ta`minotchilarni ushlab qolish, ular ishlab chiqarayotgan va sotayotgan hududagi jamiyatning iqtisodiy farovonligi haqida ham qayg`urishadi. Atoqli marketologlardan biri buni *Marketing 3.0* deb ataydi.

12.4 rasmda tasvirlanganidek, kompaniyalr marketing strategiyalarini belgilashlarida uchta tomon ya`ni kompaniya foydasi, mijoz xohishi va jamiyat manfaatini muvozanatlashlari lozim.

- UPS buni yaxshi uddalaydi.




12.5-rasm. Ijtimoiy marketing kontseptsiyasi ifodasi.

UPS qisqa muddatli sotuv va foydadan ko‘ra ko‘prog`ini nazarda tutadi. Uning uch yoqlama korporative barqarorolik missiyasi iqtisodiy farovonlik, ijtimoiy javobgarlik va atrof-muhit masalasini tartibga solishga alohida urg`u beradi. UPS ishlab chiqarish jarayonini yashillash yoki xodimlarini ular yashayotgan jamiyatlari uchun ko‘ngilli bo‘lishiga undash orqali faol ravishda javobgarlik xarakatini amalga oshirish maqsadida imkoniyatlarni qidiradi. Masalan, UPS xodimlari millionlab soat vaqtlarini “United Way`s Life United” kompaniyasiga jamiyatdagi ta`lim, daromad, va sog`liqni yaxshilash uchun ko‘ngilli ravishda ajratishdi. UPS kompaniya va iste`molchilar uchun nima naf keltirishini biladi. Samarali va javobgar holda faoliyatini amalga oshirib, u kelgusida zarur bo‘ladigan inson va tabiiy

resurslarni asrab avaylagan holda kompaniya va mijozlar ehtiyojlarini qondira oladi. UPS kompaniyasi qarashiga ko‘ra, ijtimoiy javobgarlik faqatgina dunyo uchun yaxshigina bo‘lib qolmasdan balki, u biznes uchun ham yaxshi.

## 12.2. Marketing miksi

Strategik reja kompaniyaning barcha missiyalari va harakatlarini belgilab beradi. Marketing faoliyatini tashkil etish jarayonini quyidagi rasm orqali ko‘rishimiz mumkin. (13.6-rasm ) Xulosa qilib aytish mumkinki, marketing faoliyatining umumiy tarkibiga iste`molchilarni boshqarish, marketing strategiyasini boshqarish va marketing miksi kiradi.

Iste`molchilar doimo markazda bo‘lishi kerak. Bu tizimni yaratishdan maqsad iste`molchilar va iste`molchilar o‘rtasida foydali munosabatlarni o‘rnatish. Keyingisi marketing strategiyasi – marketing mantiqiy jihatdan kompaniyalar iste`molchilar tizimini yaratish orqali ular bilan foydali munosabatlarni o‘rnatishga erishish tushuniladi. Kompaniya qaysi iste`molchiga xizmat ko‘rsatish (segmentlarga ajratish) va qanday holatlardan kelib chiqqan holda ishlab chiqarish belgilanadi.Umumiy bozorni kichik segmentlarga ajratish, istiqboldagi segmentlarni tanlash, xizmat ko‘rsatish tasiri va iste`molchilarni talabini qondirish segmentiga ajratiladi.

12.6-rasm-marketing strategiyalari va marketing miksini boshqarish.

Marketing strategiyasini boshqarishda kompaniya aralash marketing faktorlarini yaratish orqali yahni mahsulot, narx, joy va tahminlab berish jarayonlari boshqarib boradi. Marketing strategiyasini boshqarishda kompaniya loyihalarni aralash marketing orqali, bir qancha faktorlarni qo‘shish bozor tahlilchilarini jalb qilgan holda reja tuzadi, amalga oshiradi, va boshqaradi bu faoliyat orqali kompaniya bozorga moslashadi va bozor muhitiga o‘z tahsiri ko‘rsatadi.

**Iste`molchilarni Boshqarishda Marketing Strategiyasi**

Bugungi raqobatli bozor sharoitida kompaniyalarning asosiy diqqat markazida iste`molchilar bo‘lishi kerak. Ular ushbu raqobat jarayonlarida g‘olib bo‘lishi va kompaniyalar mahsulot yetkazib berishda yuqori samarali tizimni saqlab qolishlari kerak. Kompaniya birinchi navbatda iste`molchilarni xohish – istaklarini tushunib yetishi kerak bo‘ladi.

Ko‘plab kompaniyalarning asosiy pozitsiyalaridan biri boshqa kompaniyalarga qaraganda ko‘proq segmentlar asosida xizmat qilishni yo‘lga qo‘yish. Bu esa kompaniyalarga bozorda eng yaxshi segmentlarni tanlash, foydali xizmat ko‘rsatish segmentlarini yaratish, strategik loyihasini ishlab chiqish ta`minlash imkonini beradi.Bu jarayonlar tarkibiga bozor segmenti, differensatsiya kabilar kiradi.

Bozor Segmenti

Bozor o‘z tarkibiga g‘ir qancha turdagi iste`molchilar, mahsulotlar va ehtiyojlarni qondirish kiradi. Bozor ishtirokchilari eng yaxshi imkoniyatlarda, qanaqa segmentlar asosida mahsulot taklif qilinayotganligini aniqlab berishlari kerak.

Iste`molchilarga xizmat ko‘rsatish yo‘nalishlari bo‘yicha bir qancha guruhlarga bo‘inadi: geografik, demografik, psixografik, va xulq – atvor faktorlariga qarab. Bu jarayon sotib oluvchilarning guruhlarini yaqqol ta`minlab beradi.Kimningdir turli xil ehtiyojlari, xarakteri yoki xulq – atvori bor, kimlardur alohida turdagi mahsulotlarga yoki dasturlarga ehtiyoji bor bu bozor segmentining asosini tashkil etib beradi.

Bozor Differensasiyasi va Pozisialash

Kompaniya bozor sementlariga kirib borishni mo‘ljallaganidan so‘ng, u o‘zining bozorga taklif qilayotgan tovari boshqa firma mahsulotlaridan nimasi bilan farq qlishini va bu segmentlarda o‘z o‘rnini topa oladimi yo‘qmi bilishi lozim. Tovar pozisiyasi bu uning

raqobatchilari mahsulotlari va xaridorlarning unga nisbatan fikridir. Marketologlar o‘z mahsulotlarining bozordagi mavqeyini eng yuqori o‘ringa olib chiqish uchun harakat qilishadi. Agar biror mahsulot bozorda boshqa mahsulotga o‘xshash ekanligi sezilsa, xaridorlar bu mahsulotni sotib olishdan voz kechishadi.

O‘z brendining mavqega ega bo‘lishi uchun kompaniya avvalambor, mijozlariga tovarlarining katta farqlarini ko‘rsata olishi lozim, ya’ni raqobatchilaridan ustunligi uni martabasini oshiradi. Kompaniya doimiy mijozlariga raqobatchilariga qaraganda pastroq narxlar taklif qilishi yoki yuqori narxlaridan chegirmalar qilishi kerak.

Biroq, agar kompaniya yuqori narxlar taklif qilsa, mahsulotini qadri baland bo‘ladi. Shu sababli, bozorda samarali o‘rin egallash bu boshqalardan ajralib turish lozim degani. Yaqqol ajrlib turish esa, kompaniyaning bozorga taklif qilgan mahsulotiga bog‘liqdir. Kompaniya mijozlariga motivatsiya berishi lozim. Bir vaqtlar kompaniya o‘zi xohlagan mavqega ega bo‘lish strategiyasini to‘gri tanlay olgan. Mijozlarga ega bo‘lish va bozrda yuqori mavqega ega bo‘lish uchun kompaniya kuchli qadamlar tashlashi kerak. Kompaniyaning butun boshli marketing programmasi bozorda o‘rin egallash strategiyasiga asoslangan bo‘lishi kerak.

**Differensasiyalash** yuqori darajadagi iste’mol qiymatini yaratish uchun bozor taklifini raqiblarnikidan farqlash

.

Integrasiyalashgan Marketing Miksini Ishlab Chiqish

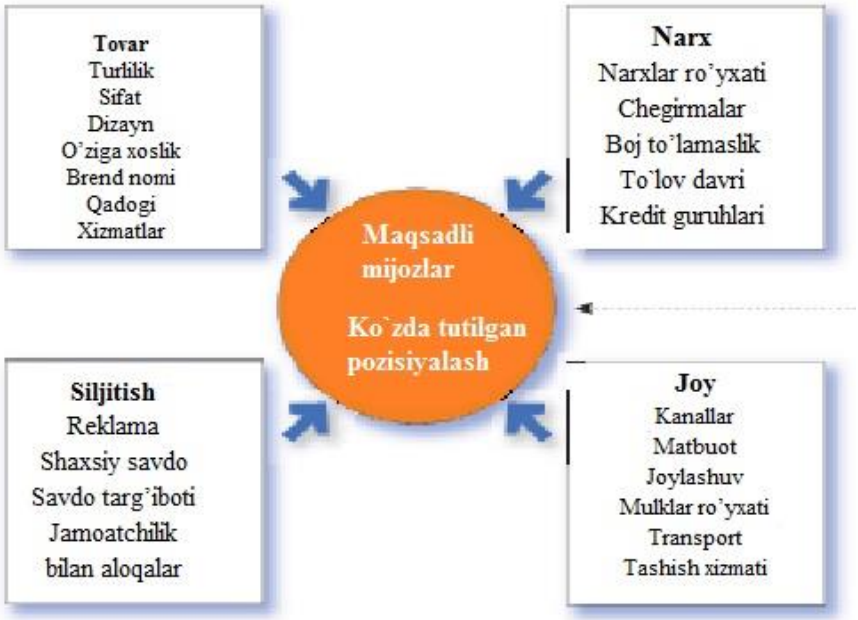
**Marketing miksi** firma maqsadli bozorda o‘zlari hoxlagan tovarni ishlab chiqishda aralash tarzda foydalanadigan tovar, joy, narx va siljitish kabi marketing vositalari yig‘indisidir.

Umumiy marketing strategiyalarini aniqlab olgandan so‘ng, kompaniya bozorg kirib borish detallarini o‘rganishga tayyor bo‘ladi. Bozorga kirish uchun marketingning taktik vositalarini ishga solish va ishlab chiqarishni to‘gri yo‘lga qo‘yish kerak. Marketing miksi mahsulotga bo‘lgan talab darajasini ham o‘z ichiga oladi. Ko‘pchilik ehtimollar turiga qarab quyidagi 4 guruhga bo‘linadi:

- Tovar – ya’ni tovar va xizmatlar miksi bo‘lib kompaniya tomonidan taklif qilinadi. Masalan, “Ford Escape” gaykalar, uchquni shtepsel vilkasi, porshenlar, old faralar va minglab boshqa asboblardan

tashkil topgan. “Ford” bir qancha Escape modellari va ko‘plab qismlarni taklif qiladi. Oxirgi jarayonda esa mashna to‘laligicha xizmat ko‘rsatilgan va butunlay kafolatga ega bo‘ladi.

- Narx – xaridorlar mahsulotni xarid qilish uchun to‘laydigan pul miqdori. Misol uchun, “Ford” kompaniyasi chakana savdodagi narxlarni taklif qiladi toki uning har bir dileri har bitta Ford mashinasidan daromad oladi. Ammo “Ford” dilerlari kamdan kam hollarda to‘laligicha yorliqni narxlamaydi. Uning o‘rniga har bir ular har bir mijoz bilan bitim tuzadi, chegirmalar taklif qiladi, sotilgan mahsuloti uchun boj olmaydi va kreditlar ham ajratadi. Bu harakatlar ularning raqobatchilariga qaraganda narxlarini o‘zgartirib turadi va iqtisodiy vaziyatlarda xaridorlarning mahsulotlarga bo‘lgan talabini bir maromda ushlab turadi.
- Joy – kompaniya faoliyati, mahsulotini xaridorlar orasiga olib kirish yo‘llarini o‘z ichiga oladi. Ford hamkorlari o‘z dillerlarida ko‘pgina mustaqil faoliyatlarni amalga oshira oladlar. Va kompaniyaga tegishli bo‘lgan ko‘pgina modellarni sota oladilar. Ford kompaniyasi o‘z dilerlarini ehtiyotkorlik bilan kuchli qo‘llab quvvatlab turadi. Dilerlar ham avtomobillar ro‘yxatini doimiy ravishda saqlab turadi va yangi mijozlarga ularning bir biridan farqini aniq ko‘rsarib berishadi. Savdo qilishadi va savdodan keyingi servisni o‘z boyniga olishadi.




12.7-rasm. Marketing miksining “4 P”lari.

- Maxsulotning qadr qimmati haqida xaridorlarga habar berish va ularni sotib olishga ko‘ndirish bilan bog`liq faoliyat turiga siljitish deyiladi. “Ford” kompaniyasi AQSh da har yili kompaniya hamda ko‘pgina mahsulotlari haqida iste’molchilarga yetkazish uchun reklamaga 1.9$ milyarddan ortiq mablag` sarfladi. Dillerlik sotuvchilari eng kuchli xaridorlarni “Ford” ular uchun eng yaxshi kompaniya ekanligiga ishontiradilar. “Ford” va uning dillerlari qo‘shimcha xarid istaklari sifatida maxsus targ`ibot-tashviqotlarni taklif etadilar. Masalan past narxlar, chegirlmalar, past moliyaviy sotuv darajalari;

Samarali marketing dasturi iste`molchilarga qimmatli maxsulotlarni yetkazib berish bilan kompaniyaning marketing maqsadlariga erishishga yo‘naltirilgan integratsiyalashgan marketing dasturi marketingning aralash elimentlariga uyg`unlashtiradi. Marketing aralashmasi ko‘zlagan bozorda kuchli mavqeyga asos solish uchun kompaniyaning taktik qurol jamlanmasidan tarkib topgan.

Ba’zi bir tanqidchilarning aytishlaricha, 4 P(Product, Price, Place, Promotion)lar ba`zi bir muhim faoliyat turlarini inobatga olmasligi yoki nazardan chetda qoldirishi mumkin. Masalan ular “Xizmatlar qayerda” deb so‘raydilar chunki ular “P” bilan boshlamaydilar va bu uni tushirib qolishini oqlay olmaydi. Javob shuki, xizmat turi masalan bank xizmati, havo yo‘llari, chakana savdo ham mahsulot hisoblanadi. Biz ularni “xizmat ko‘rsatish maxsulotlari” deb ham aytishimiz mumkin. Shuningdek tanqidchilar “Qadog`i qayerda” deb so‘rashlari mumkin. Marketologlar esa qadoqlash ham ko‘pgina maxsulotlarning tarkibidagi muammolardan biri sifatida e`tirof etgan bo‘lishardi. 2.5 chizmada ko‘rsatilganidek bozorga kirib boorish uchun qilinadigan ko‘pchilik marketing harakatlari 4P ning biri ostida mujassamlashadi. Masala bu yerda 4, 6, yoki 10 P ning shunchalik ko‘p bo‘lishi yoki bo‘lmasligida emas balki, qaysi strukturaning integratsiyalashgan marketing dasturlarini loyihalashtirirshda eng samarali ekanligidir.

Yana bir boshqa muammo uning o‘z kuchini yo‘qotmasligida. 4P ning g`oyasiga ko‘ra u bozordagi sotib oluvchining emas balki sotuvchining qarashlarini o‘zida mujassam etishidadir. Sotib oluvchining fikriga ko‘ra bugungi iste’molchilarning qadri va ular bilan munosabatlar qadirlanadigan davrda 4P- 4C tarzida ifodalansa maqsadga muvofiq bo‘lgan bo‘lardi.

| 4Ps | 4Cs |
|---|---|
| **Product(Mahsulot)** | **Iste`molchi** |
| **Price(Maxsulot tan narxi)** | **Iste`molchi qo‘yadigan narx** |
| **Place(Maxsulot joyi)** | **Iste`molchiga qulaylik** |
| **Promotion(Maxsulotning targ`ibot tashviqoti)** | **Istemolchilarni xabardor qilish** |

Demak marketologlar o‘zlarini maxsulot sotuvchi sifatida ko‘rsalar xaridorlar esa o‘zlarini qimmatli narsa sotib oluvchi yoki muammolariga yechim izlovchi sifatida ko‘radilar. Shuningdek xaridorlar maxsulotlarning faqat narxigagina qiziqib qolmasdan balki uning umumiy bahosiga undan qanday qilib foydalanishga va undan qanday halos bo‘la olishga ham e`tibor qaratadilar. Xaridorlar mahsulot va xizmatlarning iloji boricha qulay tarzda bo‘lishlarini xohlaydilar. Marketologlar 4C va 4P ustida yaxshilab bosh qotirgandan so‘nggina 4P, 4C ni ko‘rishlari mumkin.

●Iste’molchilarni chuqur tushunish va “Apple”ning ajoyib dizayni hamda undan foydalanis hqulayliklari, “iPod”ni juda mashxur qilib yubordi.

## 12.3. Marketing axborot bilan ta’minlash

Mijozlarga qiymat yaratish va ular bilan manfaatli munosabatlarni o‘rnatish uchun marketologlar mijozlar ehtiyoji va ularning xohishi nimadan iborat ekanligini chuqur tushunishlari kerak. Ana shunday iste’molchini tushunish eng yaxshi axborotlar orqali amalga oshadi. Kompaniyalar bunday tushunchalardan raqobat ustunligini yaratishda foydalanadi.

●Masalan, “Apple” raqamli musiqa pleyerlarini takomillashtirishda ilk kompaniya bo‘lmagan. Lekin, “Apple” olib borgan tadqiqot ikkita asosiy tushunchalarni yuzaga chiqardi ya’ni, insonlar o‘zlar yoqtirgan hamma musiqalarini o‘zlari bilan olib yurishga imkon beruvchi shaxsiy musiqa pleyerlari bo‘lishini hamda bu musiqalarni

birov sezmaydigan holda tinglay olish imkoniyatiga ega bo‘lishni xohlashlarini. Mijozlarning bunday tushunchalariga asoslanib, “Apple” dizayni jihatidan ko‘rkam va foydalanishga oson bo‘lgan muvafaqqiyatli “iPod”ni yaratdi.

Hozirda “iPod” dunyo bo‘yicha mp3 pleyerlar bozorida 78 % ulushni qo‘lga kiritgan. O‘tgan yilning o‘zida “Apple” 45 million “iPod”larini sotdi, ularning yarmi ilk marotaba foydalanuvchilar tomnidan sotib olindi. Vaholanki, ““Sony” kompaniyasi uchun 230 ming dona “Walkman” kaseta pleyerlarini sotishga 30 yil vaqt ketgan” deydi “Apple” kompaniyasi rahbari Tim Kuk.

Bozorni va mijozlarni tushunish iste`mol qiymati va munosabatlarini qurish uchun juda muhim bo‘lsa-da, lekin uni qo‘lga kiritish qiyin jarayon hisoblanadi. Mijozlar ehtiyoji va xarid motivlari aniq bo‘lsa ham, aslida iste’molchilarning o‘zlari nimaga ehtiyojlari borligini hamda nimani sotib olmoqchi bo‘lganliklarini aniq aytib berolmaydilar. Iste’molchilarni chuqurroq tushunish uchun marketologlar turli manbaalardan olinadigan axborotni samarali boshqarishlari kerak.

So‘nggi paytlardagi axborot texnologiyalari sohasidagi inqilob, kompaniyalar uchun ulkan miqdordagi axborotni to‘plashlariga imkon bermoqda. Bundan tashqari iste’molchilarning o‘zlari ham cheksiz marketing axborotini hosil qilishmoqda. Elektron pochta, “SMS”, “Facebook”, “Twitter” va boshqa raqamli kanallar orqali iste’molchila rbir-birlari va kompaniyalar uchun pastdan yuqoriga xarakatlanuvchi axborot oqimini o‘zlari bilmagan holda yuzaga keltirmoqdalar. Bunday axborot oqimiga kira olgan kompaniyalar mijozlarni tez va kam xarajat bilan yanada yaxshi tushunadilar.

**Marketing axboroti tizimi (MAT)** axborotga bo‘lgan extiyojlarni baholash va zarur axborotni ishlab chiqish hamda qaror qabul qiluvchilarga bozor va mijozlarni tushunish jarayonida bu axborotlarni ishlatishlarida yordam berishga mo‘ljallangan turli kishilar va protseduralardan tarkib topadi.

Marketing tadqiqoti va marketing axborotining haqiqiy qiymati undan qanday qilib foydalanishda ya’ni, bu axborotlar orqali hosil qilingan mijozlarni tushunishda yotadi. Ana shunday qarashlarga asoslangan holda, kompaniyalar marketing tadqiqoti va axboroti funktsiyalarini qayta ko‘rib chiqishmoqda. Ular *mijozlarni tushunish guruhlarini* tuzishmoqda, ularga mijozlar bilan

ishlash bo‘limining vitse prezidenti yetakchilik qiladi va qolgan a’zolari turli funksional bo‘limlar vakillaridan tarkib topadi. Misol uchun, “Coca cola” kompaniyasining marketing tadqiqoti guruhi “Mijozlarni tushunish va marketing strategiyasi” bo‘lmi muovini tomonidan boshqariladi. “Unilever” kompaniyasida esa marketing tadqiqotlari “Mijozlar va bozorni tushunish” bo‘linmasi tomonidan amalga oshiriladi.

Mijozlarni tushunish guruhlari mijoz va bozor haqidagi axborotni an’anaviy marketing tadqiqotidan tortib, kompaniya va uning mahsulotlari haqidagi iste’molchilarning onlayn muloqotlarini kuzatishgacha bo‘lgan turli manbaalardan oladilar.

Shundan so‘ng, kompaniyalar menejerlarga aniq vaqtda, aniq shaklda va to‘g‘ri ma’lumot beradigan hamda ularga bu axborotlardan iste`mol qiymati va mijozlar bilan munosabatlarni shakllantirish uchun foydalanishga yordam beradigan samarali marketing axboroti tizimini loyihalashlari kerak. Marketing axboroti tizimi (MAT) axborotga bo‘lgan ehtiyojlarni baholash va zarur axborotni ishlab chiqish hamda qaror qabul qiluvchilarga bozor va mijozlarni tushunish jarayonida bu axborotlarni ishlatishlarida yordam berishga mo‘ljallangan turli kishilar va jarayonlardan tarkib topadi.

13.8-rasmdan ko‘rinadiki, Marketing axboroti tizimi (MAT) axborot foydalanuvchilari ya’ni, menejerlar, ichki va tashqi xamkorlar hamda axborotga extiyoj sezgan boshqa shaxslardan boshlanib, yana ular bilan tugaydi. Birinchidan, MAT axborotga bo‘lgan ehtiyojni baholash uchun undan foydalanuvchilar bilan o‘zaro ta’sirga kirishadi. Keyin, u kompaniyaning ichki ma’lumotlar bazasi, marketing razvedkasi va marketing tadqiqotlari orqali zarur bo‘lgan axborotlarni ishlab chiqish uchun marketing muhiti bilan o‘zaro ta’sirlashadi. Va nihoyat, MAT foydalanuvchilarga iste’molchilarni tushunish, marketing qarorlarini qabul qilish va iste’molchilar bilan munosabatlarni samarali boqarish uchun axborotni tahlil qilish va undan foydalanishga yordam beradi.

**Marketing Axborotiga bo‘lgan Ehtiyojlarni Baholash.**

Marketing axboroti tizimi asosan kompaniyaning marketing menejeri va boshqa menejerlari uchun xizmat qiladi. Biroq, u kompaniyaning tashqi hamkorlari ya’ni, ta’minotchilar, olib- sotarlar va marketing xizmati agentlarini ham zarur axborot bilan ta’minlaydi.

Misol uchun, “Wallmart`s Retail Link” tizimi eng asosiy ta’minotchilar uchun mijozlarning xarid namunalari va mahsulotlarning narxi yozilgan ro‘yxatlaridan tortib, o‘tgan 24 soat ichida qancha mahsulot sotilganligi to‘g‘risidagi axborotga ega bo‘lish imkonini beradi.

Yaxshi tashkil etilgan MAT foydalanuvchilar uchun haqiqatda zarur bo‘lgan axborotga nisbatan ular ega bo‘lishni xohlagan axborotni muvofiqlashtiradi.

Ba’zi menejerlar o‘zlariga haqiqatda qanday axborot kerakligi haqida obdon o‘ylamasdan qanday axborotni olish qo‘llaridan kelsa, shuni qidirishadi. Ortiqcha axborot ham xuddi kam axborot singari zararli bo‘lishi mumkin. Ba’zi menejerlar ular bilishi kerak bo‘lgan ma’lumotlarni tushurib qoldirishlari mumkin, yoki ular ega bo‘lishlari lozim bo‘lgan axborotlarni qanday qilib topishni bilmasliklari mumkin. Misol uchun, menejerlar o‘z brendlari haqida iste’molchilarning onlayn ijtimoiy tarmoqlar va turli blog(blog)lardagi yoqimli va yoqimsiz muhokamalari haqida ehtimol bilishlari zarurdir. Chunki, ular bunday muhokamalar haqida bilishmaydi, hatto ular haqida so‘rashni o‘ylashmaydi ham. MAT qaror qabul qiluvchilarga iste’molchilar haqida yanada yaxshiroq tushunchaga ega bo‘lishlari va marketingning asosiy qarorlarini qabul qilishlari uchun o‘zlari ega bo‘lishlari lozim bo‘lgan axborotlar bilan ta’minlashda marketing muhitini nazorat qilishi kerak.

12.8-rasm. Marketing axboroti tizimi.

Nihoyat, axborotni olish, tahlil qilish, saqlash va uni yetkazish xarajatlari juda tez o‘sishi mumkin. Qo‘shimcha axborotlardan olingan ma’lumotlar qiymati bu axborotlarga sarflangan xarajatga arziydimi yo‘qmi kompaniya bu haqda to‘g‘ri qaror qabul qilishi kerak.

## 12.4. Marketing muhiti

Kompaniyaning marketing muhiti marketing boshqaruvining maqsadli mijozlar bilan muvaffaqiyatli munosabatlarni o‘rnatish va bu munosabatlarni saqlab turish qobiliyatiga ta’sir qiluvchi marketingdan tashqari ishtirok etuvchi shaxslar va kuchlardan iborat. “YouTube” kabi kompaniyalar ham doimiy ravishda o‘zgaruvchan muhitlarni kuzatib va ularga moslashib boradi, yoki, aksariyat hollarda, ushbu o‘zgarishlarni boshlab yuboradi.

**Marketing muhiti.** Marketing boshqaruvining maqsadli mijozlar bilan muvaffaqiyatli munosabatlarni o‘rnatish va saqlab turish qobiliyatiga ta’sir qiluvchi marketingdan tashqarida ishtirok etuvchi shaxslar va kuchlar.

**Mikromuhit.** Kompaniya o‘z mijozlari – kompaniyalar, etkazib beruvchilar, marketing vositachilar, mijozlar bozorlari, raqobatchilar va jamoatchilikka xizmat ko‘rsatish imkoniyatlariga ta’sir ko‘rsatishi mumkin bo‘lgan kompaniyada ishtirok etuvchi shaxslar.

Kompaniyada boshqa har qaysi guruhdan ko‘proq marketologlar muhit moyiliklarini o‘rganib borishi va imkoniyatlarni izlab topishi zarur. Tashkilotda har bir menejer tashqi muhitni kuzatib borishi zarurligi bilan bir vaqtda, marketologlar ikkita alohida qobiliyatga ega bo‘lishi kerak. Ular marketing muhiti haqida axborotni yig‘ish uchun marketing tadqiqotlar va marketing qidirish metodlarini ishlab chiqdilar. Ular mijozlar va raqobatchilar bilan muhitlarga ham ko‘p e’tibor qaratishgan.

Muhitni puxta o‘rgangan holda, marketologlar o‘z strategiyalari bozorning yangi talablari va imkoniyatlariga javob berishlari uchun ularni moslashtirishlari mumkin.

Marketing muhiti mikromuhit va makromuhitdan iborat. Mikromuhit kompaniyaning o‘z mijozlari – kompaniyalar, ta`minotchilar, marketing vositachilar, mijoz bozorlari, raqobatchilar va jamoatchilikka xizmat ko‘rsatish imkoniyatlariga ta’sir ko‘rsatishi mumkin bo‘lgan kompaniyada ishtirok etuvchi shaxslardan iborat. Makromuhit mikromuhitga ta’sir ko‘rsutuvchi yanada yirik

jamoatchilik kuchlardan – demografik, iqtisodiy, tabiiy, texnologik, siyosiy va madaniy omillardan iborat. Dastlab, kompaniyaning mikromuhitini ko‘rib chiqamiz.

**Mikromuhit**

Marketing boshqaruvining asosiy vazifasi iste`mol qiymatini yaratish va mijozlar qoniqishini yaratgan holda, ular bilan munosabatlarni o‘rnatish hisoblanadi. Ammo marketing menejerlar buni bir o‘zlari qila olmaydilar. **13.9-rasmda** marketologlar mikromuhitining asosiy ishtirok etuvchi shaxslari ko‘rsatilgan. Marketing muvaffaqiyatiga erishish uchun kompaniyaning boshqa bo‘limlari, ta`minotchilar, marketing vositachilari, raqobatchilar, turli jamoatchilik va kompaniyaning boyliklarini yetkazib berish tarmog‘ini yaratish uchun birlashadigan mijozlar bilan munosabatlar o‘rnatilishini taqozo etadi.

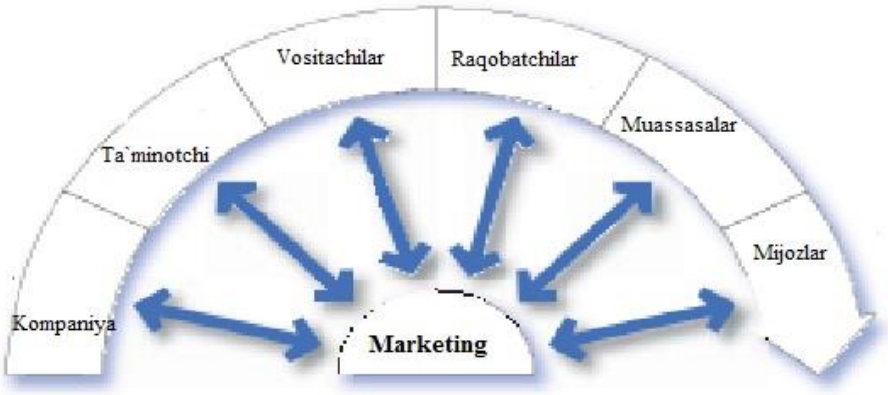
**Kompaniya**

Marketing boshqaruvi marketing rejalarni tuzishda oliy rahbariyat, moliyaviy guruh, tadqiqotlar va ishlanmalar bo‘yicha guruh, xaridlar, bitimlar va hisobga olish bo‘yicha guruhlar kabi kompaniyaning boshqa guruhlarini hisobga oladi. Ushbu barcha o‘zaro bog‘langan guruhlar ichki muhitni tashkil qiladi. Oliy rahbariyat kompaniyaning missiyasi, maqsadlari, umumiy strategik yo‘nalishlar va siyosatlarni belgilaydi. Marketing bo‘yicha menejerlar oliy rahbariyat tomonidan tuzilgan yanada umumiy strategik yo‘nalishlar va rejalar doirasida qarorlarni qabul qiladi. So‘ng, 2-bobda muhokama qilganimizdek, marketing bo‘yicha menejerlar kompaniyaning boshqa bo‘limlari bilan yaqindan hamkorlikda ish olib boradilar. Marketing bo‘limi boshchiligida ishlab chiqarish va moliya bo‘limlaridan yuridik va xodimlar bo‘limlarigacha barcha bo‘limlar mijozlar ehtiyojini anglab yetish va iste’mol boyliklarni yaratish uchun umumiy javobgar bo‘ladilar.

**Ta’minotchilar**

Ta’minotchilar kompaniyaning iste’mol boyliklarini yetkazib berishning umumiy tizimida muhim bo‘g‘inni tashkil qiladi. Ular kompaniya tomonidan tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarish uchun zarur bo‘ladigan resurslarni taqdim qiladi. Yetkazib beruvchining muammolari marketingga jiddiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Marketing bo‘yicha menejerlar tovar mavjudligi va uning qiymatini o‘rganib

borishlari kerak. Yetarlicha miqdorda yetkazib bermaslik yoki yetkazib berishni kechiktirish, ish tashlashlar, tabiiy ofatlar va boshqa hodisalar qisqa muddatli istiqbolda sotuvlar qiymatini oshirishi, va uzoq muddatli istiqbolda mijozlar qoniqishiga zarar yetkazishi mumkin. Yetkazib berish xarajatlarni oshirish narxlar oshishiga olib kelishi va natijada kompaniyaning sotuvlar hajmiga salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin.




**12.9.-rasm. Mikromuhitda ishtirok etuvchi shaxslar.**

**Mijozlar** kompaniyaning mikromuhitida eng muhim ishtirok etuvchi shaxslar deb hisoblanadi. Boylikni butun yetkazib berish tizimining maqsadi maqsadli mijozlarga xizmat ko‘rsatish va ular bilan mustahkam munosabatlarni o‘rnatish hisoblanadi.

**Kompaniya** marketologlar iste’mol qiymati va munosabatlarni yaratish uchun kompaniyaning boshqa bo‘limlari bilan hamkorlikda ishlashlari kerak.

**Ta`minotchilar** mijozlar uchun qiymat yaratishda marketologlar kompaniyaning iste’mol qiymatini yetkazib berish tarmog‘ida boshqa firmalar bilan hamkorlikda ishlashlari kerak.

Bugungi kunda aksariyat marketologlar o‘z a`minotchilarga xuddi iste’mol boyliklarni yaratish va yetkazib berishda sheriklari sifatida munosabatda bo‘ladilar. Masalan, Shvetsiyaning mebellar bilan chakana savdo qiluvchi eng yirik “IKEA” kompaniyasi o‘z ta`minotchilaridan shunchaki sotib olmasdan, ularni “IKEA” mijozlari uchun zamonaviy va hamyonbop hayot uslubini yetkazib berish jarayoniga jalb qiladi.

Dunyoda mebel bilan chakana savdo qiluvchi eng yirik “IKEA” kompaniyasi butun jahonga mashhur brendining mohiyati deb hisoblanadi. Har yili Pyokin, Moskva, Midltaun, Ogayodan mijozlar to‘da-to‘da bo‘lib skandinaviyalik chakana sotuvchilar oldiga keladilar.

“IKEA”ning brendi 38 mamlakatda 300 dan ortiq do‘konlarda arzon narxlarda sotiladi. Lekin “IKEA”ning oldida turgan eng katta to‘siq yangi do‘kon ochish va mijozlarni jalb etish emas balki, uning ko‘rkam va shinam tovarni ishlab yaratishga yordam beradigan maqbul ta`minotchini topish va bu orqali mijozlarga tovarlarno oson sotishga erishish. “IKEA” xozirda o‘zining 50 mamlakatdagi 2000 dan ortiq ta`minotchilariga tayanadi. “IKEA” faqat zarur bo‘lganda mavjud bo‘ladigan tovar ta`minotchilarga tayanib qolmaydi. IKEA dizaynerlari asosiy mijoz qiymati taklifi bilan yaqindan ishlaydi. Shunday qilib, IKEA faqatgina ta`minotchilardan sotib olishdan ko‘ra ko‘prog`ini bajaradi.

**Marketing vositachilar**

**Marketing vositachilar** kompaniyasi, targ‘ib qilib sotish, va pirovard xaridorga o‘z mahsulotlarning tarqatishda yordam beradi. Ular sotuvchi, tarqatish firmalari, marketing xizmatlari agentliklari va moliyaviy vositachilarning o‘z ichiga oladi. Vositachi kompaniya mijozlar topish yoki ularga savdo qilishda yordam beradigan taqsimot kanalidagi firmadir. Bu kompaniyadan mol sotib olish va uni biznes yoki pirovard xaridorlarga sotish bilan shug`ullanadigan ulgurji va chakanchilarni o‘z ichiga oladi. Vositachilarni tanlash va ular bilan hamkorlik qilish oson emas. Ular endi “Walmart”, “Target”, “Home Depot”, “Costco” va “Best Buy” kabi yirik va o‘sib kelayotgan vositachi tashkilotga duch kelishadi.

Ushbu tashkilotlar tez-tez shartlarini aytib, xatto katta bozorlardan kichikroq ishlab chiqaruvchilari yopish uchun yetarli kuchga ega.

Tovarlarni tarqatish firmalari kompaniyalarga ishlab chiqarish nuqtasidan boshlab so‘nggi manzilgacha tovarlarni saqlash va ularni yetkazib berishda ko‘mak beradi. *Marketing xizmatlari agentliklari* kompaniyaga mahsulotlarini bozorga targ`ib qilishda va moslashtirishda yordam beradigan marketing tadqiqot firmalari, reklama agentliklari, ommaviy axborot firmalari va marketing konsalting firmalari hisoblanadi. *Moliyaviy vositachilar* operatsiyalarni

moliyalaydigan va sotish hamda olish jarayonlari bilan bog`liq xatarlardan himoylaydigan banklar, kredit kompaniyalari va sug‘urta kompaniyalarini o‘z ichiga oladi.

Ta`minotchilar kabi, marketing vositachilari kompaniyaning umumiy qiymati yetkazib berish tarmoqlarining muhim tarkibini tashkil etadi. U qoniqarli mijoz munosabatlarining yaratishda kompaniyaning faqat o‘z ish faoliyatini optimallashtirishdan ko‘ra ko‘prog`ini qilishi kerak.

Shunday qilib, bugungi kunning marketologlari vositachilarni mahsulotlarni shunchaki sotishda yordam beradigan kanal a`sosida sifatida emas balki, o‘zlarining eng muhim hamkorlari sifatida e`tirof etmoqdalar. Masalan, “Coca-Cola” “McDonald`s”, “Wendy”, yoki “Subway” kabi fest fud tarmog`lariga o‘ziga xos ichimliklarini yetkazib berish bitimini imzolaganda, u shunchaki toza ichimliklardan ko‘ra ko‘prog`ini yetkazib bergan.

“Coca-Cola” chakana savdodagi hamkorlarining eng yaxshi jihatlarini tushunish uchun o‘zaro funksional faoliyat yurituvchi jamoalarni tashkil etadi. U ichimlik iste`molchilari borasida uzoq vaqt tadqiqot olib bordi va natijalarni hamkorlar bilan o‘rtoqlashdi. U AQShning zip kodi bo‘yicha hududlar demografiyasini tahlil qildi va hamkorlarga bu hududlarda qaysi “Coke” brendi sevib iste`mol qilishini aniqlashda yordam berdi. “Coca-Cola” hattoki, iste`molchilarni menyu taxtasidagi qanday yozuvlar, belgilar, rasmlar va ranglar ko‘proq buyurtma berishlariga moyilliklarini uyg`otishi mumkinligi ham o‘rganib chiqdi. Natijalarga asoslanib, “Coca-Cola Food Service” guruhi chakana savdogar hamkorlari uchun uning mahsulotlari sotuvini yaxshilashga yordam beradigan marketing dasturlarini ishlab chiqdi.

**Raqobatchilar**

Marketing konsepsiyasi muvaffaqiyatli bo‘lishi uchun bir kompaniya o‘z raqobatchilarga qaraganda yuqoriroq darajadagi iste`mol qiymati va mijoz qoniqishini ta`minlashi kerakligini uqtiradi. Shunday qilib, marketologlar shunchaki maqsadli iste`molchilar ehtiyojiga moslashishdan ko‘ra ko‘prog`ini bajarishlari kerak. Ular shuningdek, iste`molchilar ongida raqiblarning takliflaridan kuchliroq bo‘lgan takliflarni pozitsiyalash orqali strategik raqobat ustunligini qo‘lga kiritishi kerak. Lekin faqat birgina raqobatbardosh marketing

strategiyasining o‘zigina barcha kompaniyalar uchun eng yaxshi hisoblanmaydi. Xar bir firma o‘z raqibinga nisbatan o‘z hajmi va sanoat o‘rnini e’tiborga olish lozim. Sanoatda hukmron pozitsiyasiga ega yirik firmalar kichik firmalar ega bo‘lolmaydigan muayyan strategiyalardan foydalanishi mumkin. Lekin, yirik bo‘lishning o‘zi yetarli emas. Yirik firmalar uchun muvafaqiyatli va muvafaqiyatsiz strategiyalar mavjud. Va kichik firmalar ham yiriklarnikidan ko‘ra yaxshiroq natija beradigan strategiyalarni ham ishlab chiqishlari mumkin.

**Muassasalar**

Kompaniyaning marketing muhiti turli muassasalarni o‘z ichiga oladi. Muassasalar o‘z maqsadiga erishish uchun tashkilotning qobiliyatiga ta`sir etish yoki u bo‘yicha haqiqiy va potensial manfaatga ega biror bir guruh hisoblanadi. Biz muaasasalarni yetti turga bo‘lishimiz mumkin:

- Moliyaviy muaasasalar: Bu guruh mablag‘larini olish uchun kompaniya qobiliyatiga ta’sir qiladi. Banklar, investitsiya tahlilchilar va aksiyadorlar asosiy moliyaviy muassasalar hisoblanadi.
- Media muassasalari: Bu guruh yangiliklar, tahririyat fikrini oshiradi o‘zida mujassam etadi. Bu gazeta, jurnallar, TV, bloglar va boshqa internet ommaviy axborot vositaliri hisoblanadi.
- Xukumat muassasalari: Menejment hukumat ishlanmalarini e`tiborga olishi kerak.Marketologlar kompaniya huquqshunoslarini tovar xavfsizligi, to‘g`ri reklama va boshqa masalalarda ko‘pincha maslahatlar berishi lozim.
- Fuqaro harakati muassasalari: Kompaniyaning marketing qarorlari iste’molchi tashkilotlar, ekologik guruhlar va boshqa kichik guruhlar tomonidan so‘roq qilinishi mumkin. Uning jamoatchilik bilan aloqalar bo‘limi iste’mol va fuqaro guruhlar bilan yaqin munosabatda bo‘lishlariga yordam berishi mumkin.
- Mahalla muassasalar: Bu guruh mahalla fuqarolarini va jamoatchilik tashkilotlarini o‘z ichiga oladi. Katta kompaniyalar odatda mahalliy hamjamiyat masalalari bilan shug‘ullanish bo‘limlari va dasturlarini yaratish va jamiyatni qo‘llab - quvatlash bilan shug‘ullanadi.
- Bosh muassasa: Kompaniya o‘z mahsulotlari va faoliyati

borasida umumiy aholining munosabati haqida qayg‘urishi kerak. Kompaniyaning jamoatchilik imidini uning xarid qilinshiga ta’sir etadi etadi.

- Ichki muassasa: Bu guruh ishchilar, menejerlari, ko‘ngillilar va direktorlar kengashini o‘z ichiga oladi. Yirik kompaniyalar ichki muassasani ruhlantirishi va xabardor etishi uchun hisobot va boshqa vositalardn foydalanadi. Xodimlar o‘zlari ishlaydigan kompaniya haqida o‘zlarini qulay his etsalar, bu ijobiy munosabat tashqi muassasalarga namoyon bo‘ladi.

Kompaniya ushbu yirik muassasalar uchun shuningdek uning mijoz bozorlar uchun marketing rejalarini tayyorlashi mumkin.

**Mijozlar**

Biz yuqorida ta’kidlaganimizdek, kompaniya mikromuhitida haridorlar eng muhim ishtirokchilar hisoblanadi. Qiymat yetkazib beruvchi tarmoqningning maqsadi maqsadli mijozlarga xizmat ko‘rsatish va ular bilan kuchli munosabatlar qurishdir. Kompaniya barcha turdagi yoki besh turdagi mijozlar bozori maqsad qilishi mumkin. Iste`molchi bozorlari o‘z ehtiyojlari uchun tovar va xizmatlar sotib oladigan alohida shaxs va xo‘jaliklardan iborat bo‘ladi. Biznes bozorlari tovar va xizmatlarni kelgusida qayta ishlash yoki o‘z ishlab chiqarish jarayonlarida ishlatish uchun sotib oladilar, vaholanki, tijorat vositachilari bozorlari tovar va xizmatlarni foyda olish maqsadida qayta sotish uchun sotib oladilar. Davlat bozorlari tovar va xizmatlarni ommaviy xizmatlar ishlab chiqarish yoki tovar va xizmatlarni ehtiyojmand boshqa shaxslarga berish maqsadida sotib oluvchi davlat muassalaridan iborat. Nihoyat, xalqaro bozorlar boshqa davlatlardagi xaridorlar, shu jumladan, iste’molchi, ishlab chiqaruvchi, tijorat vositachilari va hukumatdan iborat. Har bir bozor subyekti sotuvchi tomonidan puxta o‘rganilishi talab etiladigan alohida xususiyatlarga ega.

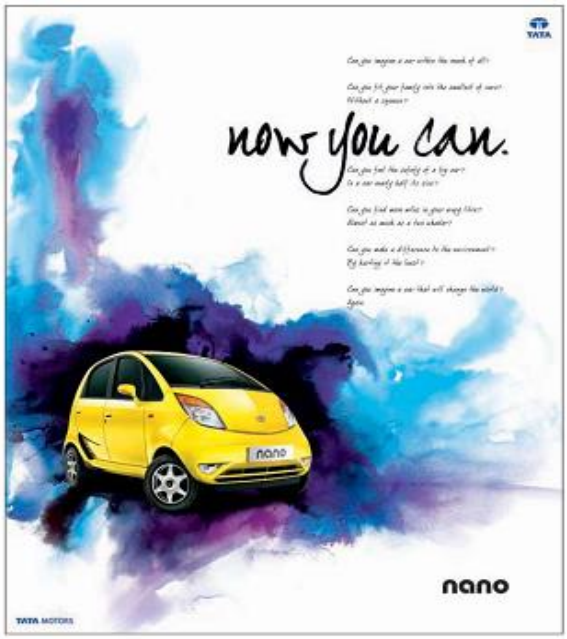
**Makromuhit**

Kompaniya va boshqa subyektlari yirik makromuhitda kompaniya uchun imkoniyatlar ko‘rinishida bo‘lgan tahdidli kuchlarni boshqaradilar. 3.2-rasmda kompaniya makromuhitining oltita asosiy kuchi ko‘rsatilgan. Hattoki, eng hukmron kompaniyalar ham marketing muhitida tez-tez sodir bo‘ladigan bo‘ronli va o‘zgaruvchan kuchlarga nisbatan himoyasiz bo‘lishi mumkin. Ushbu kuchlarning

ayrimlarini oldindan ko‘rib bo‘lmaydi va nazorat qilib bo‘lmaydi. Boshqalari bashorat qilinishi va mohir boshqaruv yordamida nazorat qilinishi mumkin. Tashqi muhitni tushunuvchi va unga yaxshi moslashuvchi kompaniyalar gullab-yashnashi mumkin. Ular qiyin holatlarga duch kelishi mumkin bo‘lmaganlardir. (Real marketing 3.1 ga qarang). Ushbu bobning boshqa bo‘limlarida biz bu kuchlarni ko‘rib chiqamiz va ularning marketing rejalariga ta’sir qilishini ko‘rsatamiz.

**Demografik muhit** Demografiya bu aholini miqdori, zichligi, yashash joyi, yoshi, jinsi, harakatlanishi, mashg‘uloti va boshqa statistik ko‘rsatkichlarni o‘rganishdir. Demografik muhit marketologlar uchun muhim ahamiyatga ega, chunki u insonlarni o‘z ichiga oladi, insonlar bozorni tashkil etadi. Jahon aholisi jadal sur’atda o‘sib bormoqda. Hozirda u 7 milliard kishidan ortib, 2030 yilga borib, 8 milliarddan ortishi kutilmoqda. Dunyoda aholining kattaligi va juda xilma-xilligining imkoniyatlar va to‘siqlarni vujudga keltiradi. Jahon demografik muhitining o‘zgarishi biznes uchun jiddiy oqibatlarga olib keladi. Shuning uchun marketologlar o‘z bozorlaridagi demografik tendentsiya va o‘zgarishlarni sinchiklab kuzatib boradilar. Ular yosh o‘zgarishi va oilaviy strukturaning o‘zgarishini, aholining geografik jihatdan ko‘chishini, ta’lim xususiyatlari va aholining xilma-xilligini kuzatadilar. Bu yerda biz Qo‘shma Shtatlardagi muhim demografik tendentsiyani ko‘rib chiqamiz. Iqtisodiy Muhit Bozor odamni va to‘lov qobiliyatini talab qiladi. Iqtisodiy muhit savdo iste’mol qobiliyati va iste’mol xulqini talab qiluvchi iqtisodiy omillardan tashkil topgan. Marketologlar jahon bozori miqiyosida asosiy tedentsiyalar va iste’mol xarajatlariga asosiy e’tiborni qaratishlari lozim. Davlat asosan ularning foydasi va darajasi hisobiga o‘zgarib boradi. Ba’zi davlatlarda turli xildagi tovarlar bozori mavjud bo‘lgan sanoat-iqtisodiy tizim mavjud. Boshqalarida iqtisodiy-yashash tizimi bor. Ular katta miqdorda

o‘zining qishloq xo‘jaligini va sanoat ishlab chiqarish miqdorini o‘zlashtiradilar hamda oz bo‘lsada marketing imkoniyatlarini taklif




qiladilar. O‘rtacha rivojlanuvchi davlat esa mahsulotlarning to‘g‘ri turlari uchun marketing imkoniyatlarini taklif qilishadi xolos. 1,2 milliard aholisi bor indistonni oladigan bo‘lsak, yaqin o‘tmishda Hindistonning faqat elitasigina avtomobil sotib olishi mumkin edi. Aslida hozirda hindlarning 7/1 qismida avtomobil bor. Biroq yaqindagi Hindiston iqtisodidagi keskin o‘zgarishlar natijasida tez o‘suvchi daromad bilan birga aholining o‘rta qatlami ham shakllandi. Endilikda yangi talablarni qondirish uchun evropaliklar, shimoliy amerikaliklar, osiyolik avtomobilchilar Hindistonga avtomobillarning kichikroq turlarini kiritishmoqda. Biroq ular “Tata Nano” rusumli qimmat avtomobil ishlab chiqaruvchi Tata Motors bilan raqobat qilishga tayyor bo‘lishlari lozim. “Insonlar avtomobili” deb nomlangan bu mashinani sal kam 158,000 rupiy(taxminan 2900 AQSh dollari)ga sotishmoqda. Unga 4 odam sig‘adi, 65 km/soat tezligida yuradi, 1 gallon 50 milga yetadi. Aholini g‘ildirakda olib yuruvchi bu antiqa arzon mashina namunali hindistonlik obrazini yaratish imkonini beradi. “Siz hamma foydalanishi mumkin bo‘lgan avtomobilni tasavvur qilolasizmi” deb “Nano” reklamachilari savol berishdi, Javob “Endilikda tasavvur qila olasiz” degan tarzda bo‘ldi. “Tata” 1 yilda 1 million shunaka mashinalarni sotishni mo‘ljallagan.

**Tabiiy muhit**

Tabiiy muhit o‘z ichiga sotuvchilar uchun homshyo bo‘lgan yoki marketing faoliyati orqali ta’sir o‘tkazadigan fizik muhit va tabiiy resurslarni o‘z ichiga oladi. Eng bazik darajada fizik muhitdagi ob-xavo yoki tabiiy xalokatlar kompaniya va uning startegiyasiga ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Misol uchun, kutilmaganda qishning issiq kelishi

oqibatida issiq kiyimlardan tortib yuz niqoblari va Kempbell sovunlarini xaridorlar sovuq kutib oldilar. Aksincha, xavoni issiq kelishi sayoxat va yugurish oyoq buyumlari, uy bo‘yoqlari va bog‘bonchilik jihozlariga bo‘lgan talabni ortishiga olib keldi. Shunga o‘xshash, Yaponiyadagi zilzila va sunami keltirgan zarar oqibatida Soni va Toyota kabi yapon kompaniyalarini ular maxsulotiga bo‘lgan jahon miqiyosidagi talabni qondirilmasligiga olib keldi. Biroq kompaniyalar bu kabi tabiiy ofatlarni oldini ololmaydilar, ular bu kabi xodisalar uchun ko‘zda tutilmagan xollar rejasini tuzib qo‘yishlari kerak.

Kengroq miqiyosda oxirgi 30 yilda atrof muhitga bog‘liq bardoshlilik masalalari barqaror rivojlanib kelmoqda. Dunyoning ko‘pgina shaharlarida havo va suvning ifloslanishi xavfli darajalariga yetib kelgan. Dunyo hamjamiyati global isish va boshqa xatarlar to‘g‘risida gapirmoqdalar va ko‘p atrof muhitchilar o‘z chiqindilarimizga ko‘milish xavfi haqida so‘zlamoqdalar.

Sotuvchilar (bozorshunoslar) tabiiy atrof muhit trendlaridan xabardor bo‘lishlari kerak. Birinchisi xomashyolar tanqisligi ortib borishini o‘z ichiga oladi. Xavo va suv tuganmas resurs sifatida qaralsa ham ba’zilar banga uzoq kelajakdagi xatar deb qaramaoqdalar. Xavoning ifloslanishi ko‘pgina shaharlarni bo‘g‘ilishiga olib kelmoqda, suv tanqisligi AQShning va dunyoning bir qancha joylarida yirik muammoga aylanib bo‘ldi. 2030 yilga borib xar 3 odamdan biridan ko‘pining ichish uchun suvi yetarli bo‘lmaydi. O‘rmon va oziq-ovqat kabi qayta tiklanuvchi resurslardan ham oqilona foydalanish kerak. Neft, ko‘mir va turli minerallar kabi qayta tiklanmayligan resurslar katta muammolarni o‘zida aks etmoqda. Shu kabi tansiq xomashyolardan maxsulot chiqaruvchilar narxlar oshishiga duch keladilar, agarda ular qolsa albatta.

Ikkinchi atrof muhitga oid trend bu oshgan ifloslanish. Sanoat doim tabiiy muhitga zarar etkazadi. Kimyoviy va yadroviy chiqindilar chiqishini, okeanlardagi xavfli simob darajasi, tuproqdagi va oziq-ovqat yetkazib berishdagi kimyoviy ifloslartiruvchilarni, tabiatga tashlanayotgan chirimaydigan shishalar, plastmassa, va boshqa o‘ramlarni ko‘z oldingizga keltiring.

Uchinchi trend bu tabiiy resurslarni boshqarishdagi xukumatning aralashuvidir. Turli davlatlar hukumatining tabiatni asrashga turlicha

yondashadilar. Misol uchun Germaniya xukumati atrof muhit sifatini qattiq nazorat qiladi. Boshqalar, ayniqsa kashshoqroq millatlar, kerakli jamg‘armalar yoki siysiy xoxhsh yo‘qligi sababli ifloslanishga kam ahamiyat beradilar. Xatto boy mamlakatlarda ham butun dunyo tabiatini asrash uchun yirik jamg‘arma va siyosiy kelishuvlarga ega emas. Endi barcha umid dunyo kompaniyalarining ijtimoiy javobgarlikka rioya qilishlarida va kamroq xarajat talab qiladigan ifloslanishni nazorat qiladigan va kamaytiradigan vositalarni topishdadir.

**Texnologik Muhit**

Texnologik muhit ehtimol bugungi kunda taqdirimizni shakllantirayotgan eng shiddatli kuch hisoblanar. Texnologiyalar antibiotiklar, robot jarroxhigi, elektronika, smartfonlar va Internet kabi ajoyibotlarni ishlab chiqdi. U shuningdek atom bombasi, kimyoviy qurollar va tajovuzkor qurollar kabi tahdidlarni ham yaratdi. Yana u televizor, avtomobil va kredit kartalari singari in`omlarni ham taqdim etdi. Bizning texnologiyaga bo‘lgan munosabatimiz biz uning ajoyibotlarimizdan ta`sirlanishimizga ko‘proq bog`liqdir.

Yangi texnologiyalar marketologlar uchun hayratlanarli imkoniyatlarni taqdim etadi. Masalan, siz o‘zingiz xarid qilayotgan tovarlarinigizga juda kichik uzatkichlar o‘rnatilishi va uni sotib olish joyidan boshlab to uni iste`moldan so‘ng uloqtirib yuborguningizgacha jarayonlarni yozib borishi haqida nima deb o‘ylagan bo‘lardingiz? Bir tomndan u iste`molchi va sotuvchilarga ustunliklarni taqdim etadi. Ikkinchi tomondan, u biroz qo‘rqinchli bo‘ladi. Ko‘plab firmalar allaqachon tovarlarni taqsimot kanallaridagi turli nuqtalarda kuzatib borish uchun “RFID” texnologiyasini qo‘llamaoqda. Masalan, “Wallmart” o‘zining taqsimot markazlarida “RFID” texnologiyasini joriy etishlariga ta`minotchilarini undaydi. Bugungi kungacha, 600 mingdan ortiq “Wallmart” ta`minotchilari shunday qilishmoqda.

Texnologik muhit juda tez o‘zgarmoqda. 100 yil yoki xatto 30 yil muqaddam mavjud b`olmagan bugungi kunning tovarlari haqida o‘ylab ko‘ring. Abraham Linkoln avtomobillar, samalyotlar, radiolar, eletr lampalari haqida umuman bilamagan. Woodrow Wilson televizor, avtomat idish yuvish moslamalari haqida bilmagan.

Yangi texnologiyalar yangi bozorlani va imkoniyatlarni yaratdi. Biroq, har bir yangi texnologiya eskisini o‘rnini egallaydi.

Tranzistorlar vaakumli trubina sanoatiga zara keltirdi. Raqmli forografiya plyonka sanoatiga ziyon keltirdi. Agar eski sanoatlar yangi texnologiyaga qarshi kurashsa yoki unga e`tabor bermasa, ularning biznesi yo‘qolib boradi. Shuning uchun marketologlar yangi texnologiyalarni uzluksiz kuzatib borishlari kerak.

## Nazorat savollari

1. Marketingni aniqlanga va marketing jarayonidagi bosqichlarni sharxlang.
2. Marketing xatosi nima va undan qanday qutulsa bo‘ladi?
3. Mijoz kutgan qiymat nima va u mijoz qoniqishida qanday rol oynaydi?
4. Marketinga ta`sir etuvchi o‘zgarishlarni muhokama qiling. Marketing axborot tizimi nima va mijozlarni tushunishda qanday ishlatiladi?
5. Marketing razvedkasi marketing tadqiqotidan qanday farqlanishini izohlang.
6. Kompanyaning mikromuhiti bilan makromuhitini taqqoslang.
7. Iste`molchi bozorining besh turini tasvirlab bering.
8. Asosiy va ikkinchi darajali qiymatlarni taqqoslang. Har biri uchun misollar keltiring.
9. O‘zgarayotgan muhitga marketing qanday javob qaytarishlari lozim?
10. Bozor segmentasiyasi, bozor sari intilmoq, differensiasiyalash va samarali marketing strategiyasini amalga oshirishda o‘rin egallashning rolini tushuntirib bering.
11. 4 ta «P»larning har biriga ta'rifbering. «P»lardan ko‘ra «C» larni ko‘rib chiqqan holda firma qanday g‘oyalarga erishishi mumkin.
12. Marketingning 4 ta menejment funksiyalarini muhokama qiling.

# 13-BOB. MOLIYAVIY RESURSLARNI BOSHQARISH

13.1. Moliyaviy resurslarni boshqarishning mazmuni va mohiyati

13.2. Moliyaviy menejment va moliyaviy munosabatlar

13.3. Moliyalashtirish va investitsiya qilish uchun qimmatli qog‘ozlar bozoridan foydalanish

13. 4 Xalqaro moliya tashkilotlari va moliyaviy institutlar

## 13.1. Moliyaviy resurslarni boshqarishning mazmuni va mohiyati

“Boshqaruv” atamasi umumiy tarzda obyektni rivojlantirish va takomillashtirish maqsadida unga ongli ravishda ta’sir ko‘rsatishini anglatadi. Moliyaviy tizim doirasida moliyaviy resurslarni tashkil etish, taqsimlash va ulardan foydalanish har doim muayyan bir maqsadlarga erishishga mo‘ljallangan bo‘ladi. Bu esa o‘z navbatida ma’lum bir tarzda boshqaruv tizimini tashkil etishni taqozo etadi. Shu manoda va eng umumiy ko‘rinishda boshqaruv subyektining boshqaruv obektiga maqsadga yo‘naltirilgan ta’siri boshqaruv deyiladi.

Davlat jamiyatning ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyoti uchun zarur bo‘lgan moliyaviy resurslarni tashkil etish va foydalanishga qaratilgan munosabatlar tizimini boshqarishi, tartibga solishi va bu resurslardan samarali hamda oqilona foydalanish ustidan nazoratni amalga oshirishi kerak. Ana shu vazifani bajarish moliyaviy boshqaruvning zimmasiga yuklatilgan.

Moliyaviy boshqaruv murakkab jarayon bo‘lib, boshqariladigan (obyektlar) va boshqaruvchi (subyektlar) tizimlarning yagonaligidan iboratdir. Boshqaruvchi tizim, bu erda moliyaviy institutlarning (tashkilotlarning) to‘plamidan (majmuidan) iborat bo‘lgan moliyaviy tizimni nazarda tutsa, boshqariladigan tizim esa pul munosabatlari to‘plamidan (majmuidan) iborat bo‘lgan moliyaviy tizimni o‘z ichiga oladi. Bunda moliyaviy boshqaruv jarayoni bir xil tarzda bo‘lmasdan, u bir tomondan, faqat obyektlarni boshqarishni emas, balki ikkinchi tomondan, boshqaruv subektlarini tashkil qilishni va ular faoliyatini takomillashtirishni ham o‘z ichiga oladi.

Moliyaviy boshqaruvning obyekti sifatida moliyaviy munosabatlarning turli ko‘rinishlari, shu jumladan, davlatning ijtimoiy tuzilishi, mamlakatdagi siyosiy kuchlarning mavqeyi (nisbati) va qayta

taqsimlash jarayonlariga ta’sir ko‘rsatadigan boshqa omillar bilan belgilanadigan o‘ziga xos moliyaviy munosabatlar maydonga chiqadi. Davlat moliyasi, mahalliy moliya va xo‘jalik yurituvchi subektlar moliyasida moliyaviy boshqaruvning subekti bo‘lib, moliyaviy apparat deb nomlanuvchi maxsus xizmatlar hisoblanadi.

Davlatning xo‘jalik yurituvchi subyektlar va uy xo‘jaliklari bilan moliyaviy munosabatlar sohasidagi o‘zaro munosabatlan soliq tizimi, kredit munosabatlarini boshqarish (tartibga solish), moliya bozorini tartibga solish, davlatning qo‘llab-quvvatlash tizimi, pensiya ta’minoti tizimi, ishlovchi aholining daromadlarini tartibga solish mexanizmi va h.k.lar orqali amalga oshiriladi.

Moliyaviy boshqaruvning maqsadi makroiqtisodiy muvozanatda, byudjet profitsitida, davlat qarzining kamayishida, milliy valyutaning barqarorligi va mustahkamligida va, nihoyat, davlat va jamiyat barcha a’zolari iqtisodiy manfaatlarinmg yagonaligida (mushtarakligida) namoyon bo‘ladigan moliyaviy barqarorlik va moliyaviy mustaqillikni ta’minlashdir. Shunga monand ravishda uning asosiy metodologik prinsiplari quyidagilardan iborat:

- pirovard maqsadga bog‘liqlik;
- xo‘jalik barcha tarmoqlarining makroiqtisodiy muvozanatliligi;
- jamiyat barcha a’zolarining manfaatlariga mos kelish;
- iqtisodiy qonunlardan foydalanish;
- real imkoniyatlar asosida ichki va tashqi iqtisodiy sharoitlarni hisobga olish.

Moliyaviy boshqaruvning konkret metodlari va shakllari quyidagilardan iborat bo‘lishi mumkm:

- moliyaviy rejalashtirish;
- bashoratlash (prognozlashtirish);
- dasturlashtirish;
- moliyaviy tartibga solish;
- moliyaviy nazorat;
- moliyaviy qonunlarni (qonunchilikni) qabul qilish;
- moliyaviy resurslarni jalb qilish metodlari tizimi.

Iqtisodiy adabiyotlarda “moliyaviy resurslar” atamasi turli xilda talqin qilinadi. Ba’zi adabiy manbalarda ular “xarajatlarni qoplash va turli xil fondlar va zaxiralarni shakllantirish uchun sarflangan davlat,

korxonalar, xo‘jalik tashkilotlari va muassasalari ixtiyoridagi pullar” tushuniladi. Yana bir ta’rifda: “**Moliyaviy resurslar** – xo‘jalik yurituvchi subyektlar va davlat qo‘lida hosil bo‘lgan va moliyaviy majburiyatlarni bajarishga, kengaytirilgan takror ishlab chiqarish va iqtisodiy rag‘batlantirish xarajatlarini amalga oshirishga mo‘ljallangan pul daromadlari va tushumlari” ni nazarda tutadi.

Xususan, korxonaning moliyaviy resurslari - bu barcha turdagi faoliyatni o‘z daromadlari, jamg‘armalari va kapitallari orqali, shuningdek har xil daromad turlari orqali amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan aktivlarni shakllantirish uchun korxona tomonidan to‘plangan mablag‘larning barcha manbalari tushuniladi.

**Moliyaviy resurslar quyidagilarga mo‘ljallangan:** byudjet, banklar, sug‘urta tashkilotlari, materiallar va mahsulotlar yetkazib beruvchilar oldidagi moliyaviy majburiyatlarni bajarish, ishlab chiqarishni kengaytirish, rekonstruktsiya qilish va modernizatsiya qilish, yangi asosiy vositalarni sotib olish uchun xarajatlarni amalga oshirish, korxonalar xodimlarini ish haqi va moddiy rag‘batlantirish, boshqa xarajatlarni moliyalashtirish kabilaga qaratiladi.

Etarli moliyaviy resurslarning mavjudligi, ulardan samarali foydalanish korxonaning yaxshi moliyaviy holatini, to‘lov qobiliyatini, moliyaviy barqarorligini, likvidligini oldindan belgilab beradi. Shu munosabat bilan korxonalarning eng muhim vazifasi - bu o‘zlarining moliyaviy resurslarini ko‘paytirish uchun zaxiralarni topish va umuman korxona samaradorligini oshirish uchun ulardan eng samarali foydalanish zarur.

Moliyaviy resurslarni samarali shakllantirish va ulardan foydalanish korxonalarning moliyaviy barqarorligini ta’minlaydi va ularning bankrot bo‘lishiga yo‘l qo‘ymaydi. Bozor sharoitida korxona moliyasining holati iqtisodiy jarayonning bevosita ishtirokchilarini qiziqtiradi.

Bozor sharoitida korxonalar faoliyatining asosiy maqsadi ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish, foyda olish va ularning moliyaviy barqarorligini ta’minlashdir.

Ushbu maqsadga erishish uchun korxonalar:

- yuqori sifatli mahsulotlar ishlab chiqarish, ularni talabga muvofiq yangilash;

- ishlab chiqarish resurslarini o‘zaro almashinuvini hisobga olgan holda ulardan oqilona foydalanish;

- korxona xatti-harakatining strategiyasi va taktikasini ishlab chiqish va ularni mavjud sharoitlarga mos ravishda sozlash;

- xodimlar, ularning malakasining o‘sishi, turmush darajasini ko‘tarish, mehnat jamoasida qulay ijtimoiy-psixologik iqlimni yaratish to‘g‘risida g‘amxo‘rlik qilish;

- korxonaning raqobatbardoshligini ta’minlash, moslashuvchan narx siyosatini olib borish, ishlab chiqarishga, mehnatni tashkil qilish va boshqarishga yangi narsalarni kiritish kabilarni o‘z oldiga qo‘yadi.

Ushbu ishning maqsadi korxonaning moliyaviy ahvolini yaxshilash va vaziyatni barqarorlashtirish bo‘yicha choralar ko‘rish vositasi sifatida moliyaviy resurslarini boshqarishni tahlil qilishdir.

Korxonaning moliyaviy resurslari - bu o‘zlarining pul daromadlari va tashqaridan (qarzga olingan va jalb qilingan mablag‘lar) xo‘jalik yurituvchi subyekt ixtiyoridagi tushumlarning yig‘indisidir va korxonaning moliyaviy majburiyatlarini bajarishga, ishlab chiqarish va iqtisodiy rag‘batlantirish bilan bog‘liq joriy xarajatlarni moliyalashtirishga mo‘ljallangan mablag‘dadir.

Moliyaviy resurslarni shakllantirish ikki darajada amalga oshiriladi:

- umummilliy;

- har bir korxonada.

Moliyaviy resurslarning tarkibi ularni olish manbalari bilan belgilanadi.

Milliy darajadagi moliyaviy resurslarni shakllantirish manbai milliy daromaddir.

Kompaniyaning moliyaviy resurslarini shakllantirish manbalari:

1) o‘z va unga tenglashtirilgan mablag‘lar (foyda, amortizatsiya to‘lovlari, foydalanishda bo‘lmagan mulkni sotishdan tushadigan mablag‘lar, barqaror majburiyatlar);

2) moliya bozorida safarbar qilingan resurslar (o‘z aktsiyalarini, obligatsiyalarini va boshqa qimmatli qog‘ozlarini sotish, kredit qo‘yilmalari);

3) qayta taqsimlash tartibida moliya-bank tizimidagi mablag‘ va tushumlar (sug‘urta da’volari, konsernlar, uyushmalar, tarmoq

tuzilmalaridan tushumlar, aksiyalar bo‘yicha ajratmalar, dividendlar va qimmatli qog‘ozlar bo‘yicha foizlar, byudjet subsidiyalari).

Kompaniya moliyaviy resurslarining asosiy elementlari quyidagilardan iborat: nizom jamg‘armasi, amortizatsiya fondi, maxsus maqsadli mablag‘lar, foydalanilmagan foyda, barcha turdagi kreditorlik qarzlari, markazlashtirilgan va markazlashmagan fondlardan olingan resurslar va boshqalar.

Zamonaviy sharoitda moliyaviy resurslardan samarali foydalanish muammosi juda dolzarb chunki ham markazlashgan, ham markazlashtirilmagan moliyaviy resurslarning doimiy taqchilligi korxonalar, tashkilotlar, tarmoqlar va umuman milliy iqtisodiyotning normal faoliyatida uzilishlarga olib keladi.

Moliyaviy resurslardan samarali foydalanish kontseptsiyasi, boshqa barcha turdagi resurslar singari (moddiy, mehnat, tabiiy) sarflangan resurslar miqdori va sifatini erishilgan natijalarning miqdoriy va sifat ifodasi bilan taqqoslashni o‘z ichiga oladi.

Ammo shuni ta’kidlash kerakki, moliyaviy resurslardan foydalanish samaradorligi bevosita moddiy, mehnat va boshqa turdagi resurslardan samarali foydalanish bilan bog‘liq. Shunday qilib, mahsulotlarning moddiy iste’molining pasayishi, ya’ni buning uchun ishlatiladigan xom ashyo va materiallar hajmini ko‘paytirmasdan ko‘proq mahsulotlarni chiqarish moliyaviy resurslarni tejashga olib keladi. Ishlab chiqarish birligiga to‘g‘ri keladigan ish haqining pasayishi mehnat resurslaridan foydalanish samaradorligini oshirishni anglatadi, bu esa pul mablag‘larini tejash va korxonaning qo‘shimcha mablag‘larga bo‘lgan ehtiyojini kamaytirish orqali moliyaviy resurslarni tejashga olib keladi.

Biroq, moliyaviy resurslardan samarali foydalanish tushunchasi ham mustaqil ma’noga ega. Ushbu tushuncha nafaqat moddiy va xom ashyo, mehnat resurslaridan foydalanish natijasini aks ettiradi, balki moliya toifasiga xos bo‘lgan ma’lum iqtisodiy munosabatlarni ham ochib beradi. Shunday qilib, moliyaning taqsimlash funktsiyasidan foydalangan holda, korxonalar moliyaviy resurslarni taqsimlash tamoyillari orqali bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlashning maqbul rejimiga erishadilar.

Moliyaviy resurslardan foydalanish samaradorligini faoliyatning erishilgan natijalarini (masalan, foyda) korxonaning tegishli davrdagi

ixtiyorida bo‘lgan moliyaviy resurslar miqdori bilan taqqoslash orqali baholash mumkin.

Biroq, iqtisodiy faoliyat natijasi har doim ham faqat moliyaviy resurslardan samarali foydalanishga bog‘liq emas. Shunday qilib, moliyaviy resurslarni maqbul taqsimlash va ulardan foydalanish orqali korxona mehnat intizomining pasayishi, ishlab chiqarish texnologiyasining buzilishi, materiallar, xom ashyoning ortiqcha sarflanishi va boshqa sabablarga ko‘ra zarar ko‘rishi mumkin. Shuning uchun moliyaviy resurslardan samarali foydalanish muammosini batafsilroq ko‘rib chiqish uchun korxonaning umumiy moliyaviy resurslarini tashkil etuvchi barcha tarkibiy qismlardan foydalanish samaradorligini baholash zarur.

Moliyaviy resurslarni shakllantirish manbalarining tarkibi va birinchi navbatda o‘z resurslarining ulushi katta ahamiyatga ega. Jalb qilingan mablag‘larning katta qismi tijorat banklari kreditlari bo‘yicha foizlar, aktsiyalar va obligatsiyalar bo‘yicha dividendlarni to‘lash uchun qo‘shimcha xarajatlar bilan korxonaning moliyaviy faoliyatini murakkablashtiradi va korxona balansining likvidligini qiyinlashtiradi.

Moliyaviy resurslarni shakllantirish va ulardan foydalanish ikki shaklda amalga oshirilishi mumkin: aktsionerlik va aktsionerlik.

Korxona darajasida moliyaviy resurslar birja shaklida ham, birja shaklida ham shakllanadi va ishlatiladi. Korxona maqsadli pul mablag‘larini shakllantirish uchun moliyaviy resurslarning bir qismidan foydalanadi: ish haqi fondi, ishlab chiqarishni rivojlantirish fondi, moddiy rag‘batlantirish fondi va boshqalar byudjet va banklar oldidagi to‘lov majburiyatlarini bajarish uchun moliyaviy resurslardan foydalanish fonddan tashqari shaklda amalga oshiriladi.

Iqtisodiy rivojlanish sur’atlarini tezlashtirish, ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorligini oshirish, davlat byudjeti va korxonalar moliyasini takomillashtirish ko‘p jihatdan moliyaviy resurslarni shakllantirish manbalaridan korxona darajasida ham, davlat darajasida ham oqilona foydalanishga bog‘liq bo‘lib, bu moliyaviy boshqaruvni to‘g‘ri tashkil etish sohasidagi eng muhim vazifalardan biri hisoblanadi.

Moliyaviy resurslarning hajmi va tarkibi ko‘p jihatdan ishlab chiqarish hajmi va uning samaradorligiga bog‘liq. Ishlab chiqarishning muttasil o‘sib borishi va uning samaradorligining oshib borishi milliy

miqyosda ham, korxonalar darajasida ham moliyaviy resurslarni ko‘paytirishning asosidir.

Korxonaning moliyaviy siyosatining maqsadi jamiyat rivojlanishining dolzarb ehtiyojlarini qondirish uchun zarur bo‘lgan moliyaviy mablag‘larni eng to‘liq safarbar qilishdir. Bunga muvofiq moliyaviy siyosat tadbirkorlik faoliyatini kuchaytirish uchun qulay sharoitlar yaratishga mo‘ljallangan. Davlat foydasiga korxonalar daromadlarini olib qo‘yishning oqilona shakllarini, shuningdek moliyaviy resurslarni shakllantirishda aholining ishtirok etish ulushini aniqlashga katta e’tibor qaratilmoqda. Ijtimoiy ishlab chiqarish sohalari o‘rtasida taqsimlash, shuningdek, ularni iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishning asosiy yo‘nalishlariga jamlash orqali moliyaviy resurslardan foydalanish samaradorligini oshirishga katta ahamiyat beriladi.

Moliyaviy resurslar - kengaytirilgan takror ishlab chiqarish va boshqa ehtiyojlarni qondirish uchun foydalaniladigan xo‘jalik yurituvchi sub’ektlar va uning organlari tomonidan ko‘rsatiladigan davlat daromadlari va tushumlari. Aynan moliyaviy manbalar moliya toifasini narxlar toifasidan va boshqa qiymat toifalaridan ajratishga imkon beradi. Moliyaviy resurslar, pul shaklida gapirganda, boshqa manbalardan farq qiladi. Ular o‘z vazifalarida nisbatan izolyatsiya qilingan, shuning uchun moliyaviy resurslarning boshqa manbalar bilan bog‘lanishini ta’minlash zarur.

Moliyaviy resurslar, ulardan bozorga o‘tish davrida jamiyatning reproduktiv faoliyatida oqilona foydalanish o‘tish iqtisodiyotini amaliy isloh qilish, inqirozli muvaffaqiyatsizliklarni muvaffaqiyatli bartaraf etish, aholini, ayniqsa, uning kam daromadli qatlamlari va qatlamlarini ijtimoiy himoya qilish darajasining o‘sishining moddiy asoslarini belgilaydi. Boshqacha qilib aytganda, iqtisodiy o‘sishning eng muhim omillaridan biri sifatida, suveren Ukraina milliy iqtisodiyotini sog‘lom bozor asosida maqsadli va izchil isloh qilish, davlat moliya tizimining rolini deyarli oshirib yuborish yoki oshirib yuborish mumkin emas.

Korxonaning moliyaviy resurslari tizimi iqtisodiy, moliya-kredit munosabatlari sohasida ishlaydigan, dinamik (ya’ni vaqt o‘tishi bilan o‘zgarib turadigan), ochiq (ya’ni atrof-muhit bilan o‘zaro bog‘liq), boshqariladigan sifatida tavsiflanishi mumkin.

O‘z moliyaviy resurslari korxonaning o‘ziga tegishli bo‘lib, ulardan foydalanish korxona ustidan nazoratni yo‘qotish imkoniyatini keltirib chiqarmaydi.

Qarzga olingan resurslar ushbu korxonaning mulki emas va ulardan foydalanish ular uchun mustaqillikni yo‘qotishi bilan bog‘liq. Qarz mablag‘lari shoshilinch, to‘lash, to‘lash shartlari bilan ta’minlanadi, bu oxir-oqibat ularning o‘z mablag‘lariga nisbatan tezroq aylanishini belgilaydi. Qarz mablag‘lariga kredit tizimining boshqa qismlaridan (banklar, investitsiya institutlari, davlat, korxonalar, uy xo‘jaliklari) jalb qilingan har xil turdagi kreditlar kiradi.

Jalb qilingan resurslar – korxonaga tegishli bo‘lmagan, ammo vaqtincha muomalada bo‘lgan mablag‘lar. Ushbu mablag‘lar sanktsiyalar (jarimalar yoki mulkdorlar oldidagi boshqa majburiyatlar) paydo bo‘lishidan oldin iqtisodiy subyektning xohishiga ko‘ra ishlatilishi mumkin. Bu, avvalambor, barqaror majburiyatlar - xodimlar oldidagi ish haqi qarzi, byudjet va byudjetdan tashqari jamg‘armalar oldidagi qarzlar, oldindan to‘lash shaklida olingan kreditorlarning mablag‘lari va boshqalar.

Moliyaviy resurslarni taqsimlashning navbatdagi belgisi bu foydalanishning dolzarbligidir. Qoida tariqasida resurslar qisqa muddatli, o‘rta muddatli va uzoq muddatli deb tasniflanadi. Har bir guruhning vaqt me’yorini alohida belgilash mumkin.

**Qisqa muddatli resurslar** - ularning amal qilish muddati bir yilgacha. Korxonaning joriy faoliyatini moliyalashtirish uchun mo‘ljallangan: aylanma mablag‘larni shakllantirish, qisqa muddatli moliyaviy investitsiyalar, qarzdorlar bilan hisob-kitoblar.

**O‘rta muddatli resurslar** - bir yildan 3 yilgacha - asosiy vositalarning alohida elementlarini almashtirish, ularni rekonstruktsiya qilish va qayta jihozlash uchun ishlatiladi. Bunday holda, qoida tariqasida, maqsad texnologiyani o‘zgartirish yoki uskunani to‘liq almashtirish emas.

**Uzoq muddatli resurslar,** qoida tariqasida, 3 yildan 5 yilgacha jalb qilinadi va asosiy vositalarni, uzoq muddatli moliyaviy investitsiyalarni, tavakkalchilikni moliyalashtirish uchun ishlatiladi.

Korxona fondlarini shakllantirish iqtisodiy subyekt tashkil qilingan paytdan boshlab boshlanadi. Jamiyat qonun hujjatlariga muvofiq ustav kapitalini – asosiy va aylanma mablag‘lar ko‘rinishida

kompaniya mablag‘larini sotib olishga yo‘naltiriladigan kompaniyaning o‘z mablag‘larining asosiy boshlang‘ich manbasini shakllantiradi.

Jamg‘armalar soni qo‘shimcha kapitalni o‘z ichiga oladi - u quyidagilarga asoslanadi: asosiy vositalarni qayta baholash natijasida mulk qiymatining oshishi, aksiya ustavi (aktsiyalarni sotish narxining nominaldan oshib ketishi tufayli), ishlab chiqarish maqsadlarida bepul olingan qiymatlar.

Qayta baholash natijasida aniqlangan mol-mulk qiymatining pasayishi miqdorini qoplash, mol-mulkni boshqa korxonalar va shaxslarga tekin ravishda berish natijasida yetkazilgan zararni qoplash, ustav kapitalini oshirish uchun ishlatilishi mumkin.

Hisobot yilidagi korxona ishi natijalari bo‘yicha zararlarni qoplash.

Ishlab chiqarish faoliyati davomida ishlab chiqarilgan mahsulotni sotishdan tushadigan daromad sotishdan tushadigan tushumlar ko‘rinishidagi hisob-kitob yoki valyuta (agar kompaniya mahsulotni eksport qilsa) hisobvarag‘iga tushadi. Daromad - bu ishlab chiqarish xarajatlarini qoplash, mahsulotlarni bozorga, mahsulotlarni (ishlarni, xizmatlarni) sotish uchun targ‘ib qilish manbai. Shuning uchun amortizatsiya asosiy vositalarning takror ishlab chiqarilishini ta’minlashga mo‘ljallangan amortizatsiya fondiga sotishdan tushadigan tushumga qo‘shiladi.

Kompaniya faoliyatining natijasi foyda hisoblanadi. Soliq to‘lovlaridan so‘ng, sof foyda hosil bo‘ladi, u qonun hujjatlariga muvofiq va xo‘jalik yurituvchi subyektning qaroriga binoan sarflanadi. Undan: zaxira kapitali va shunga o‘xshash boshqa zaxiralar, jamg‘arma fondi, iste’mol fondi shakllanadi.

**Zaxira kapitali** - qonun hujjatlariga va ta’sis hujjatlariga muvofiq shakllanadigan jamg‘arma. Bu hisobot davridagi zararlarni qoplash, kam yoki foyda bo‘lmagan taqdirda dividendlarni to‘lash uchun mo‘ljallangan. Jamg‘armaning mavjudligi korxonaning barqaror moliyaviy holatini ta’minlashning eng muhim shartidir. Shuningdek, zaxira fondlariga obligatsiyalarni sotib olish va aktsiyalarni sotib olish uchun yaratilgan qimmatli qog‘ozlarga, sotib olish fondiga, kechiktirilgan fondga va boshqalarga qo‘yilgan sarmoyalarning amortizatsiyasi zaxiralari kiradi.

**Jamg‘arma fondi -** ishlab chiqarishni rivojlantirishga mo‘ljallangan mablag‘lar. Ulardan foydalanish korxona mulkining ko‘payishi va foyda olish uchun moliyaviy investitsiyalar bilan bog‘liq.

**Iste’mol fondi -** ijtimoiy ehtiyojlar uchun ajratilgan mablag‘lar, noishlab chiqarish ob’ektlarini moliyalashtirish, xodimlarni bir martalik rag‘batlantirish, kompensatsiya to‘lovlari va boshqalar.

Qolgan foyda taqsimlanmagan foydasi ham moliyaviy barqarorlikni tavsiflaydi va korxonaning keyingi rivojlanishi uchun ishlatilishi mumkin.

Moliyaviy resurslarni shakllantirish o‘z va unga tenglashtirilgan mablag‘lar hisobidan, moliya bozoridagi mablag‘larni safarbar qilish va moliya-bank tizimidan mablag‘larni qayta taqsimlash tartibida olish.

Moliyaviy resurslarning dastlabki shakllanishi korxona tashkil etilgan paytda, ustav jamg‘armasi shakllangan paytga to‘g‘ri keladi. Boshqarishning tashkiliy-huquqiy shakllariga qarab uning manbalari quyidagilardir: o‘z kapitali, kooperativ a’zolari ulushlari, tarmoq moliyaviy resurslari (tarmoq tuzilmalarini saqlab turganda), uzoq muddatli kreditlar, byudjet mablag‘lari. Ustav kapitalining hajmi ishlab chiqarish jarayoniga qo‘yilgan mablag‘larning - asosiy va aylanma mablag‘larini ko‘rsatadi.

Faoliyat yuritayotgan korxonalarda moliyaviy resurslarning asosiy manbai bu sotilgan mahsulotlar (ko‘rsatilgan xizmatlar) tannarxi bo‘lib, ularning turli qismlari tushumlarni taqsimlash jarayonida pul daromadlari va jamg‘armalar shaklida bo‘ladi. Moliyaviy resurslar asosan foyda (asosiy va boshqa faoliyat turlari) va amortizatsiya to‘lovlari hisobiga shakllanadi. Ular bilan bir qatorda moliyaviy manbalar quyidagilar;

- iste’fodagi mol-mulkni sotishdan tushadigan mablag‘lar,
- barqaror majburiyatlar;
- turli xil maqsadli daromadlar (bolalarni maktabgacha tarbiya muassasalarida saqlash uchun to‘lov va boshqalar);
- qurilishda ichki resurslarni safarbar qilish;
- mehnat jamoasi a’zolarining ulushi va boshqa badallari.

Moliya bozorida, ayniqsa, yangi tashkil etilgan va rekonstruktsiya qilingan korxonalar uchun muhim moliyaviy resurslar

to‘planishi mumkin. Ularni safarbar qilish shakllari: ushbu korxona tomonidan chiqarilgan aktsiyalar, obligatsiyalar va boshqa turdagi qimmatli qog‘ozlarni sotish, kredit qo‘yilmalari.

Moliyaviy resurslarni tizim yondashuvi nuqtai nazaridan to‘liq o‘rganish mumkin. Korxonaning moliyaviy resurslari tizimi korxona aktivlarini majmui sifatida ko‘rib chiqiladi, ular tomonidan u o‘z faoliyatini amalga oshirishda taqsimlangan qiymat belgilari sifatida ishlatilishi mumkin va kelgusida rivojlanishi va ishlashi uchun.

Korxonaning moliyaviy resurslari tizimi iqtisodiy (iqtisodiy qonunlarga bo‘ysunganligi sababli), moliya-kredit munosabatlari sohasida faoliyat yuritadigan, dinamik (ya’ni vaqt o‘tishi bilan o‘zgarib turadigan), ochiq (ya’ni atrof-muhit bilan o‘zaro bog‘liq) sifatida tavsiflanishi mumkin boshqariladi.

## 13.2. Moliyaviy menejment va moliyaviy munosabatlar

Moliviy menejmentni o‘rganishdan oldin moliyaning mohiyatiga to‘xtalishimiz maqsadga muvofiqdir. Moliya – bu pul munosabatlari tizimi bo‘lib, pul fondlari aylanishi jarayonida pul fondlarining shakllanishi va foydalanilishida aks etadi.

Moliya jamiyat ishlab chiqarishidagi o‘z o‘rni bo‘yicha ikki bo‘g‘inni o‘z ichiga oladi:

1. Davlat moliyasi.
2. Xo‘jalik subyektlar moliyasi.

Bu ikki bo‘g‘in o‘z vazifasini bajaradi va o‘zining alohida boshqaruv apparatigi ega, lekin ular birgalikda davlatning yagona moliya tizimini shakllantiradi.

Umumdavlat moliyasining vazifasi moliyaviy resurslarni davlat tasarrufiga joylashtirish va umumdavlat ehtiyojlarini moliyalashtirishdan iborat. Umumdavlat moliyasi byudjetlarni (davlat va mahalliy byujetlar), byudjetdan tashqari fondlar (pensiya, yo‘l, maktab ta’limi, bandlik va boshqa ijtimoiy fondlar) qamrab oladi. Moliya tizimida yetakchi bo‘g‘in xo‘jalik subyektlar moliyasi hisoblanadi. Bu moliyaviy resurslarning xo‘jalik subyektlar darajasida shakllanishini belgilaydi. Xo‘jalik subyektlar o‘zlarining ishlab

chiqarish-savdo faoliyatlari jarayonida turli moliyaviy munosabatlarga kirishadi.

Moliyaviy munosabatlar xo‘jalik sub’ektining quyidagilar bilan yuzaga keladigan pul punosabatlari hisoblanadi:

1. Boshqa xo‘jalik sub’ktlari bilan tushumning shakllanishi va taqsimlanishi jarayonida. Xomashyo yetkazib berish va mahsulot sotish, jarima to‘lash va undirish, ijara to‘lovlarini to‘lash va boshqa munosabatlar haqida bormoqda;
2. Xo‘jalik subktlar bilan birgalikdagi faoliyatda qimmatli qog‘ozlar chiqarish va joylashtirish, o‘zaro kreditlash va ulushli qatnashish va b;
3. O‘z ishchi va xodimlari bilan foydadan foydalanish jarayonida, aktsiya chiqarishda, mehnat jamoasidagi a’zolar o‘rtasida joylashtirish, bu aktsiyalar bo‘yicha dividendlar to‘lash, pay ulushlarini to‘lash, ish haqi to‘lovini to‘lash va boshqalar;
4. Uning tuzilmaviy bo‘linmalari;
5. Uning sho‘’ba koronalari;
6. Soliq xizmati bilan soliq va boshqa to‘lovlar kiritishida;
7. Bank tizimi bilan kredit, garrovdagi mol-mulk olish va qaytarishda, faktoring, valyuta va qimmatli qog‘ozlar sotib olish va sotishda, depozit omonatlari va boshqalarda;
8. Sug‘urta kompaniyalari bilan barcha ko‘rinishdagi sug‘urtalar bo‘yicha;
9. Davlat boshqaruv organlari bilan (davlat mulk qo‘mitasi, bojxona qo‘mitasi, tashqi iqtisodiy aloqalar vazirligi, tashqi ishlar vazirligi va boshqa organlar fondlari) turli to‘lovlar(yig‘imlar, bojxona bojlari va boshqa to‘lovlar) bo‘yicha va obyektlarni xususiylashtirishda;
10. Moliyaviy va moliya-kredit xo‘jalik subyektlari bilan trast, garrov va transfert operatsiyalari, lizing va boshqalarni amalga oshirishda.

Xo‘jalik sub’ektlardagi moliyaviy munosabatlar moliyaning asosini tashkil etadi. Moliya ishlab chiqarish-savdo jarayonida qiymat harakati shaklini ifodalaydi va tovar-pul munosabati, umum tan olingan ishlabchiqariladigan iste’mol qiymatlari ya’ni ishlab chiqarilgan tovar o‘z iste’molini topgandagi yakuniy aktlarida aks etadi.

Xo‘jalik sub’ektlar moliyasi uchta funktsiyani amalga oshiradi:

1. Pul fondlari (daromadlar)ni shakllantirish;
2. Pul fondlari (xarajatlar)dan foydalanish;
3. Pul fondlarini shaklantirish va foydalanish ustidan nazorat.

**Moliyaviy menejment mohiyati:**

Menejmentni umumiy ko‘rinishda ishlab chiqarishni iqtisodiy boshqarish tizimi kabi hisoblash mumkin, qaysiki boshqaruv tamoyillari, metodlari, shakl va usullari jamlanmasini o‘z ichiga olgan. Haqiqatda menejment boshqaruv nazariyasi va samarali boshqaruvning amaliy namunasi bilan bog‘liqdir.

Boshqaruv o‘ziga boshqaruv ta’sirini tayyorlash va amalga oshirish jarayonini taqdim etadi. Boshqaruv ta’siri – bu boshqaruv maqsadiga erishish uchun mo‘ljallangan boshqaruv obyektlariga bo‘lgan ta’sirdir. Boshqaruv ta’sirini tayyorlash o‘z ichiga yig‘im, zarur ma’lumotlarni uzatish va qayta ishlash, qaror qabul qilishni o‘z ichiga oladi.

Menejment har jixatdan o‘zining qarorlarini iqtisodiy tushunchalarda boshchilik qiladi. Shuning uchun menejmentning istalgan faoliyati – bu iqtisodiy xarakterdagi tadbirdir. Menejment asosida maqsadli yo‘naltirilgan qidiruv, uzluksiz ta’lim va barcha resurslar, shu jumladan moliyaviy resurslardan yanada samarali foydalanish uchun qilinadigan tashkilot ishlari yotadi. Moliyaviy menejment umumiy menejmentning bir qismi hisblanadi.

Moliyaviy menejmentni moliyaviy resurslar harakatini boshqarish mexanizmi kabi, kapitaldan ratsional va samarali foydalanish kabi hisoblash mumkin. Moliyaviy menejment moliyaviy resurslar, investitsiyani oshirish va kapital hajmini o‘stirishga yo‘naltiriladi.

Moliyaviy menejmentning umumiy ko‘rinishi moliyaviy resurslar harakatini boshqarish kabidir. Bunday boshqaruvning so‘nggi maqsadi xo‘jalik sub’ektining maqsadli funktsiyasiga mos bo‘lib – foyda olishdir. Istalgan iqtisodiy munosabatlar foyda olishga intilishga asoslanadi. Iste’molchilarning foydasi qanday holatda yuzaga chiqadi, qachonki ular arzonroq, shu bilan birga sifatliroq mahsulot sotib olsalar. Bunday holat butun ishlab chiqarish va xo‘jalik subyektlarining rivojlanishiga ko‘maklashadi. Xo‘jalik subyektlari – ishlab chiqaruvchilar yoki sotuvchilar bozorda o‘zlarini ushlab

qolishlari mumkin, qachonki raqobat sharoitida bozorda o‘z hayotini ta’minlash uchun hech bo‘lmaganda minimal foyda bilan realizatsiya qila olsalar, ya’ni foyda tarkibida o‘z majburiyatlarini va kelgusida tovar ishlab chiqarish yoki sotish uchun resurslar sotib olishni hisobga olsalar. Ma’lumki foydani oshirishning ikkita asosiy imkoniyati mavjud: ishlab chiqarish hajmini oshirish va ishlab chiqarish tannarxini kamaytirish.

Moliyaviy menejment kapital harakati boshqarilishi, uni ishlab chiqarish quvvatini, keyinchalik esa tushum oshirishga yo‘naltirishi mumkin; moliyaviy resurslar harakatini boshqarilganda tannarxni pasaytirish va kapitalni ko‘paytirish uchun ulardan foydalanish imkoniyati yuzaga keladi.

**Moliyaviy menejment** moliyaviy resurslar harakati jarayonida xo‘jalik sub’ektlar orasida yuzaga keladigan moliyaviy resurslar harakati va moliyaviy munosabatlarni boshqarishga yo‘naltiriladi. Moliyaviy resurslar harakati va bundagi munosabatlarni qanday qilib moxiron boshqarish masalasi, moliyaviy menejment mohiyatini ochib beradi. Moliyaviy menejment qo‘yilgan maqsadga erishish uchun moliyaviy mexanizm metodlari va richaglaridan foydalanish bilan moliyani boshqarish maqsadini ishlab chiqish va uni moliyaga ta’sirini amalga oshirish jarayonini o‘zida tasvirlaydi.

Shunday qilib moliyaviy menejment boshqaruv strategiyasi va taktikasini o‘z ichiga oladi. Strategiya asosida ayni holatda qo‘yilgan maqsadga erishish uchun umum yo‘nalishlar va resurslardan foydalanish chora-tadbirlari tushiniladi. Bu chora-tadbirlar belgilangan qonun-qoidalar to‘plamiga va qarorlar qabul qilish me’yorlariga muvofiq bo‘ladi. Strategiya qabul qilingan strategiyaga zid bo‘lmagan qarorlar variantlarini olib qolib, qolgan variantlarni tashlab yuboradi. Strategiya maqsadiga erishilgandan so‘ng, strategiya tugatiladi. Taktika – bu aniq sharoitda qo‘yilgan maqsadga erishish uchun aniq metod va usullardir. Boshqaruv taqtikasining vazifasi eng optimal qarorlarni va xo‘jalik sub’ekti holatiga eng muvofiq boshqarv metod va usullarini tanlashdan iborat.

Moliyaviy menejment xo‘jalik subyktini boshqaradigan iqtisodiy organ kabi boshqaruv apparati bir qismini, bu xo‘jalik subyekti boshqarmasining bir qismini o‘zida ifodalaydi. Aksionerlik jamiyatlaridagi yirik korxonalarda bunday boshqauv apparatlari

rahbarligida moliyaviy direktor yoki bosh moliyaviy menedjer bo‘lgan moliyaviy direktsiyalar bo‘lishi mumkin. Moliyaviy direktsiya boshqarma yoki xo‘jalik subyekti direktsiyasining markaziy boshqaruv apparatlaridan biri hisoblanadi.

**Moliyaviy direktsiya** turli bo‘limlardan tashkil topadi, masalan moliya bo‘limi, reja-iqtisod bo‘limi, bug‘alteriya, iqtisodiy tahlil, valyuta operatsiyalari bo‘limi va boshqalar. Direktsiya va uning bo‘linmalari moliyaviy direktsiya to‘g‘risidagi Nizomga asososan ish faoliyati yuritadi. Moliyaviy direktsiya va uning bo‘linmalari quyidagi asosiy funktsiyalarni bajaradi: xo‘jalik subyekti va uning bo‘linmalari moliyaviy faoliyatini ta’minlash (moliyaviy resurslardan foydalanish, foyda olish va h.)

**Moliyaviy menejer** moliya, kredit, moliyaviy menejment, bug‘alteriya hisobi nazariyasini, moliya sohasidagi O‘zbekiston respublikasi qonunchiligini, kredit, bank, birja va valyuta faoliyatlarini, moliya bozorlari (kapital bozori, kredit resurslari bozori, qimmatli qog‘ozlar bozori, valyuta bozori) da bo‘ladigan operatsiyalar tartibini, xo‘jalik subyektlari iqtisodiy asoslarini, tashqi iqtisodiy faoliyatni, soliqqa tortishni, iqtisodiy tahlil metodi va metodologiyasini bilishi kerak. Ayniqsa moliyaviy menejerning bug‘alteriya balansini va xo‘jalik sub’ektining moliyaviy vositalaridan foydalanishini xarakterlaydigan shu kabi hisobotlar(qolgan 4 ta hisobot shakli)ni o‘qa olishi muhimdir.

Moliyaviy menejer moliyviy axborotlar (ichki va tashqi)ni tekshirib chiqish, moliyaviy faoliyat natijalari va kapital qo‘yilmalar bo‘yicha tadbirlar samarasini tahlil qilish, moliyaviy reja tuzish, tuzilgan moliyaviy dasturlarning samarasi va ratsionalligini baholash, moliyaviy resurslardan foydalanish bo‘yicha hisobot tuzishni bilishi kerak.

**Moliyaviy mexanizm** – bu moliyaviy resurslardan foydalanishni tashkil qilish, rejalashtirish va rag‘batlantirishni bildiruvchi moliyaviy richaglar ta’siri yig‘indisidir. Moliyaviy mexanizm – bu moliyaviy munosabatlarni boshqarish usullari yig‘indisi. Moliyaviy menejment korxona moliyaviy resurslarini shakllantirish, taqsimlash va foydalanishi bilan bog‘liq tamoyil va metodlar tayyorlashda va boshqaruv qarorlarini amalga oshirishda hamda uning pul mablag‘lari oborotini tashkillashtirishda o‘zini namoyon etadi.

Korxona moliyaviy faoliyatini samarali boshqarish **moliyaviy menejmentning asosiy tamoyillari**ni amalga oshirishni ta’minlaydi. Bu tamoyillar umumiy menejmentning bir qismi bo‘lib, quyidagilar hisoblanadi:

**1. Umumiy boshqaruv tizimida integratsiyalashuvi.** Istalgan boshqaruv qarorlari korxona pul oqimlari shakllanishiga, uning jismoniy faoliyati natijalariga va korxona moliyaviy holatiga ta’sir ko‘rsatadi. Moliyani boshqarish bevosita ishlab chiqarish menejmenti, kadrlar va innovatsion menejment va boshqa funksional ko‘rinishdagi menejmentlar bilan bevosita bog‘liqdir. Ammo ko‘pincha moliyaviy menejment maxsus masalalarni hal qilishi o‘z navbatida korxona faoliyatining ishlab chiqarish-savdo xarakteristikasi va parametrlariga bog‘liq. Bu moliyaviy menejmentning korxona boshqaruvi umumiy tizimida integratsiyalashuvi lozimligini belgilaydi.

**2. Korxona rivojining strategik maqsadiga qaratilganlik**. Moliyaviy faoliyat doirasidagi boshqaruv qarorlari loyixalari joriy davrda korxona faoliyatining bosh maqsadiga, rivojlanishining strategik yo‘nalishiga, xususiy moliyaviy resurslar rivojlanish ko‘rsatkichlariga va hokazolarga muvofiq bo‘lishi kerak.

**3. Moliyaviy boshqaruv qarorlari tanlovi jarayoni optimalligi.** Bu tamoyilni amalga oshirishda korxona moliyaviy resurslarini shakllantirish va foydalanish hamda pul oborotlarini tashkil qilish doirasida tayyorlanadigan har bir boshqaruv qarorlari moliyani boshqarish bo‘yicha alternativ ta’sir qilish (amal qilish) imkoniyatlarini hisobga olish kerakligi ko‘zda tutiladi. Mavjud bo‘lgan boshqaruv qarorlarining alternativ loyihalarini amalga oshirish uchun tanlash korxona mezon-o‘lchovlar tizimiga, belgilangan moliyaviy idealogiyasiga, moliyaviy strategiyasiga yoki aniq moliyaviy siyosatsiga hamda aniq davr mobaynida korxona resurslari cheklanganligiga asoslangan bo‘lishi kerak.

**4. Boshqaruv qarorlari shakllanishining kompleks xarakterligi.** Korxona moliyaviy resurslarini shakllantirish va foydalanish hamda pul oborotlarini tashkil qilish doirasida tayyorlanadigan barcha boshqaruv qarorlari chambarchas shaklda o‘zaro bog‘liq va uning moliyaviy faoliyati natijalariga bevosita va bilvosita ta’sir ko‘rsatadi. Shuning uchun moliyaviy menejment korxona moliyaviy faoliyati umumiy natijaviyligiga o‘zining hissasini

qo‘shadigan, o‘zaro bog‘liq boshqaruv qarorlar tayyorlashni ta’minlovchi kompleks boshqaruv tizimi kabi qaralishi kerak.

**5. Yuqori tebranuvchan boshqaruv tashkiliyligi.** O‘tgan davrda korxonada ishlangan va amalga oshirilgan moliyaviy resurslarini shakllantirish va foydalanish hamda pul oborotlarini optimallashtirish doirasidagi boshqaruv qarorlari moliyaviy faoliyatning kelgusi bosqichlarida har doim ham qayta foydalanib bo‘lmaydi. Avvalambor, bu tashqi muhit omillari yuqori dinamikasiga bog‘liq va birinchi navbatda – moliya bozori kon’yukturasi o‘zgarishi bilan.

Tamoyillar bilan tashkil qilinadigan moliyaviy menejment korxona operatsion faoliyatini yuqori sur’atlarda o‘sishida kerakli resurs potentsialini shakllantirishiga, xususiy kapitalining doimiy o‘sishini ta’minlashga, tovar va moliya bozorlarida uning raqobat holatini oshishiga, strategik istiqbolida barqaror iqtisodiy rivojlanishni ta’minlashga yo‘l beradi.

Moliyaviy menejment mazmuni va tamoyillaridan uning bosh maqsad va vazifalari shakllanadi.

**Moliyaviy menejmentning bosh maqsadi** korxona boshqaruvining bosh maqsadi bilan ajralmas bo‘lib, u bilan yagona kompleksda amalga oshiriladi. Moliyaviy menejmentning bosh maqsadi korxona kapitalining bozor qiymatini maksimallashtirishni ta’minlash orqali joriy va kelgusi davrlarda korxona egalari faovonligini maksimallashtirish hisoblanadi.

Moliyaviy menejment o‘zining bosh maqsadini amalga oshirish jarayoda, u quyidagi asosiy vazifalarni amalga oshirishga yo‘naltiriladi:

**1. Etarlicha moliyaviy resurslar bilan ta’minlash.** Bu vazifa korxonada kelgusi davrda moliyaviy resurslarga bo‘lgan umumiy ehtiyojini belgilash, ichki manbalar hisobiga xususiy moliyaviy resurslarni jalb qilish hajmini maksimallashtirish, tashqi manbalar hisobiga o‘z moliyaviy resurslari shakllanish maqulligini aniqlash, jalb qilinadigan zayom kapitalini boshqarish, potentsial moliyaviy resurslar shakllanishi tuzilmasini takomillashtirish orqali amalga oshiriladi.

**2. Moliyaviy resurslarni eng samarali taqsimlanishini va foydalanilishini ta’minlash.** Moliyaviy resurslar taqsimlanishini takomillashtirish korxona iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish

maqsadlarida, ulardan foydalanishning zaruriy mutanosibligi o‘rnatilishini, investitsion kapitalidan kerakli daromad darajasiga erishish uchun to‘lovlar va hokazolarni nazarda tutadi.

**3. Pul oborotini takomillashtirish.** Bu vazifa korxona pul oqimlarini samarali boshqarish, alohida davrlar bo‘yicha pul mablag‘lari tushumi va chiqimi hajmlarini bir vaqtda bo‘lishini, ya’ni korxona oborot aktivlari likvidliligini ta’minlash yo‘li orqali hal qilinadi

**4. Korxona foydasi maksimallashishini ta’minlash**. Foydani maksimal-lashtirish korxona aktivlaridan samarali foydalanish, xo‘jalik oborotiga qarz mablag‘lari jalb qilish, operatsion va moliyaviy faoliyatning eng samarali yo‘nalishini tanlash hisobiga erishiladi. Foydani maksimallashtirish korxona ta’sischilari yoki menejerlarining riskni afzal ko‘rishni hisobga olib, moliyaviy risklar yuz beradigan chegaradagi o‘rnatiladigan aniq darajani ta’minlashi kerak.

**5. Moliyaviy risk darajasi minimallash.** Bunday minimallashtirishni operatsion va moliyaviy faoliyat hamda moliyaviy investitsiya portfeli ko‘rinishlarini diversifikatsiya qilish; alohida moliyaviy risklarni tartibga solish va undan qochish; sug‘urtalashning ichki va tashqi samarali shakllari yo‘li bilan ta’minlash mumkin.

**6. Korxona taraqqiyoti doimiy moliyaviy muvozanatni ta’minlash.** Bunday muvozanat korxona moliyaviy barqarorligi va to‘lovga layoqatliligining yuqori darajasini xarakterlaydi va kapital va aktivlarning optimal tuzilmasi shakllanishini, turli manbalar hisobiga moliyaviy resurslari shakllanish hajmlarida samarali mutanosiblikni, investitsion extiyojlarini o‘zi moliyalashtirishda yetarli darajani ta’minlaydi.

**7. Xo‘jalik faoliyatida amalda bo‘ladigan ichki va tashqi sharoitlar o‘zgarishida kapitalning tez qayta investitsiya qilish imkoniyatlarini ta’minlash.** Kapitalni bunday qayta investitsiya qilish imkoniyatlarini ta’milashning muhim sharti amaldagi bor aktivlarning likvidlilik darajasini optimallashishini keltirib chiqaradi hamda uning investitsion loyixalar tarkibidan ajratilgan investitsion dasturlarini amalga oshiradi.

Moliyaviy menejmentning ko‘rilgan barcha vazifalari mustahkam shaklda o‘zaro bog‘liqdir, vaholanki ulardan har biri turli yo‘naltirilgan xarakterga ega bo‘lsada. Shuning uchun moliyaviy

menejment jarayonida bosh maqsadni eng samarali amalga oshirish uchun vazifalarni o‘zaro takomillashtirish kerak.

Moliyaviy menejment boshqaruv tizimi kabi subyekt boshqaruvini xarakterlaydi va yuzaga chiqaradi. Zamonaviy amaliyotida moliyaviy menejment bunday subyektlarning uchta asosiy guruxga ajratadi.

1. Korxona ta’sischisi moliyaviy boshqaruv funktsiyalarini mustaqil amalga oshiradi.
2. Keng profilli moliyaviy menejer mutaxasislar – korxona moliyaviy boshqaruvining barcha funksiyalarini amaliy amalga oshiradigan yollanma xodimlar hisoblanishadi. Bunday mutaxasislar asosan moliyaviy faoliyat umumiy rahbarligi uchun foydalaniladi.
3. Funktsional moliyaviy menejer tor mutaxasislar – korxona moliyaviy faoliyati doirasidan bitta mutaxasislashgan boshqaruv funktsiyasini amalga oshiruvchi yollanma xodimlar hisoblanishadi. Zamonaviy xorij va ichki amaliyotda moliyaviy menejerlarning quyidagi ixtisoslashgan shakllarini ko‘rsatadi:
4. Korxona investitsiyasini boshqaruvi bo‘yicha menejer (investitsion menejer).
5. Korxona pul oqimlarini boshqaruvi bo‘yicha menejer (kesh-menejer).
6. Korxona moliyaviy risklarini boshqaruvi bo‘yicha menejer (risk-menejer).
7. Korxona inqirozga qarshi moliyaviy boshqaruvi bo‘yicha menejer (inqirozga qarshi-menejer) .

Moliyaviy faoliyat hajmlari oshishi va uning diversifikatsion extiyoji oshishi bilan barcha darajadagi moliyaviy menejerlar o‘sadi, ularning ixtisosligi esa doimiy kengayadi.

Moliyaviy menejment o‘zining bosh maqsadi va asosiy vazifalarini belgilangan funktsiyalarni amalga oshirish orqali amalga oshiradi. Moliyaviy menejment funktsiyalari korxona moliyasi funktsiyalarini amalga oshirilishiga yo‘naltiriladi va moliyaviy faoliyatni boshqarishda o‘ziga xos alohida jixatlari bilan konkretlashtiriladi.

Bu funktsiyalar moliyaviy menejmentning kompleks mohiyatini ifodalovchi ikki guruhga ajratiladi:

1) moliyaviy menejmentning umumiy funktsiyalar;

2) moliyaviy menejmentning aniq obyektini belgilovchi funktsiyalar.

Moliyaviy menejment **umumiy funktsiyalari** asosiylari quyidagilar hisoblanadi:

1. **Korxona moliyaviy strategiyasini ishlab chiqish**. Bu funktsiyani amalga oshirish jarayonida korxona iqtisodiy rivojining umumiy strategiyasi va moliya bozori kon'yukturasi prognozidan kelib chiqib, uzoq muddatga mo‘ljallangan maqsadlari va maqsad ko‘rsatkichlari tizimi shakllantiriladi; yaqin kelajakda hal qilinadigan katta masalalar belgilanadi va moliyaviy rivojlanishining asosiy yo‘nalishlari bo‘yicha korxona faoliyati siyosati ishlab chiqiladi.

**2. Korxona moliyaviy faoliyati barcha jixatlari bo‘yicha boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirishni ta'minlovchi tashkiliy tuzilma tuzish.** Bu funktsiyani amalga oshirish jarayonida moliyaviy menejment bu tashkiliy tuzilmani korxona ishi va moliyaviy faoliyati o‘zgaruvchan sharoitiga doimiy moslashishini ta'minlashi kerak.

**3. Boshqaruv qarorlari alternativ variantarga asoslanishini ta'minlovchi samarali axborot tizimni shakllantirish.** Bu funktsiyani amalga oshirish jarayonida moliyaviy menejmentning axborot extiyojlarini miqdori va mazmuni aniqlangan; bu ehtiyojlarni qondiruvchi ichki va tashqi ma'lumotlar manbalari shakllangan; korxona va moliyaviy bozor konyukturasi moliyaviy holatining doimiy monitoringgi tashkil qilingan bo‘lishi kerak.

**4. Korxona moliyaviy faoliyatining turli jixatlari tahlilini amalga oshirilishi.** Bu funktsiyani amalga oshirish jarayonida alohida moliyaviy operatsiyalari;

korxona alohida sho‘’balari, filiallari va "mas'ul markazlar" moliyaviy faoliyati natijalari;

korxona moliyaviy faoliyati butun va alohida ajratilgan yo‘nalishlari umum natijalari ustidan ekspress va chuqur tahlil o‘tkaziladi.

**5. Korxona yo‘nalishiga asoslanib moliyaviy faoliyatini rejalashtirish.** Bu funktsiyani amalga oshirish moliyaviy faoliyat asosiy yo‘nalishi bo‘yicha, turli tuzilmali bo‘linmalari bo‘yicha va korxona maqsadi bo‘yicha joriy rejalar va operativ fondlar tizimini

ishlab chiqish bilan bog‘liq. Asosan bunday rejalashtirishda korxona moliyaviy strategiyasi ishlab chiqiladi, rivojlanishning har bir bosqichini konkretlashtirish talab qilinadi.

**6. Moliyaviy faoliyat doirasida rag‘batlantiradigan boshqaruv qarorlarini qabul qiluvchi amaliy tizimini ishlab chiqish.** Bu funktsiyani amalga oshirish jarayonida bosh menejerlarga va korxona alohid tuzilmaviy bo‘limlari menejerlariga o‘rnatilgan moliyaviy ko‘rsatkichlar, moliyaviy normativlar va rejali vazifalarni bajarganligi yoki bajarmaganligi uchun rag‘batlantirishlar va jarimalar tizimi shakllantiriladi.

**7. Moliyaviy faoliyat doirasida qabul qilingan qarorlarini amalga oshirish ustidan samarali nazoratni amalga oshirish.** Bu moliyaviy menejment funktsiyasini amalga oshirish korxonada ichki nazorat tizimini tuzish, alohida xizmat va moliyaviy menejerlar nazorat javobgarliklarini taqsimlash, nazorat ko‘rsatkichlari va nazorat muddatlari tizimini belgilash, amalga oshiriladigan nazoratni operativ ta’sir ettirish bilan bog‘liq.

Moliyaviy menejmentning aniq obyektlarini belgilovchi asosiy funktsiyalar quyidagilar hisoblanadi:

**Aktivlarni boshqarish.** Bu boshqaruv funktsiyasi korxona operatsion faoliyati nazarda tutilgan miqdorlardan kelib chiqib alohida ko‘rinishdagi aktivlarga bo‘lgan haqiqiy ehtiyojini va ularning butun summasini aniqlash, aktivlar tarkibini ulardan kompleks foydalanish samarasi holatiga qarab takomillashtirish, alohida ko‘rinishdagi aktivlar likvidliligi va ularni aylanish tsikli tezligini ta’minlash, ularni moliyalashtirishning samarali shakli va manbalarini tanlash hisoblanadi.

**Kapitallarni boshqarish.** Bu funktsiyani amalga oshirish jarayonida korxonada shakllanadigan aktivlarni moliyalashtirish uchun kapitalga bo‘lgan umumiy ehtiyoj aniqlanadi;

kapitaldan eng samarali foydalanishni ta’minlash maqsadida uning tuzilishi takomillash-tiriladi;

eng samarali aktivlarga kapital qayta moliyalashtirish bo‘yicha tizim ishlab chiqiladi.

**Investitsiyalarni boshqarish.** Bu boshqaruv funktsiyasi korxona invectitsion faoliyati muhim yo‘nalishlarini shakllantirish;

alohida real loyixalar va moliyaviy instrumentlarning investitsion afzalliligini baholash hamda ulardan eng samaralisini tanlash;

real investitsion dasturlar va moliyaviy investitsiya portfellarini shakllantirish;

eng samarali moliyaviy investitsiya shaklini tanlash hisoblanadi.

**Pul oqimlarini boshqarish.** Bu boshqaruv funktsiyasi korxona pul mablag‘larining kirim va chiqim oqimlarini shakllantiradi, ularni hajmi va muddatlari, vaqtinchalik bo‘sh pul mablag‘laridan samarali foydalanish bo‘yicha tasniflaydi.

**Moliviy risklarni boshqarish.** Bu funktsiyani amalga oshirish jarayonida korxonaning xo‘jalik faoliyatiga xos bo‘lgan asosiy moliyaviy risklar aniqlanadi; bu risklar darajasi va bu bilan bog‘liq yo‘qotilishi mumkin bo‘lgan moliyaviy resurslar hajmi baholanadi, alohida moliyaviy risklar hamda ularni sug‘urtalash profilaktikasi va minimallashtirilishi bo‘yicha tizim shakllantiriladi.

**Inqirozga qarshi moliyaviy boshqaruv.** Bunday boshqaruv funktsiyasi moliyaviy inqiroz alomatlariga o‘z vaqtida tashxis qo‘yish maqsadida korxona moliyaviy holatini doimiy monitoring qilish; korxonaning inqiroz holati masshtablarini va uni keltirib chiqaruvchi omillarni aniqlash; korxonaning inqirozga qarshi moliyaviy boshqaruv ichki mexanizmlari foydalanadigan shakl va metodlarni, kerak bo‘lganda – tashqi sanatsiya (moliyaviy holatni yaxshilash bo‘yicha tadbirlar tizimi) yoki qayta tashkil qilish shakllarini belgilash hisoblanadi.

Moliyaviy menejment asosiy funktsiyalari korxona maqsadiga erishishda katta hissa qo‘shadigan maxsus sohasi kabi qaraladi. Bu funktsiyalardan har birini korxona moliyaviy boshqaruv ob’ektlari va uning moliyaviy faoliyat asosiy shakllari kabi spetsifikatsiyalarini hisobga olgan holda yanada maqsad yo‘nalishi tomon konkretlashtirish mumkin. Har bir korxonada bunday konkretlashtirishni amalga oshirlishi bilan moliyaviy faoliyat boshqaruvi ko‘p darajali funktsional tizimi barpo etiladi.

## 13.3. Moliyalashtirish va invistitsiya qilish uchun qimmatli qog‘ozlar bozoridan foydalanish

Ma’lumki, qimmatli qog‘ozlar vositasida investitsiyalarni moliyalashtirish jaxon amaliyotida keng tarqalgan. Moliyaviy investitsiyalarning asosini qimmatli qog‘ozlar va ularning xosilalari tashkil etadi. Qimmatli qog‘ozlar o‘zining investitsion jozibadorligi orqali firma va kompaniyalarning bozor faolligini belgilovchi vositalar xam hisoblanadi.

Maxsus reyting agentliklari kompaniyalarning qimmatli qog‘ozlarining sifati, ta’minlanganligi, daromadliligi va ishonchliligiga qarab uning investitsion faolligiga baho beradilar va investorlarning qiziqishiga sabab bo‘luvchi yoki kompaniyaning qimmatli qog‘ozlari bozor narhiga ta’sir ko‘rsatuvchi ko‘rsatkichlarni tegishli tahlillar asosida e’lon qiladilar.

2008 - yil 22-iyulda qabul qilingan O‘zbekiston Respublikasining “Qimmatli qog‘ozlar bozori to‘g‘risida”gi qonuniga muvofiq qimmatli qog‘ozlar – hujjatlar bo‘lib, ular bu hujjatlarni chiqargan yuridik shaxs bilan ularning egasi o‘rtasidagi mulkiy huquqlarni yoki qarz munosabatlarini tasdiqlaydi, dividendlar yoki foizlar tarzida daromad to‘lashni hamda ushbu hujjatlardan kelib chiqadigan huquqlarni boshqa shaxslarga o‘tkazish imkoniyatini nazarda tutadi. Qimmatli qog‘ozlarning qiymati O‘zbekiston Respublikasi milliy valyutasida ifodalanadi.

Yuqorida qayd etilgan qonunga ko‘ra, qimmatli qog‘ozlarga Aksiyalar, obligatsiyalar, xazina majburiyatlari, depozit va jamg‘arma sertifikatlari, veksellar, shuningdek, hosila qimmatli qog‘ozlar kiradi.

Fond bozori vositalar (qimmatli qog‘ozlar)ni birlamchi va xosilaviy vositalarga ajratish mumkin. Birlamchi vositalarga: aksiyalar, obligatsiyalar, depozit va jamg‘arma sertifikatlari, veksellar va boshqa vositalarni kiritish mumkin. Ular investitsion faoliyatni moliyalashtirishda birlamchi vositalar sifatida ishtirok etadi hamda firmaning investitsion faolligini belgilashda muhim o‘rinni egallaydi.

Hosilaviy qimmatli qog‘ozlar tarkibiga esa amaliyotda optsion, fyuchers, varrant kabi vositalar kiritiladi. Hosilaviy qimmatli qog‘ozlar bazis aktivlarining sifatini, daromadliligini va bozor faolligini, qo‘yilmalarning havfsizligini ta’minlashga xizmat qiladi.

Birlamchi moliyaviy vositalarni ulush va qarz munosabatlarini tasdiqlovchi vositalarga ham ajratish mumkin. Ulushga egalik qilish va fond bozorida ushbu munosabatlarni ifodalashda Aksiyalar asosiy vosita sifatida ishtirok etadi.

**Aksiya** (frantsuzcha action so‘zidan) – o‘z egasining aksiyadorlik jamiyati foydasining bir qismini dividendlar tarzida olishga, Aksiyadorlik jamiyatini boshqarishda ishtirok etishga va u tugatilganidan keyin qoladigan mol-mulkning bir qismiga bo‘lgan huquqini tasdiqlovchi, amal qilish muddati belgilanmagan egasining nomi yozilgan emissiyaviy qimmatli qog‘oz.

O‘zbekiston qonunchiligida Aksiyalarning har xil turlari – oddiy va imtiyozli, egasining nomi yozilgan va “ko‘rsatuvchi egalik qiladigan”, shuningdek, kumulyativ aksiyalarning ta’rifini uchratish mumkin.

**Obligatsiya** (lotincha obligatio so‘zidan, majburiyat) – bu uning egasi qarz berganligidan guvohlik beruvchi va unga ushbu qimmatli qog‘ozning nominal qiymatini unda ko‘rsatilgan muddatda belgilangan (qat’iy) foiz to‘langan holda qoplash majburiyatini tasdiqlovchi qimmatli qog‘ozdir.

Aksiyadan farqli ravishda obligatsiya emitentning mol-mulkiga nisbatan mulk unvoni hisoblanmaydi. U ovoz berish va boshqarish xuquqini bermaydi. Obligatsiya – bu bir shaxsning (sarmoyador – kreditorning) boshqa bir shaxsga (emitent – qarzdorga) mablag‘larni foydalanish uchun berganligi (kredit) haqidagi guvohnomadir. Obligatsiyalar ma’lum muddatga chiqariladi va so‘ndirilishi shart. Emitentning faoliyati tugatilganda ularning egalari qimmatli qog‘ozlar boshqa turlarining egalariga qaraganda an’anaviy tarzda ustunlikka ega bo‘ladi.

Emitentning xususiyatiga ko‘ra obligatsiyalar quyidagi uchta katta guruhga bo‘linadi: davlat obligatsiyalari, munitsipal obligatsiyalar, korxonalar obligatsiyalari.

**Davlat qimmatli qog‘ozlari** - O‘zbekiston Respublikasining g‘azna majburiyatlari va O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi vakolat bergan organ tomonidan chiqarilgan obligatsiyalar, shuningdek O‘zbekiston Respublikasi Markaziy bankining obligatsiyalari.

**Munitsipal** obligatsiyalarning emitentlari sifatida O‘zbekiston Respublikasining milliy – davlat va ma’muriy – hududiy tuzilmalarining hokimiyat idoralari qatnashishi mumkin. Obligatsiyalarni chiqarish to‘g‘risidagi qaror davlat hokimiyatining mahalliy idoralari: Qoraqalpog‘iston Respublikasi Vazirlar Kengashi, viloyatlar, shaharlar, tumanlar hokimiyatlari tomonidan qabul qilinadi.

**Korporativ obligatsiyalar** - aksiyadorlik jamiyatlari tomonidan chiqariladigan obligatsiyalar hisoblanadi. Korxonalar obligatsiyalari tijorat krediti va munosabatlarining asosiy quroli bo‘lib, unda bir turdagi korxonalar qarzdorlar, boshqa korxonalar yoki aholi esa, kreditorlar bo‘lishadi.

**O‘zbekiston Respublikasining g‘azna majburiyatlari** - emissiyaviy qimmatli qog‘ozlar egalari O‘zbekiston Respublikasining Davlat byudjetiga pul mablag‘lari kiritganliklarini tasdiqlovchi va bu qimmatli qog‘ozlarga egalik qilishning butun muddati mobaynida qat’iy belgilangan daromad olish huquqini beruvchi emissiyaviy qimmatli qog‘ozlar.

O‘zbekistonda g‘azna majburiyatlarining quyidagi turlari chiqariladi:

1. Uzoq muddatli – 5 va undan ortiq yil muddatga chiqarilishi mumkin (xalqaro amaliyotda ular BOND degan nomni olishgan).
2. O‘rta muddatli – 1 yildan 5 yilgacha bo‘lgan muddatga chiqariladigan (NOTE)
3. Qisqa muddatli – 1 yilgacha, 3, 6 va 9 oygacha bo‘lgan muddatga chiqariladigan (BILL).

“Uzoq muddatli va o‘rta muddatli xazina majburiyatlarini chiqarish to‘g‘risida”gi qaror O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan, qisqa muddatlilarni chiqarish qarori esa – Moliya vazirligi tomonidan qabul qilinadi.

O‘z tabiatiga ko‘ra xazina majburiyatlari davlat obligatsiyalariga juda yaqin. Amalda xazina majburiyatlari jismoniy shaxslar uchun chiqariladigan davlat obligatsiyalaridan boshqa narsa emas, ular bo‘yicha daromadlarni qimmatli qog‘ozlarga egalik qilishning butun muddati davomida olish mumkin.Depozit sertifikatlari

**Depozit sertifikati** (ingl. Certificate of deposite) – bankka qo‘yilgan omonat summasini va omonatchining (sertifikat saqlovchining) omonat summasini hamda sertifikatda shartlashilgan foizlarni sertifikatni bergan bankdan yoki shu bankning istalgan filialidan belgilangan muddat tugaganidan keyin olish huquqini tasdiqlovchi noemissiyaviy qimmatli qog‘oz.

O‘zbekistonda mustaqillikka erishilganidan keyin 1994 yildan boshlab sertifikatlar ikki turda chiqarila boshlandi:

- depozit sertifikatlari – yuridik shaxslar uchun, 1 yilgacha muddatga;
- depozit (jamg‘arma) sertifikatlari – jismoniy shaxslar uchun, 3 yilgacha muddatga.

**Veksel** (nemischa Wechsel so‘zidan) – veksel beruvchining yoki vekselda ko‘rsatilgan boshqa to‘lovchining vekselda nazarda tutilgan muddat kelganda veksel egasiga muayyan summani to‘lashga doir shartsiz majburiyatini tasdiqlovchi noemissiyaviy qimmatli qog‘oz.

**Oddiy veksel** (solo veksel) – bu qarzdorning (veksel beruvchining) muayyan pul summasini ko‘rsatilgan muddatda kreditorga (birinchi oluvchisiga) to‘lash majburiyatini ifodalovchi hujjat.

Oddiy vekseldan farqli o‘laroq, o‘tkazma vekselda ikkita emas, balki uchta shaxs qatnashadi:

- veksel beruvchi (trassant);
- veksel bilan birga u bo‘yicha to‘lovni talab qilish huquqini oluvchi dastlabki xaridor (yoki veksel egasi);
- to‘lovchi (trassat), unga veksel egasi to‘lovni amalga oshirishni taklif etadi (vekselda bu “to‘lang” degan so‘z bilan ifodalanadi).

**Hosilaviy moliyaviy vositalar** - o‘z egalarining boshqa qimmatli qog‘ozlarga nisbatan huquqlarini yoki majburiyatlarini tasdiqlovchi va yuridik shaxslar tomonidan emitentning optsionlari, qimmatli qog‘ozlarga doir fyucherslar va boshqa moliyaviy vositalar tarzida chiqariladigan qimmatli qog‘ozlar.

Hosilaviy qimmatli qog‘ozlar (HQQ) – bu shartnomalar bo‘lib, ular bo‘yicha bir tomon qimmatli qog‘ozlarning ma’lum bir

miqdorini ma’lum muddatda kelishilgan narxda sotib olish yoki sotish huquqi yoxud majburiyatini oladi. Ko‘pincha bazis aktivi (ya’ni shartnoma asosida yotuvchi qimmatli qogoz) sifatida Aksiyalar va obligatsiyalar ishtirok etadi. Hosilaviy qimmatli qog‘ozlar optsionlar, fyucherslar va varrantlar ko‘rinishida chiqarilishi mumkin.

**Optsion** (nemischa option co‘zidan) – emitentning muayyan miqdordagi qimmatli qog‘ozlarini optsionda ko‘rsatilgan muddatda qat’iy belgilangan narxda sotib olish huquqini tasdiqlovchi emissiyaviy qimmatli qog‘oz.

Optsionning o‘ziga xos xususiyati shundaki, uning egasi qimmatli qog‘ozning o‘zini xarid qilmaydi, balki uni sotib olish yoki sotish huquqiga ega bo‘ladi. Bunda u o‘zining xarid qilish yoki sotish huquqidan foydalanishi yo bo‘lmasa, undan voz kechishi mumkin.

Optsionning turlaridan biri varrant (varrant) hisoblanadi.

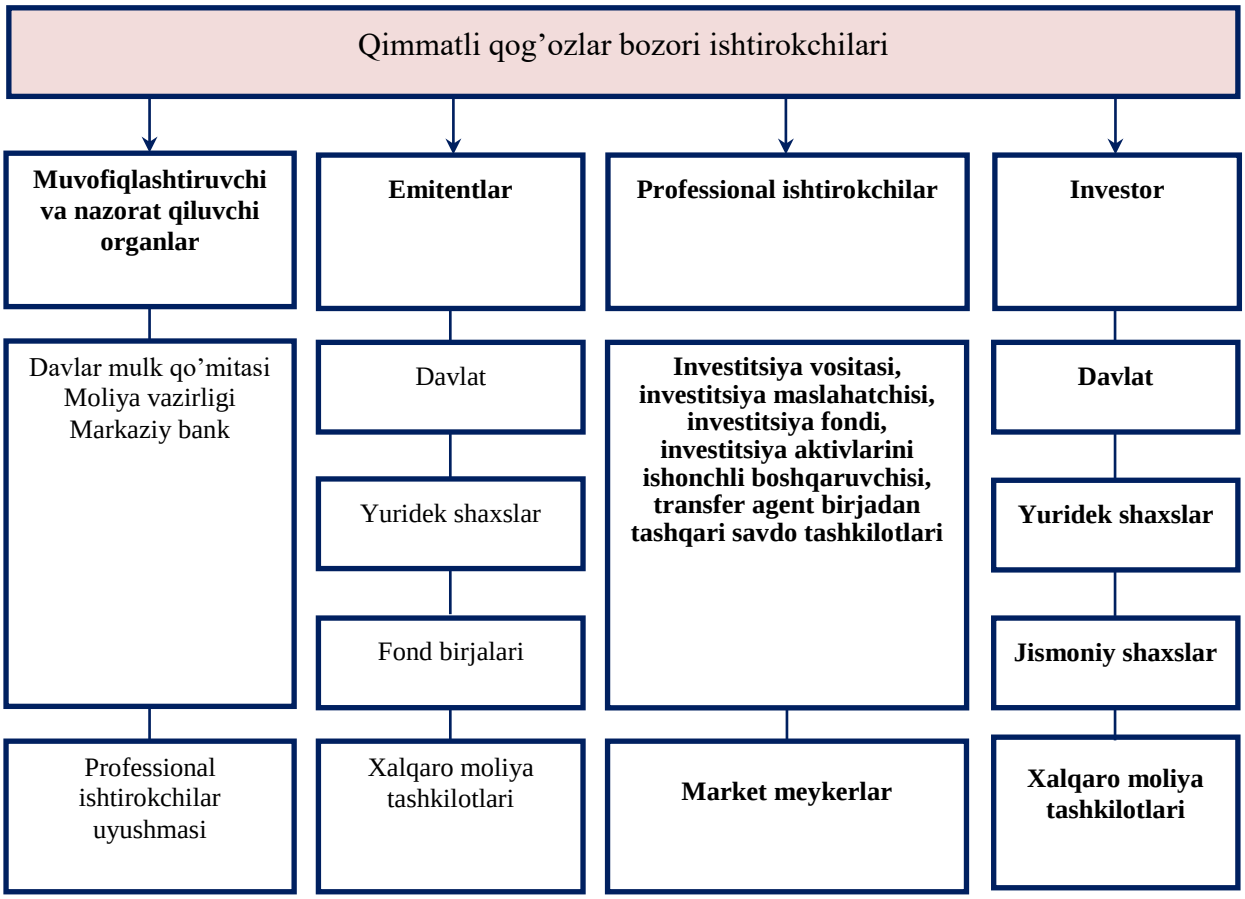
**Fyuchers** (futures) – o‘zida nazarda tutilgan muddatda muayyan miqdordagi qimmatli qog‘ozlarni qat’iy belgilangan narxda sotib olish yoki sotish majburiyatini tasdiqlovchi emissiyaviy qimmatli qog‘oz.

Fyuchers shartnomalari birjalarda sotiladigan qimmatli qog‘ozlarga ham, tovarlarga ham taqdim etilishi mumkin.

**Fyucherslarning asosiy belgisi** – narxining aniqligi va ijro etishning majburiyligidir. Fyucherslar shartnoma bo‘yicha sotib olinadigan qimmatlikka egalik qilish huquqining bir qo‘ldan boshqa qo‘lga zudlik bilan o‘tkazilishini nazarda tutmaydi. Fyucherslar yordamida qonun bilan kafolatlangan majburiyat sotib olinadi, bu bitim sifatida rasmiylashtirilishi mumkin. Fyuchersning o‘ziga xos belgisi shundan iboratki, ular mazkur qimmatliklar (sotuvchilarda yoki umuman) ayni yilda bormi yoki yo‘qmi, undan qati nazar, sotilishi mumkin.

O‘zbekistonning qonun hujjatlariga ko‘ra, **fyuchers** – bu ma’lum qimmatli qog‘ozlarni shartnomada belgilangan narxda ma’lum kelajak sanada sotib olish yoki sotish uchun so‘zsiz majburiyatni tasdiqlovchi qimmatli qog‘oz (shartnoma)dir. Bazis

aktivi birinchi marta muomalaga chiqarilayotgan qimmatli qog‘oz bo‘lgan fyucherslarni chiqarishga yo‘l qo‘yilmaydi.




**1-rasm. Qimmatli qog‘ozlar bozori ishtirokchilarning tarkibi**.

Investitsiya faoliyatini moliyalashtirishda qimmatli qog‘ozlar bozorining o‘rni va roli tahlili

Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida moliya bozorining ajralmas tarkibi hisoblangan qimmatli qog‘ozlar bozori (QQB) mamlakatning iqtisodiy rivojlanishida muhim o‘rin tutadi. QQBning iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish jarayonidagi rolini oshirish mamlakatimiz oldida turgan ustuvor vazifalardan sanaladi.

Ya’ni, uning iqtisodiyotdagi roli va ahamiyatini oshirish uchun quyidagi muammolar samarali yechim topishiga erishish vazifalarini bevosita hal etish bilan bog‘liq bo‘ladi: investitsiyalarni faol jalb qilish, ishlab chiqarishni modernizatsiyalash va tarkibiy o‘zgarishlarni

amalga oshirish, sanoatni rivojlantirish, inflyatsiyani pasaytirish, barqaror iqtisodiy o‘sishni ta’minlash.

Ushbu muammolarni hal etish QQBning raqobatbardoshligi, xavfsizligi, barqarorligi, likvidligi, investorlar uchun jozibadorligi va risksizligi darajasini ta’minlash bilan uzviy bog‘liq bo‘lib, turli tashqi va ichki omillar ta’sirini hisobga olish muhim hisoblanadi.

Yuqoridagi rasmda QQB ishtirokchilarini alohida guruhlarga bo‘lib tavsiflangan. Ushbu guruhdagi barcha ishtirokchilar QQB bilan uzviy bog‘liqlikda faoliyat ko‘rsatadi va QQBning yaxlit infratuzilmasini ta’minlaydi. Bularga quyidagilar kiradi: muvofiqlashtiruvchi va nazorat qiluvchilar, emitentlar, professional ishtirokchilar hamda investorlar.

Moliyaviy globallashuv sharoitida rivojlanayotgan dunyoning barcha mamlakatlari uchun muhim muammo iqtisodiyotda o‘z milliy QQB rolini oshirish, bunda iqtisodiyotni modernizatsiyalash, sanoatni rivojlantirish, inflyatsiyani pasaytirish, iqtisodiy o‘sishning yuqori sur’atlarini ta’minlash maqsadida investitsiyalar jalb qilishni ta’minlash hisoblanadi.

Ushbu muammoni hal etishning muhim shart-sharoitlari QQBdagi investitsiyalar, jamg‘armalar, iqtisodiy o‘sish, inflyatsiya, davlat institutlari faoliyati va monetizatsiya o‘rtasida chambarchas aloqalar mavjudligi hisoblanadi.

Yuqoridagi xulosalardan kelib chiqib aytish mumkinki, mamlakatimiz QQB rivojlanishini tahlil qilish bugungi kunning muhim masalalaridan biri hisoblanadi.

Fond bozori mamlakat ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishida, iqtisodiyotga moliyaviy investitsiyalarni jalb etishda muhim o‘rinni egallaydi. Iqtisodiyotni erkinlashtirish, investorlar huquq va manfaatlarini ta’minlash, investitsion muxitni sog‘lomlashtrish qimmatli qog‘ozlar bozorini samarali rivojlanish investitsiyalar hajmini oshirish imkoniyatini yaratadi.

Qimmatli qog‘ozlar investitsiya faoliyatini moliyalashtirishda muhim o‘rinni egallaydi. Ular o‘zida mulkiy va nomulkiy munosabatlarni mujassamlashtirgan xolda, iqtisodiyotda resurslarni tarmoqlar o‘rtasida taqsimlash, investitsiyalarni jalb etish, daromad olish imkoniyatini yaratadi.

Qimmatli qog‘ozlar moliyaviy investitsiyalarni iqtisodiyotga jalb etishning muhim vositalari hisoblanib, iqtisodiyotning xavfsizligi va raqobatbardoshligini ta’minlaydi.Ulushga egalik qilishni tasdiqlovchi vositalar Aksiyadorlik kapitalini ko‘paytirish,samarali korporativ boshqaruvda ishtirok etish va belgilangan tartiblarga muvofiq dividendlar olish imkoniyatini yaratadi.

Iqtisodiyotda portfel investitsiyalar hajmini oshirish, chet el investorlarini mablag‘larini samarali jalb etish, bozorning integratsiyalashuvini ta’minlashga xizmat qiladi.

Xulosa qilib aytganda, moliyaviy investitsiyalar hajmini oshirish qimmatli qog‘ozlar bozori muhitini yaxshilanish, iqtisodiyotning barqaror rivojlanishini ta’minlashga xizmat qiladi.

## 13. 4 Xalqaro moliya tashkilotlari va moliyaviy institutlar

Rivojlangan bozor iqtisodiyotiga ega bo‘lgan har qanday mamlakat moliyaviy tizimining tashkiliy jihatlaridan biri moliyaviy bozorlar va moliyaviy institutlardir. **Moliyaviy institut** deganda har xil moliyaviy vositalardan foydalangan holda pul o‘tkazish, qarz berish, investitsiya qilish va mablag‘larni jalb qilish bo‘yicha operatsiyalarni amalga oshiruvchi tashkilot tushuniladi.

Moliyaviy institutning asosiy maqsadi vositachilikni tashkil etish, ya’ni mablag‘larni tejash vositalaridan qarz oluvchilarga samarali (to‘g‘ridan-to‘g‘ri yoki bilvosita shaklida) o‘tkazishdir. Birinchisi, majoziy ma’noda, “pul sumkalari” egalari, ya’ni ularni moliyaviy ochlikdan azob chekayotgan odamga haq evaziga topshirishga tayyor mablag‘lar; ikkinchisi o‘z portfelida foydali investitsiya loyihasiga ega, ammo uni amalga oshirish uchun yetarli moliyaviy manbalarga ega bo‘lmagan shaxslarga mo‘ljallangan mablag‘lardir.

Moliyaviy institutlar qatoriga banklar, jamg‘arma institutlari (kassalar), sug‘urta va investitsiya kompaniyalari, brokerlik va birja kompaniyalari, investitsiya fondlari va boshqalar kiradi. Moliyaviy institut jamg‘arma va qarz oluvchilarning turli ehtiyojlarini muvofiqlashtirishni ta’minlash uchun ishlab chiqilgan. Birinchisi, o‘z navbatda mablag‘larini ishonchli va nisbatan xavfsiz joylashtirishdan manfaatdor, bu quyidagilarni o‘z ichiga oladi: a) likvidlik, ya’ni zarur

bo‘lganda ularning mablag‘laridan foydalanish qulayligi va (b) maqbul stavkada uzoq muddatli daromad olish; ikkinchisi - turli xil investitsiya dasturlari va operatsion xarajatlarni amalga oshirish uchun zarur miqdorda mablag‘ni jalb qilish imkoniyati.

Moliyaviy institutlar quyidagi funktsiyalarni bajaradilar:

- moliyaviy resurslarni tejash;
- vositachilik;
- muddatni o‘zgartirish;
- xavflarni boshqarish;
- valyuta operatsiyalarini tashkil etish;
- likvidlikni oshirish;
- kompaniyalarning huquqiy shaklini o‘zgartirish bo‘yicha operatsiyalarni tashkil qilish (davlat va xususiy operatsiyalar).

**Moliyaviy resurslarni tejash.** Ushbu funktsiyaning paydo bo‘lishi ularni keyinchalik foydalanish uchun maqsadli mablag‘larni to‘plashga bo‘lgan ehtiyoj (investitsiya yoki iste’mol) bilan oldindan belgilanadi. Albatta, mablag‘larni moliya institutlari yordamisiz to‘plash mumkin, ammo bu kam foyda va xavfli jihatlari mavjuddir.

Pulni olgandan keyin, moliyaviy vositachi ma’lum shartlar bilan uni qaytarish majburiyatini oladi. O‘z navbatida, ma’lum bir kombinatsiyada olingan mablag‘lar moliyaviy vositachi tomonidan ma’lum qarz oluvchiga, shuningdek ularni foizlar bilan qaytarish majburiyati bo‘yicha beriladi.

Yuqorida ta’kidlab o‘tilganidek, moliya institutlarining asosiy vazifasi bo‘lib, tejash funktsiyasini mantiqiy ravishda to‘ldiradi, chunki tejalgan pulni to‘plash va unga to‘lash kerak bo‘lganda, moliya instituti undan foydalanishga g‘amxo‘rlik qilishi kerak, bu nafaqat omonatlarga to‘lovlarni amalga oshirish uchun yetarli bo‘ladi, balki daromad keltiradi. Shunday qilib, mablag‘larni tejash qarz oluvchiga o‘tadi va pul mablag‘larini topshirishning haqiqiy jarayoni ularni qaytarish va mukofotlash bo‘yicha majburiyatlarning paydo bo‘lishi bilan birga keladi.

Umuman olganda, investitsiya instituti – bu moliyaning alohida faoliyat sohasi bo‘lib, moliya bozorining fond segmentida qimmatli qog‘ozlar bilan bog‘liq operatsiyalar bo‘yicha malakali hizmatlar ko‘rsatuvchi moliyaviy institut hisoblanadi. Boshqacha qilib

aytilganda, fond (qimmatli qog‘ozlar) bozorida professional faoliyat qimmatli qog‘ozlarni hayot tekislidagi jaryonda sodir (talab) bo‘ladigan xizmatlarni belgilangan tartibda ko‘rsatish bo‘yicha tadbirkorlik faoliyati hisoblanadi. Qimmatli qog‘ozlar bozorida bunday faoliyatni ihtisoslashgan yuridik shaxs maqomiga ega bo‘lgan, turli mulkchilik shaklida tuzilgan, mahsus litsenziyaga (ruhsatnomaga) ega bo‘lgan investitsiya institutlari amalga oshiradi.

Investitsiya institutlari faoliyatining mexanizmi, hossa va xususiyatlari evaziga fond bozori infratuzilmasi tarkibida alohida malakali hizmatlar bozori faoliyat yuritadi va rivojlanadi. Bunda ular qonun hujjatlarida belgilangan tartibda moliyaviy resurslar (jamg‘armalar) va instrumentlar (qimmatli qog‘ozlar) bilan bog‘liq operatsiyalar institutlari, moliyaviy resurslar va instrumentlar akkumulyatori va hisobchisi, mos ravishda yirik investitsiyalar manbai, institutsional investor, professional emitent va vositachi sifatida namoyon bo‘lishi mumkin.

Ko‘rinib turibdiki, investitsiya institutlari banklar va sug‘urta kompaniyalari bilan bir qatorda moliya bozorining professional, o‘ta zarur, foydali va eng salmoqli qatnashchilaridan hisoblanadi.

Bu esa moliya bozorining, xususan qimmatli qog‘ozlar bozorining, risksizlilik, jalbdorlilik, barqarorlik, moliyaviy havfsizlik darajasini ko‘tarishga, samarali investitsion hajmini va jarayoni sifatini oshirishga hizmat qiladi.

Shunday qilib, investitsiya institutlari umuman iqtisodiyotda, xususan qimmatli qog‘ozlar (fond) bozorida quyidagi rollarni bajaradi:

- iqtisodiyot sub’ektlari va aholiga qimmatli qog‘ozlar bilan bog‘liq operatsiyalar bo‘yicha professional hizmatlar ko‘rsatuvchi institutlar;
- moliyaviy resurslar va instrumentlar akkumulyatori, yirik investitsiyalar manbai;
- institutsional investor (belgilangan tartibda);
- qimmatli qog‘ozlar emitenti (belgilangan tartibda).

Xalqaro kapital harakati sifatida mamlakatlar o‘rtasidagi moliyaviy resurslar oqimi milliy investitsiya va jamg‘ama o‘rtasidagi nomutanosiblik oqibatida kelib chiqadi. Xalqaro kapitallar harakati – ayni vaqtda nisbiy ortiqcha bo‘lgan pul yoki tovar moddiy

mablag‘larni mamlakat chegarasidan chetga joylashtirilishidir. Bu iboraning sinonimi kapital eksporti yoki kapitalni chiqarishdir.

Moliyaviy globallashuv sharoitida xalqaro kapitallar harakatida o‘ziga xos xususiyatlar sifatida quyidagilar namoyon bo‘ladi;

- jahonda knpitalning notekis joylashishi. Bunda kapital resursi kapitalga boy mamlakatdan kapitalga muhtoj mamlakalga qarab oqib boradi;
- ko‘p mamlakatlarda jamg‘arma va investitsiyaning nomutanosibligi. Buning natijasida investitsiya uchun ortiqcha mablag‘lar yoki defitsit sodir bo‘ladi. Oqibatda mos ravishda kapitalning sof eksporti yoki importi vujudga keladi;
- mamlakatlaming investitsion muhitidagi, shuningdek kapital qo‘yilmalar uchun sharoitlardagi farqlanishlar;
- kapital egasining kapitaldan foydalanish samaradorligidagi farqlar va uning boshqa chet eldagi kapitalni egallashga qaratilgan harakatlari hamda kapitaldan samarasiz foydalanayotgan joydan o‘rin olishga harakat qilishi.
- iqtisodiy resurs sifalida odatda kapitalni yuqori darajada safarbar etilishi. Bu holat jahon iqtisodiyoti globallashuvi, erkinlashuvi, transmilliylashuv va integratsiyalashuvi sharoitida yanada ko‘proq kuchga ega bo‘ladi.

Xalqaro kapitalning asosiy shakllari sifatida rasmiy kapital, xususiy kapital, qisqa, o‘rta va uzoq muddatli, tadbirkorlik kapitali, ssuda kapitali, to‘g‘ridan-to‘g‘ri investitsiyalar, portfel investitsiyalarni keltirib o‘tish mumkin. Ular o‘rtasida o‘zaro bog‘liqlik va milliy iqtisodiyot uchun qanday shaklda qo‘yish afzal ekanligini ko‘rishimiz mumkin.

Hozirda rivojlangan mamlakatlardagi investitsiya institutlari operatsiyalari jahon fond bozorlarining barcha qismini qamrab olgan. Qimmatli qog‘ozlar bozori professional qatnashchilarining ijroiya organlari rahbarlari, shuningdek ularning imzo huquqiga ega xodimlari qimmatli qog‘ozlar bozorini tartibga solish bo‘yicha vakolatli davlat organi tomonidan beriladigan malaka guvohnomalariga ega bo‘lishlari kerak. Malaka guvohnomasining amal qilish muddati turli mamlakatlarda har hil bo‘ladi, masalan, O‘zbekistonda – uch yil. Dunyoning turli mamlakatlarida investitsiya institutlarining faoliyat turlari o‘zgacha nomlanadi, lekin ular mazmunan o‘xshash. Masalan,

jahon amaliyotida faoliyat turlari quyidagicha nomlanishish mumkin: diler, broker, boshqaruvchi kompaniya, depozitariy, kliring va h.k.

O‘zbekiston qimmatli qog‘ozlar bozorida esa quyidagi professional faoliyat turlari amalga oshiriladi:

- investitsiya vositachisi faoliyati;
- investitsiya maslahatchisi faoliyati;
- investitsiya fondi faoliyati;
- boshqaruvchi kompaniya faoliyati;
- investitsiya fondlarining investitsiyaviy aktivlarini boshqarish bo‘yicha faoliyat;
- depozitariy faoliyati;
- hisob-kliring palatasi (tashkiloti) faoliyati;
- transfer-agent faoliyati (litsenziyalanmaydi);
- qimmatli qog‘ozlar bo‘yicha birjadan tashqari savdolar tashkilotchisi faoliyati.

Hozirgi kunda mamlakatimizning xalqaro moliya tashkilotlari bilan aloqalarining rivojlanayotganligini ular tomonidan iqtisodiyotimizga qator yirik loyihalarga mablag‘lar amalga oshirayotganligda ko‘rish mumkin. Bu esa respublikamiz iqtisodiyotini taraqqiy etish bilan bir qatorda mamlakatimizning jahon iqtisodiyotidagi o‘rnini yanada mustahkamlanishiga zamin yaratmoqda.

Xususan, bu borada Prezidentimiz Sh.M.Mirziyoev quyidagicha ta’kidlab o‘tgan: “Biz o‘zaro ishonch va manfaatlarni hisobga olish asosida xorijiy davlatlar, eng avvalo, qo‘shni davlatlar, shu bilan birga, xalqaro institutlar bilan yaqindan hamkorlik qilishni bugungi kun talablari darajasida tashkil etamiz.”

Bugungi kunda mamlakatimiz va xalqaro moliya tashkilotlarining amaliy aloqalariga qisqacha to‘xtalib o‘tadigan bo‘lsak, Xalqaro valyuta fondi (XVF), Jahon banki, Osiyo taraqqiyot banki, Islom taraqqiyot banki va shu kabi jahondagi yirik xalqaro moliya tashkilotlar bilan juda izchil va faol amaliy ishlar olib borilmoqda. Mazkur tashkilotlar mamlakatimizda olib borilayotgan keng ko‘lamdagi islohotlarning to‘g‘ri ekanligiga qat’iy ishonch hosil qilganliklari uchun ham o‘zaro mustahkam iqtisodiy aloqalarni izchil davom ettirmoqdalar.

## 1. Xalqaro tiklanish va taraqqiyot banki

Xalqaro tiklanish va taraqqiyot banki (International Bank for Reconstruction and Development) Jahon bankining asosiy kredit tashkilotidir. Xalqaro Tiklanish va Taraqqiyot Banki BMTning ixtisoslashgan muassasasi bo‘lib, 1944 yilda Bretton-Vudsda Xalqaro Valyuta va Moliya Konferentsiyasining qarorlariga binoan XVF bilan bir vaqtning o‘zida tashkil etilgan davlatlararo investitsiya institutidir. Uning nizomi ham bo‘lgan XTTB shartnomasi rasmiy ravishda kuchga kirdi. 1945 - yil, ammo bank 1946 - yildan ishlay boshladi. XTTB Vashingtonda joylashgan.

XTTB maqsadlari:

- A’zo davlatlar iqtisodiyotini tiklash va rivojlantirishga ko‘maklashish;
- Xususiy xorijiy investitsiyalarni rag‘batlantirish;
- Xalqaro savdoda muvozanatli o‘sishni ta’minlash va to‘lovlar balansini ta’minlash;
- Statistik ma’lumotlarni to‘plash va nashr etish.

Mikrokredit tashkilotlari va kambag‘al mamlakatlar bilan hamkorlik qilish orqali, XBRB innovatsion moliyaviy yechimlarni, shu jumladan moliyaviy mahsulotlar (zayomlar, kafolatlar va xavflarni boshqarish bo‘yicha mahsulotlar) va bilimlar va maslahat xizmatlarini (shu qatorda qaytarib beriladigan asosda) hukumatlarga milliy va milliy darajada taqdim etadi.

IBRD barcha sektorlardagi investitsiyalarni moliyalashtiradi va loyihaning har bir bosqichida texnik ko‘mak va tajriba bilan ta’minlaydi. IBRD resurslari nafaqat qarz oluvchi davlatlarni zaruriy moliyalashtirish bilan ta’minlaydi, balki global bilimlarni uzatish va texnik yordam vositasi bo‘lib xizmat qiladi.

Davlat qarzi va aktivlarni boshqarish bo‘yicha maslahat xizmatlari hukumatlarga, rasmiy sektor institutlariga va rivojlanish tashkilotlariga moliyaviy resurslarni himoya qilish va kengaytirish uchun institutsional salohiyatni oshirishga yordam beradi.

IBRD davlatning moliyaviy boshqaruvini kuchaytirish, shuningdek, investitsiya muhitini yaxshilash, xizmatlarni taqdim etishdagi muammolarni hal qilish va siyosat va institutlarni kuchaytirish bo‘yicha hukumat harakatlarini qo‘llab-quvvatlaydi.

XTTB Jahon bankining Boshqaruvchilar kengashi tomonidan boshqariladi, u har yili yig‘iladi va a’zo mamlakatlarga bitta hokimdan iborat bo‘ladi (ko‘pincha mamlakat moliya vaziri yoki g‘aznachilik kotibi). Boshqaruvchilar kengashi o‘z vakolatlarining katta qismini qarz berish va operatsiyalar kabi kunlik masalalar bo‘yicha Direktorlar kengashiga beradi.

Direktorlar kengashi 25 nafar ijrochi direktordan iborat bo‘lib, uni Jahon banki guruhi prezidenti boshqaradi. Ijrochi direktorlar Butunjahon bankiga a’zo bo‘lgan barcha 189 davlatni birlashtiradilar. Prezident XTTBning umumiy yo‘nalishini va kundalik operatsiyalarini nazorat qiladi. 2019 yil 9 aprelda Devid Malpass Jahon banki guruhining prezidenti sifatida ishlaydi. Bank va Xalqaro Taraqqiyot Jamg‘armasi 10000 xodimdan iborat.

XTTBning sof foydasi 2019 yil 30 iyunda yakunlangan moliyaviy yil uchun 505 million dollarni tashkil etgan bo‘lsa, 2018 yil 30 iyunda yakunlangan moliyaviy yil uchun 698 million dollarni tashkil etdi. Ikkala moliyaviy yilda ham natijalarga realizatsiya qilinmagan markirovka bo‘yicha ta’sir ko‘rsatildi. XTTBning notijorat portfellaridagi bozor yo‘qotishlari. XTTBo‘zining savdo portfelidagi pozitsiyalarini saqlab qolish niyatini hisobga olgan holda, bozorda sotilmagan zararlar va tushumlar XTTBning taqsimlanadigan daromadlariga kiritilmaydi.

Kredit berish - 2019 moliyaviy yilda, rivojlanayotgan mamlakatlarga global va mahalliy rivojlanish muammolariga yechim topishda yordam berish uchun 100 ta operatsiyalar orqali XTTB 23,2 milliard dollar ajratdi. 19 moliya yilidagi qarz majburiyatlari (shu jumladan 1,1 mlrd. AQSh dollari miqdoridagi kafolatlar) bir yil oldingi davrga to‘g‘ri keldi . 2019 yil 30-iyun holatiga ko‘ra XTTBning sof zayomlari 193 milliard dollarni tashkil etdi, bu o‘tgan yilga nisbatan 5 foiz ko‘pdir.

XTTB investitsiya portfeli asosan likvid aktivlar portfelidan iborat. 2019 - yil 30-iyun holatiga sof investitsiya portfeli 81 milliard dollarni tashkil etdi, uning 79 milliard dollari likvid aktivlar portfelini tashkil etadi. Bu bir yil avval 74 milliard dollar bilan taqqoslanadi, shundan 72 milliard dollari likvid aktivlar portfelini anglatadi. Likvid aktivlar portfelining o‘sishi kelgusi moliya yili uchun qarzlar va

kreditlar bo‘yicha to‘lanadigan xizmatlarning yuqori darajada bo‘lishini aks ettiradi.

XTTB investitsion portfeli asosan likvid aktivlar portfelidan iborat. 2019 -yil 30-iyun holatiga sof investitsiya portfeli 81,1 milliard dollarni tashkil etdi, uning 78,9 milliard dollari likvid aktivlar portfelini anglatadi. Bu bilan solishtiradi. Bir yil avval 73,5 milliard dollar, shundan 71,6 milliard dollari likvid aktivlar portfelini tashkil etadi (S izohiga qarang: Investitsiyalar moliyaviy hisobotga izohlarda). Yuqori likvidlik darajasi qarzdorlikning yuqori darajada bo‘lishini anglatadi kelgusi moliyaviy yil uchun xizmat va kreditlarni to‘lash.

XTTB tomonidan qarz berish faoliyati bilan jalb qilingan, ammo kreditlash uchun hali foydalanilmagan mablag‘lar shu erda saqlanadi

IBRD operatsiyalari uchun likvidlikni ta’minlash uchun likvid aktivlar portfeli. Portfel maqsadi bilan boshqariladi.

IBRDning barcha moliyaviy majburiyatlarini bajarish uchun etarli pul oqimini ta’minlash. U oqilona qaytishni kutmoqda

XTTB likvidli aktivlarini investitsiya maqsadlariga muvofiq yuqori sifatli investitsiyalar bilan cheklaydi, hosildan asosiy himoya ustuvorligini ta’minlash. Likvid aktivlar konservativ tarzda boshqariladi va asosan ular saqlanadi

**XTTB tomonidan O‘zbekisonda sohalar bo‘yicha ajratilgan mablag‘lar (mln. AQSh dollar)[45]**

| № | Soha | 2014 y. | 2015 y. | 2016 y. | 2017 y. |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Qishloq xo‘jaligi, baliqchilik, o‘rmon xo‘jaligi | 829 | 843 | 561 | 754 |
| 2 | Ta’lim | 1192 | 1496 | 1788 | 1074 |
| 3 | Energetika va qazilma | 2359 | 3361 | 4599 | 4434 |
| 4 | Moliya tizimi | 1360 | 3433 | 2657 | 1879 |
| 5 | Sog‘liqni saqlash | 793 | 893 | 1181 | 1189 |

[45] http://pubdocs.worldbank.org/en/767901569597693292/IBRD-Information-Statement-2019.pdf

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 6 | Informatika va aloqalashtirish texnologiyalari | 262 | 90 | 194 | 503 |
| 7 | Davlat boshqaruvi sektori | 4162 | 3175 | 5111 | 4754 |
| 8 | Ijtimoiy himoya | 1006 | 2687 | 1393 | 778 |
| 9 | Transport | 4089 | 3202 | 4569 | 2551 |
| 10 | Suv ta’minoti, quvurlarni tiklash va toshqindan himoyalash | 1147 | 2664 | 4192 | 2000 |
| 11 | Sanoat, savdo va xizmatlar | 1106 | 1684 | 3483 | 2694 |
| | **Jami** | 18604 | 23528 | 29729 | 22612 |

Jahon bankining mamlakatimizga ajratgan mablag‘lari ortib bormoqda. 2016-yilda 63 mln AQSh dollari miqdorida mablag‘ ajratgan bo‘lsa, 2017-yilda deyarli 6 barobarga ortgan, 2018-yilda esa 940 mln AQSh dollari miqdorida rejalashtirilgan.

## Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Xalqaro kapital xarakatining mohiyati, o‘ziga xos xususiyatlari to‘g‘risida nimalarni bilasiz?
2. Banklarning moliya bozoridagi qanday faoliyat turlarini bilasiz?
3. Banklarning moliya bozoridagi roli qanday?
4. Investitsion banklarning faoliyati nimadan iborat?
5. Investitsiya institutlari kimlar?
6. Investitsiya institutlarining qaysi faoliyat turlarini bilasiz?
7. Investitsiya institutlari moliya bozorida qanday ahamiyatga ega?
8. Davlat moliya institutlarining moliya bozoridagi qanday faoliyat turlarini bilasiz?

# GLOSSARIY

**Aksiya** (frantsuzcha action so‘zidan) – o‘z egasining aksiyadorlik jamiyati foydasining bir qismini dividendlar tarzida olishga, Aksiyadorlik jamiyatini boshqarishda ishtirok etishga va u tugatilganidan keyin qoladigan mol-mulkning bir qismiga bo‘lgan huquqini tasdiqlovchi, amal qilish muddati belgilanmagan egasining nomi yozilgan emissiyaviy qimmatli qog‘oz.

**Aktivlarni boshqarish.** Bu boshqaruv funktsiyasi korxona operatsion faoliyati nazarda tutilgan miqdorlardan kelib chiqib alohida ko‘rinishdagi aktivlarga bo‘lgan haqiqiy ehtiyojini va ularning butun summasini aniqlash, aktivlar tarkibini ulardan kompleks foydalanish samarasi holatiga qarab takomillashtirish, alohida ko‘rinishdagi aktivlar likvidliligi va ularni aylanish tsikli tezligini ta’minlash, ularni moliyalashtirishning samarali shakli va manbalarini tanlash hisoblanadi.

**Veksel** (nemischa Wechsel so‘zidan) – veksel beruvchining yoki vekselda ko‘rsatilgan boshqa to‘lovchining vekselda nazarda tutilgan muddat kelganda veksel egasiga muayyan summani to‘lashga doir shartsiz majburiyatini tasdiqlovchi noemissiyaviy qimmatli qog‘oz.

**Davlat qimmatli qog‘ozlari** - O‘zbekiston Respublikasining g‘azna majburiyatlari va O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi vakolat bergan organ tomonidan chiqarilgan obligatsiyalar, shuningdek O‘zbekiston Respublikasi Markaziy bankining obligatsiyalari.

**Depozit sertifikati** (ingl. Certificate of deposite) – bankka qo‘yilgan omonat summasini va omonatchining (sertifikat saqlovchining) omonat summasini hamda sertifikatda shartlashilgan foizlarni sertifikatni bergan bankdan yoki shu bankning istalgan filialidan belgilangan muddat tugaganidan keyin olish huquqini tasdiqlovchi noemissiyaviy qimmatli qog‘oz.

**Jamg‘arma fondi** - ishlab chiqarishni rivojlantirishga mo‘ljallangan mablag‘lar. Ulardan foydalanish korxona mulkining ko‘payishi va foyda olish uchun moliyaviy investitsiyalar bilan bog‘liq.

**Zaxira kapitali** - qonun hujjatlariga va ta’sis hujjatlariga muvofiq shakllanadigan jamg‘arma. Bu hisobot davridagi zararlarni qoplash,

kam yoki foyda bo‘lmagan taqdirda dividendlarni to‘lash uchun mo‘ljallangan. Jamg‘armaning mavjudligi korxonaning barqaror moliyaviy holatini ta’minlashning eng muhim shartidir. Shuningdek, zaxira fondlariga obligatsiyalarni sotib olish va aktsiyalarni sotib olish uchun yaratilgan qimmatli qog‘ozlarga, sotib olish fondiga, kechiktirilgan fondga va boshqalarga qo‘yilgan sarmoyalarning amortizatsiyasi zaxiralari kiradi.

**Investitsiyalarni boshqarish.** Bu boshqaruv funktsiyasi korxona invectitsion faoliyati muhim yo‘nalishlarini shakllantirish; alohida real loyixalar va moliyaviy instrumentlarning investitsion afzalliligini baholash hamda ulardan eng samaralisini tanlash; real investitsion dasturlar va moliyaviy investitsiya portfellarini shakllantirish; eng samarali moliyaviy investitsiya shaklini tanlash hisoblanadi.

**Inqirozga qarshi moliyaviy boshqaruv.** Bunday boshqaruv funktsiyasi moliyaviy inqiroz alomatlariga o‘z vaqtida tashxis qo‘yish maqsadida korxona moliyaviy holatini doimiy monitoring qilish; korxonaning inqiroz holati masshtablarini va uni keltirib chiqaruvchi omillarni aniqlash; korxonaning inqirozga qarshi moliyaviy boshqaruv ichki mexanizmlari foydalanadigan shakl va metodlarni, kerak bo‘lganda – tashqi sanatsiya (moliyaviy holatni yaxshilash bo‘yicha tadbirlar tizimi) yoki qayta tashkil qilish shakllarini belgilash hisoblanadi.

**Iste’mol fondi -** ijtimoiy ehtiyojlar uchun ajratilgan mablag‘lar, noishlab chiqarish obyektlarini moliyalashtirish, xodimlarni bir martalik rag‘batlantirish, kompensatsiya to‘lovlari va boshqalar.

**Kapitallarni boshqarish.** Bu funktsiyani amalga oshirish jarayonida korxonada shakllanadigan aktivlarni moliyalashtirish uchun kapitalga bo‘lgan umumiy ehtiyoj aniqlanadi; kapitaldan eng samarali foydalanishni ta’minlash maqsadida uning tuzilishi takomillash-tiriladi; eng samarali aktivlarga kapital qayta moliyalashtirish bo‘yicha tizim ishlab chiqiladi.

**Korporativ obligatsiyalar** - aksiyadorlik jamiyatlari tomonidan chiqariladigan obligatsiyalar hisoblanadi. Korxonalar obligatsiyalari tijorat krediti va munosabatlarining asosiy quroli bo‘lib, unda bir turdagi korxonalar qarzdorlar, boshqa korxonalar yoki aholi esa, kreditorlar bo‘lishadi.

**Korxonaning moliyaviy resurslari -** bu o‘zlarining pul daromadlari va tashqaridan (qarzga olingan va jalb qilingan mablag‘lar) xo‘jalik yurituvchi subyekt ixtiyoridagi tushumlarning yig‘indisidir va korxonaning moliyaviy majburiyatlarini bajarishga, ishlab chiqarish va iqtisodiy rag‘batlantirish bilan bog‘liq joriy xarajatlarni moliyalashtirishga mo‘ljallangan mablag‘dardir.

**Qisqa muddatli resurslar** - ularning amal qilish muddati bir yilgacha. Korxonaning joriy faoliyatini moliyalashtirish uchun mo‘ljallangan: aylanma mablag‘larni shakllantirish, qisqa muddatli moliyaviy investitsiyalar, qarzdorlar bilan hisob-kitoblar.

**Markazlashgan moliyaviy resurslar** - makrodarajadagi ijtimoiy ishlab chiqarish ehtiyojlarini qondirib, ularga budjet va budjetdan tashqari fondlarning mablag‘lari kiradi.

**Moliviy risklarni boshqarish.** Bu funktsiyani amalga oshirish jarayonida korxonaning xo‘jalik faoliyatiga xos bo‘lgan asosiy moliyaviy risklar aniqlanadi; bu risklar darajasi va bu bilan bog‘liq yo‘qotilishi mumkin bo‘lgan moliyaviy resurslar hajmi baholanadi, alohida moliyaviy risklar hamda ularni sug‘urtalash profilaktikasi va minimallashtirilishi bo‘yicha tizim shakllantiriladi.

**Moliya siyosatini asosiy yo‘nalishlari** - moliyaviy resurslarni imkon qadar yuqori hajmini aniqlash va ushbu manbalar doimiyligi va uzluksizligini ta’minlashdir, chunki moliyaviy resurslar potensiali barcha o‘zgarishlarning bazasidir.

**Moliyaviy institut** - har xil moliyaviy vositalardan foydalangan holda pul o‘tkazish, qarz berish, investitsiya qilish va mablag‘larni jalb qilish bo‘yicha operatsiyalarni amalga oshiruvchi tashkilot tushuniladi.

**Moliyaviy menejment** moliyaviy resurslar harakati jarayonida xo‘jalik subyektlar orasida yuzaga keladigan moliyaviy resurslar harakati va moliyaviy munosabatlarni boshqarishga yo‘naltiriladi. Moliyaviy resurslar harakati va bundagi munosabatlarni qanday qilib moxirona boshqarish masalasi, moliyaviy menejment mohiyatini ochib beradi. Moliyaviy menejment qo‘yilgan maqsadga erishish uchun moliyaviy mexanizm metodlari va richaglaridan foydalanish bilan moliyani boshqarish maqsadini ishlab chiqish va uni moliyaga ta’sirini amalga oshirish jarayonini o‘zida tasvirlaydi.

**Moliyaviy mexanizm** – bu moliyaviy resurslardan foydalanishni tashkil qilish, rejalashtirish va rag‘batlantirishni bildiruvchi moliyaviy

richaglar ta’siri yig‘indisidir. Moliyaviy mexanizm – bu moliyaviy munosabatlarni boshqarish usullari yig‘indisi. Moliyaviy menejment korxona moliyaviy resurslarini shakllantirish, taqsimlash va foydalanishi bilan bog‘liq tamoyil va metodlar tayyorlashda va boshqaruv qarorlarini amalga oshirishda hamda uning pul mablag‘lari oborotini tashkillashtirishda o‘zini namoyon etadi.

**Moliyaviy rejalashtirish** - muayyan muddat uchun moliyaviy resurslar harakati va tegishli moliyaviy munosabatlar harakatini asoslashdan iborat jarayon.

**Moliyaviy resurslar** – xo‘jalik yurituvchi subyektlar va davlat qo‘lida hosil bo‘lgan va moliyaviy majburiyatlarni bajarishga, kengaytirilgan takror ishlab chiqarish va iqtisodiy rag‘batlantirish xarajatlarini amalga oshirishga mo‘ljallangan pul daromadlari va tushumlari.

**Moliyaviy strategiya** - korxonaning muhim funtsional strategiyalaridan biri bo‘lib, tashqi vositalar o‘zgaruvchanligi sharoitida uzoq muddatli moliyaviy maqsadlarni shakllantirish, ular muvaffaqiyatini ta’minlashning eng samarali yo‘llarini tanlash, moliyaviy resurslarni shakllantirish va ulardan foydalanish yo‘nalishlarini korrektirovka qilish yo‘lida moliyaviy faoliyat va moliyaviy munosabatlarni rivojlantirishning barcha asosiy yo‘nalishlarini ta’minlashni o‘zida aks ettiradi.

**Obligatsiya** (lotincha obligatio so‘zidan, majburiyat) – bu uning egasi qarz berganligidan guvohlik beruvchi va unga ushbu qimmatli qog‘ozning nominal qiymatini unda ko‘rsatilgan muddatda belgilangan (qat’iy) foiz to‘langan holda qoplash majburiyatini tasdiqlovchi qimmatli qog‘ozdir.

**Oddiy veksel** (solo veksel) – bu qarzdorning (veksel beruvchining) muayyan pul summasini ko‘rsatilgan muddatda kreditorga (birinchi oluvchisiga) to‘lash majburiyatini ifodalovchi hujjat.

**Optsion** (nemischa option co‘zidan) – emitentning muayyan miqdordagi qimmatli qog‘ozlarini optsionda ko‘rsatilgan muddatda qat’iy belgilangan narxda sotib olish huquqini tasdiqlovchi emissiyaviy qimmatli qog‘oz.

**Pul oqimlarini boshqarish -** bu boshqaruv funktsiyasi korxona pul mablag‘larining kirim va chiqim oqimlarini shakllantiradi, ularni

hajmi va muddatlari, vaqtinchalik bo‘sh pul mablag‘laridan samarali foydalanish bo‘yicha tasniflaydi.

**Resurslar** - Umuman olganda fundamental iqtisodiy nazariya tushunchasi bo‘lib, ishlab chiqarishni ta’minlaydigan omil va vositalarni bildiradi. Iqtisodiy resurslar quyidagilarni o‘z ichiga oladi: tabiiy (xomashyoviy, geofizik), mehnat (inson kapitali), kapital, muomala vositalarini, informatsion va moliyaviy resurslar.

**Resurslar bozori** - ishlab chiqarish ehtiyojlarini qondiruvchi tovarlar, ya’ni ishlab chiqarish omillari sotiladigan bozor. Uy xo‘jaligi o‘ziga tegishli resurslarni sotadi, korxonalar esa uni xarid qiladilar. Asosan, ishlab chiqarish vositalari (dastgoh, xom ashyo, asbob- uskuna va h. k.) va ish kuchi sotiladi.

**Uzoq muddatli resurslar,** qoida tariqasida, 3 yildan 5 yilgacha jalb qilinadi va asosiy vositalarni, uzoq muddatli moliyaviy investitsiyalarni, tavakkalchilikni moliyalashtirish uchun ishlatiladi.

**O‘rta muddatli resurslar** - bir yildan 3 yilgacha - asosiy vositalarning alohida elementlarini almashtirish, ularni rekonstruktsiya qilish va qayta jihozlash uchun ishlatiladi. Bunday holda, qoida tariqasida, maqsad texnologiyani o‘zgartirish yoki uskunani to‘liq almashtirish emas.

**Fyuchers** (futures) – o‘zida nazarda tutilgan muddatda muayyan miqdordagi qimmatli qog‘ozlarni qat’iy belgilangan narxda sotib olish yoki sotish majburiyatini tasdiqlovchi emissiyaviy qimmatli qog‘oz.

**Hosilaviy moliyaviy vositalar** - o‘z egalarining boshqa qimmatli qog‘ozlarga nisbatan huquqlarini yoki majburiyatlarini tasdiqlovchi va yuridik shaxslar tomonidan emitentning optsionlari, qimmatli qog‘ozlarga doir fyucherslar va boshqa moliyaviy vositalar tarzida chiqariladigan qimmatli qog‘ozlar.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Abdurak’manov Kalandar. Labor economics. T’eory and practice. Scientific Publishing ‘ouse IVG London. Copyrig‘t 2020. ISBN UK Print 978-1-912966-004. ISBN UK E-Book 978-1-912966-01-1. P 615.

2. Abdurahmonov Q.X. Mehnat iqtisodiyoti (nazariya va amaliyot). Darslik. – T.: «FAN», 2019 yil. - 670 b.

3. K.X.Abduraxmanov. Ekonomika truda. Teoriya i praktika. Uchebnik: v 2 ch. – Moskva: FGBOU VO «REU im. G. V. Plexanova», 2019.

4. Blank I.A. “Finansoviy menejment”, Kiev – Nika-Tsentr – 2004 Pavlova L.N. Finansoviy menedjment: Uchebnik dlya vuzov. — 2-e izd., pererab. i dop. - M.: YuNITI-DANA, 2003. - 269 s.

### Qo‘shimcha adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi- T.: O‘zbekiston, 2017. - 46 b.

2. O‘zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi: (2011 yil 1 iyulgacha bo‘lgan o‘zgartish va qo‘shimchalar bilan) Rasmiy nashr – O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi. – T.: Adolat, 2011. – 276 b.

### Internet saytlari

1. http: // www.mehnat.uz-– O‘zbekiston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligining rasmiy sayti.

2. http: // www.edu.uz – O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligining rasmiy sayti.

3. http: // www.stat.uz – O‘zbekiston Respublikasi Statistika bo‘yicha davlat qo‘mitasining rasmiy sayti.

**A.B. Xayitov, I.A. Bakiyeva, S.B. G‘oyipnazarov, A.B. Irmatova, Sh.H. Rahmatullayeva, S.P. Qurbonov, S.A. Bozorova, B.B. Isamuhamedov, N.R. Saidov, M.O Hamraqulov, R. Oqmullayev, D.B. G‘aniyeva, O.A. Raximberdiyev.**

# BIZNESGA KIRISH

**O‘quv qo‘llanma**

Toshkent – «INNOVATSION RIVOJLANISH NASHRIYOT-MATBAA UYI» – 2021

| | |
|---|---|
| **Muharrir:** | **M.Xayitova** |
| **Tex. muharrir:** | **A.Moydinov** |
| **Musavvir:** | **A.Shushunov** |
| **Musahhih:** | **L.Ibragimov** |
| **Kompyuterda sahifalovchi:** | **M.Zoyirova** |

**E-mail: nashr2019@inbox.ru Tel: +99899920-90-35**
Nashr.lits. № 3226-275f-3128-7d30-5c28-4094-7907, 10.08.2020.
Bosishga ruxsat etildi 20.06.2021.
Bichimi 60x84 $^{1}/_{16}$. «Timez Uz» garniturasi.
Ofset bosma usulida bosildi.
Shartli bosma tabog‘i 23,5. Nashriyot bosma tabog‘i 23,0.
Tiraji 50. Buyurtma № 83.

«INNOVATSION RIVOJLANISH NASHRIYOT-MATBAA UYI» bosmaxonasida chop etildi.
100174, Toshkent sh, Olmazor tumani,
Universitet ko‘chasi, 7-uy.

ISBN 978-9943-7395-4-3

INNOVATSIYA NASHRIYOTI