

68
9 15

F. Galimova, N. Dehqonova,
G. Norinboyeva

QISHLOQ XO'JALIGIDA MENEJMENT



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

TOSHKENT DAVLAT AGRAR UNIVERSITETI

Galimova F. R., Dehkanova N. S., Narinbayeva G. K.

QISHLOQ XO'JALIGIDA MENEJMENT

DARSLIK

**Toshkent
"Innovatsiya-Ziyo"
2020**

UDK 333C4
BBK 65.9(2)315
G 15

Galimova F. R.

Qishloq xo'jaligida menejment/ Dehkanova N. S., Narinbayeva G. K. /darslik./– Toshkent: «Innovatsiya-Ziyo», 2020 – 270 b.

Har qanday davlat mustahkam. har tomonlama asoslangan boshqaruvga, mamlakatda ishlab chiqarishini va iqtisodiy o'sishni yo'lga qo'yishga zarurat sezadi. Bu vazifalarni yuqori mala.ali, boshqaruv qonun-qoidalarini mukammal biladigan professional boshqaruvchilar, menejerlar olib boradilar. Qishloq xo'jaligi korxona va tashkilotlarning boshqaruv tizimini muntazam takomillashtirib borish talab etiladi.

Ushbu darslikda – Qishloq xo'jaligida menejment bakalavriyat ta'lim yo'nalishi Davlat ta'lim standartiga muvofiq tayyorlangan bo'lib, jamiyat rivojlanishining zamonaviy bosqichlari talablari hamda menejment sohasida xorijiy va milliy amaliyotini umumlashtirish asosida agroiqtisodiyotni samarali boshqarish uchun zarur bo'lgan barcha mavzularni qamrab olgan.

«Qishloq xo'jaligida menejment» darsligi zamonaviy qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi talablariga to'la javob beradigan, qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishini rivojlantiradigan bilimlarga ega bo'lgan malakali mutaxassislar tayyorlashda asos bo'lib xizmat qiladi.

Taqrizchilar:

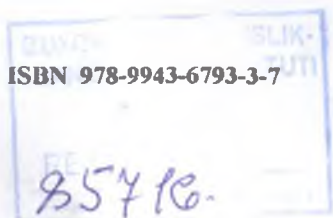
- Muxtorov A. X. - Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti ilmiy tadqiqot instituti katta ilmiy xodim, i.f.n.
Qarshiyev SH. - "Agrologistika" kafedrası dotsenti, i.f.n.

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA MAXSUS
TA'LIM VAZIRLIGI TOMONIDAN NASHRGA TAVSIYA
ETILGAN.**

ISBN 978-9943-6793-3-7

© Galimova F. R. va boshq. 2020.

© "Innovatsiya-Ziyo", 2020.



KIRISH

Darslikda "Qishloq xo'jaligida menejment" fanining ilmiy-uslubiy asoslari, menejment qonunlari va tamoyillari, qishloq xo'jaligida boshqaruv qarorlari, qishloq xo'jaligida boshqaruv usullari, menejment madaniyati va uslubi, qishloq xo'jaligi korxonalari faoliyatining tashkiliy-iqtisodiy asoslari, qishloq xo'jaligida yer-suv resurslari va ulardan samarali foydalanishni boshqarish, qishloq xo'jaligida moddiy-texnika resurslari va ulardan samarali foydalanishni boshqarish, qishloq xo'jaligida mehnat jarayonlarini boshqarish, qishloq xo'jaligida strategik boshqaruv va rejalashtirish, qishloq xo'jaligida infratuzilma sohalarini boshqarish, o'simlikchilik va chorvachilik tarmoqlari iqtisodiyoti va boshqaruvi, qishloq xo'jaligi mahsulotlarini saqlash, qayta ishlash va sotish tizimi iqtisodiyoti va boshqarish, menejmentda axborot va kommunikatsiya, qishloq xo'jaligida motivlashtirish, nizo va stressni boshqarish, qishloq xo'jaligida tavakkalchilikni boshqarish, innovatsiya va innovatsion menejment, qishloq xo'jaligida menejment samaradorligi va boshqa muhim masalalar yoritilgan.

«Qishloq xo'jaligida menejment» darsligidan foydalangan holda zamonaviy qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi talablariga to'la javob beradigan, qishloq xo'jaligida samarali boshqaruvni amalga oshirish bo'yicha bilimlarga ega bo'lgan malakali mutaxassislar tayyorlashda asos bo'lib xizmat qiladi.

«Qishloq xo'jaligida menejment» darsligida qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi va uning o'ziga xos xususiyatlari, qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishida menejment faoliyati va uning usullari, qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishida iqtisodiy samaradorlik va uni oshirish yo'llari, qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishida yetishtirilgan mahsulot tannarxi va uni pasaytirish yo'llari, qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishini intensivlashtirish yo'llari va omillari, dehqonchilik va chorvachilik iqtisodiyoti va boshqaruvi masalalari atroflicha yoritilgan bo'lib, zamonaviy qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi talablariga to'la javob beradigan qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishini rivojlantirish va qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti muammolarini hal qilishga qodir bo'lgan malakali mutaxassislar tayyorlashda dasturiy asos bo'lib xizmat qiladi.

UDK 333C4
BBK 65.9(2)315
G 15

Galimova F. R.

Qishloq xo'jaligida menejment/ Dehkanova N. S., Narinbayeva G. K. /darslik./– Toshkent: «Innovatsiya-Ziyo», 2020 – 270 b.

Har qanday davlat mustahkam, har tomonlama asoslangan boshqaruvga, mamlakatda ishlab chiqarishini va iqtisodiy o'sishni yo'lga qo'yishga zarurat sezadi. Bu vazifalarni yuqori mala'ali, boshqaruv qonun-qoidalarini mukammal biladigan professional boshqaruvchilar, menejerlar olib boradilar. Qishloq xo'jaligi korxona va tashkilotlarning boshqaruv tizimini muntazam takomillashtirib borish talab etiladi.

Ushbu darslikda – Qishloq xo'jaligida menejment bakalavriyat ta'lim yo'nalishi Davlat ta'lim standartiga muvofiq tayyorlangan bo'lib, jamiyat rivojlanishining zamonaviy bosqichlari talablari hamda menejment sohasida xorijiy va milliy amaliyotini umimlashtirish asosida agroiqtsodiyotni samarali boshqarish uchun zarur bo'lgan barcha mavzularni qamrab olgan.

«Qishloq xo'jaligida menejment» darsligi zamonaviy qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi talablariga to'la javob beradigan, qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishini rivojlantiradigan bilimlarga ega bo'lgan malakali mutaxassislar tayyorlashda asos bo'lib xizmat qiladi.

Taqrizchilar:

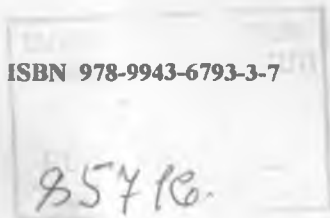
- Muxtorov A. X. - Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti ilmiy tadqiqot instituti
katta ilmiy xodim, i.f.n.
Qarshiyev SH. - "Agrologistika" kafedrası dotsenti, i.f.n

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLİY VA O'RTA MAXSUS
TA'LIM VAZIRLIGI TOMONIDAN NASHRG A TAVSIYA
ETILGAN.**

ISBN 978-9943-6793-3-7

© Galimova F. R. va boshq. 2020.

© "Innovatsiya-Ziyo", 2020.



KIRISH

Darslikda "Qishloq xo'jaligida menejment" fanining ilmiy-uslubiy asoslari, menejment qonunlari va tamoyillari, qishloq xo'jaligida boshqaruv qarorlari, qishloq xo'jaligida boshqaruv usullari, menejment madaniyati va uslubi, qishloq xo'jaligi korxonalari faoliyatining tashkiliy-iqtisodiy asoslari, qishloq xo'jaligida yer-suv resurslari va ulardan samarali foydalanishni boshqarish, qishloq xo'jaligida moddiy-texnika resurslari va ulardan samarali foydalanishni boshqarish, qishloq xo'jaligida mehnat jarayonlarini boshqarish, qishloq xo'jaligida strategik boshqaruv va rejalashtirish, qishloq xo'jaligida infratuzilma sohalarini boshqarish, o'simlikchilik va chorvachilik tarmoqlari iqtisodiyoti va boshqaruvi, qishloq xo'jaligi mahsulotlarini saqlash, qayta ishlash va sotish tizimi iqtisodiyoti va boshqarish, menejmentda axborot va kommunikatsiya, qishloq xo'jaligida motivlashtirish, nizo va stressni boshqarish, qishloq xo'jaligida tavakkalchilikni boshqarish, innovatsiya va innovatsion menejment, qishloq xo'jaligida menejment samaradorligi va boshqa muhim masalalar yoritilgan.

«Qishloq xo'jaligida menejment» darsligidan foydalangan holda zamonaviy qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi talablariga to'la javob beradigan, qishloq xo'jaligida samarali boshqaruvni amalga oshirish bo'yicha bilimlarga ega bo'lgan malakali mutaxassislar tayyorlashda asos bo'lib xizmat qiladi.

«Qishloq xo'jaligida menejment» darsligida qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi va uning o'ziga xos xususiyatlari, qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishida menejment faoliyati va uning usullari, qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishida iqtisodiy samaradorlik va uni oshirish yo'llari, qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishida yetishtirilgan mahsulot tannarxi va uni pasaytirish yo'llari, qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishini intensivlashtirish yo'llari va omillari, dehqonchilik va chorvachilik iqtisodiyoti va boshqaruvi masalalari atroflicha yoritilgan bo'lib, zamonaviy qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi talablariga to'la javob beradigan qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishini rivojlantirish va qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti muammolarini hal qilishga qodir bo'lgan malakali mutaxassislar tayyorlashda dasturiy asos bo'lib xizmat qiladi.

I BOB. QISHLOQ XO'JALIGIDA MENEJMENT FANINING PREDMETI, MAQSADI VA O'RGANISH USULLARI

1.1. Qishloq xo'jaligining mamlakat iqtisodiyotini rivojlantirishdagi o'rni

Mamlakat iqtisodiyotini rivojlantirishda agrar sektor va uning asosiy o'zagi hisoblangan qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi muhim ahamiyatga ega. Iqtisodiyotning rivoji ko'p jihatdan qishloq xo'jaligi sohasidagi islohotlar samarasiga bog'liq. Mamlakatimizda qishloq xo'jaligini isloh etish qishloqda mulkdorlar sinfini shakllantirish, qishloq xo'jalik mahsulotlari ishlab chiqarishini ko'paytirish va qishloq aholisining moddiy farovonligini ko'tarish garovidir. Respublikamizning yer va suv resurslaridan samarali foydalanish, qishloq xo'jalik ekinlari hosildorligini muntazam ko'paytirib borish dolzarb ahamiyatga ega.

Mamlakatimiz mustaqillikka erishgan dastlabki yillardan boshlab qishloq xo'jaligi tarmoqlarida bozor munosabatlarini qaror toptirishga qaratilgan keng ko'lamdagi iqtisodiy islohotlar o'tkazila boshlandi. Natijada tarmoqda xo'jalik yuritish va ishlab chiqarishni tashkil qilishning iqtisodiy-tashkiliy va huquqiy shart-sharoitlarini tubdan o'zgartirib, iqtisodiyotda reja taqsimotli – ma'muriy boshqarish uslubi o'rniga bozor munosabatlariga asoslangan yangi tizim shakllandi. Pirovardida, tarmoqda o'tkazilib chuqurlashtirilayotgan iqtisodiy islohatlar xo'jalik yuritishni xususiy mulkchilikka asoslangan teng huquqli raqobat sharoitida faoliyat yuritishini ta'minlay boshladi.

Hozirgi kunda qishloq xo'jalik mahsulotlari ishlab chiqarish to'lig'i bilan nodavlat sektori zimmasiga yuklatilib mahsulot ishlab chiqarish, aholini oziq-ovqat mahsulotlari bilan ta'minlash barqaror o'sib bormoqda. Xo'jalik yuritish shakllari orasida fermer xo'jaliklari har tomonlama o'zining afzalligini amaliyotda ko'rsatmoqda va kelgusida u asosiy xo'jalik yuritish shakli bo'lib qoladi. Endilikda qishloq xo'jaligining asosiy yuki fermer xo'jaliklari zimmasiga tushmoqda. Respublika qishloq xo'jaligida amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar va ularni chuqurlashtirish borasidagi chora-tadbirlar dehqonlarni yerga bo'lgan munosabatini o'zgartirishni va yer munosabatlarini boshqarishning iqtisodiy mexanizmini amalga oshirishni dolzarb masala sifatida yuzaga chiqardi. Chunki, iqtisodiy islohotlarning xususiyati, uning yo'nalishi va chuqurlashtirish jarayoni pirovard natijada yer islohoti bilan bog'liq.

Qishloq xo'jaligida olib borilayotgan islohotlar natijasida dehqon va fermer xo'jaliklarining mavqeyi yil sayin ortib bormoqda.

Qishloq xo'jaligi iqtisodiyotning muhim tarmog'idir. U mamlakat

aholisi uchun hech bir narsa bilan almashtirib bo'lmaydigan oziq-ovqat mahsulotlarini va sanoat uchun xomashyoning asosiy manbayi hisoblanadi. Hozirgi davrda, bu tarmoqda aholi iste'mol qilayotgan tovarlarning 85 foizidan ko'prog'i ishlab chiqarilmoqda. Ular dehqonchilik hamda chorvachilik mahsulotlaridan iboratdir. Barcha turdagi qishloq xo'jalik mahsulotlarini ishlab chiqarishda respublika iqtisodiyotida band bo'lgan mehnat resurslarining 27 foizga yaqini qatnashmoqda (1.1-jadval).

1.1-jadval

O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotining asosiy ko'rsatkichlari
(amaldagi narxlarda, mlrd. so'm)

	2015	2016	2017	2018
Yalpi ichki mahsulot	210183,1	242495,5	302536,8	407514,5
Tarmoqlarning yalpi qo'shilgan qiymati	190036,2	220064,0	267744,8	361951,1
Shu jumladan, qishloq, o'rmon va baliq xo'jaligining yalpi qo'shilgan qiymati	64680,3	74779,0	90983,9	117315,8
Qishloq, o'rmon va baliq xo'jaligining ulushi	34,1	34,0	34,0	32,4
Asosiy kapitalga kiritilgan investitsiyalar	44810,4	51232,0	72155,2	124231,3
Shu jumladan, qishloq xo'jaliga	4515,4	4795,3	6110,6	7991,9
qishloq xo'jaligining ulushi	10,1	9,4	8,5	6,4
Iqtisodiyotda band bo'lgan soni, ming kishi	13058,3	13298,4	13520,3	13273,1
Shu jumladan qishloq, o'rmon va baliq xo'jaligida	3601,7	3646,7	3671,3	3537,2
Qishloq, o'rmon va baliq xo'jaligining ulushi	27,6	27,4	27,2	26,6
Meva-sabzavot mahsulotlari eksporti, jami eksportga nisbatan foizda	9,5	4,6	5,1	6,3

Qishloq xo'jaligining respublika iqtisodiyotida tutgan o'rni, ahamiyati quyidagilarda ifodalanadi:

¹Ўзбекистон қишлоқ хўжалиги. – Т.. Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси, 2019. – 242 б.

- qishloq xo'jaligi aholini oziq-ovqat bilan ta'minlaydi, oziq-ovqat kishilarning ma'naviy hayoti va moddiy ishlab chiqarishining asosi hisoblanadi;

- qishloq xo'jaligi yengil va oziq-ovqat sanoati uchun xo- mashyo manbayidir. Bu tarmoqlarning mahsuloti ham bevosita aholi ehtiyojlarini qondirish uchun foydalaniladi. Qishloq xo'jaligining mavjud imkoniyatlardan foydalanish darajasi va samaradorligi sanoatning ayrim tarmoqlari ishlab chiqarish hajmini va samaradorligini aniqlaydi. To'qimachilik sanoatida barcha moddiy xarajatlarning 40 foizini, qand sanoatida - 70 foizini, sut va yog' mahsulotlarida 80 foizga yaqinini qishloq xo'jalik xomashyosi tashkil qiladi. Hozirgi vaqtda mamlakatda aholi iste'moli fondining 3/4 qismi bevosita qishloq xo'jalik mahsulotidan yoki qishloq xo'jaligi xom- ashyosidan ishlab chiqarilgan sanoat mahsulotidan iborat;

- qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi mamlakat og'ir sanoatining rivojlanish sur'atiga va darajasiga samarali ta'sir ko'rsatadi. Qishloq xo'jaligi yirik miqdorda ishlab chiqarish vositalarini iste'mol qilgani holda traktor, meliorativ va qishloq xo'jalik mashinasozligi, kimyo sanoati, ayniqsa mineral o'g'it ishlab chiqarishga faol ta'sir ko'rsatadi. Hozirgi vaqtda qishloq xo'jaligi mahsulotini ishlab chiqarishga ketadigan moddiy xarajatlarning asosiy qismini sanoat yetkazib beradigan ishlab chiqarish vositalari (yoqilg'i-moylash materiallari, zaxira qismlar, mineral o'g'it, omuxta yem, asosiy vositalar amortizatsiyasi va boshqalar) tashkil qiladi;

- qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishga mehnat resurslarini jalb qilish sifatida katta ahamiyatga ega, chunki bu tarmoqda faol xodimlarning 27 foizi faoliyat olib boradi. Qishloq xo'jaligi xodimlarning bir qismini boshqa tarmoqlarga o'tkazib, iqtisodiyotning boshqa tarmoqlarida ishchi kuchini takror ishlab chiqarishga katta hissa qo'shadi;

- qishloq xo'jaligining mamlakat iqtisodiyotidagi o'rni yana shu bilan aniqlanadiki, u umumxalq masalalarini hal qilish uchun zarur bo'lgan jamg'arishning muhim manbayi hisoblanadi. Qishloq xo'jaligida mamlakat xalq xo'jaligida tashkil topgan qo'shilgan qiymatning yuqori ulushi yaratiladi.

1.2. Qishloq xo'jaligida menejment fanining predmeti, maqsadi, vazifalari va ularga qo'yiladigan asosiy talablar

Menejmentning mazmunini iqtisodiyotni boshqarishning menejment tizimlari va uni tuzishning tashkiliy shakllarining xo'jalik mexanizmi, boshqaruv uslublari, boshqaruv texnika va texnologiyasining nazariy va

metodologik asoslarini o'rganish tashkil etadi. Menejment boshqaruv faoliyatining umumiy qonuniyatlari va tamoyillarini boshqaruv tizimiga ta'sir usullarini shakllantiradi, boshqaruv apparatining aniq vaziyatlardagi harakatlari va o'zini tutish hollarini umumlashtiradi. Boshqarishning nazariy va amaliy tomonlarini o'rganadi. Shuningdek, boshqaruv faoliyatining qirralarini butun bir majmua ko'rinishida nazariy tahlil va mantiqiy uslub asosida qonuniyatlari va usullarini ajratib o'rganadi.

Menejmentning amaliy tomonlari bir qator aniq vazifalarni hal etishga, jumladan, iqtisodiyotni bozor munosabatlariga o'tishiga, foyda olishga, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga, aholi ijtimoiy himoyasini kuchaytirishga, kishilar ma'naviy darajalarini o'stirishga qaratilgandir.

Qishloq xo'jaligida menejmentning maqsadi – ko'zlangan natijalarga erishish uchun talab etiladigan kuch-g'ayratni va tashkiliy harakatlarni o'z ichiga qamrab olishi lozim. Amaldagi holatdan ko'zlangan maqsad uchun korxona barcha imkoniyatlaridan oqilona foydalanishga, tadbirkor bo'lishga, o'zining moliyaviy ko'rsatkichlari va ish faoliyatini maqsadli amalga oshirishga intiladi.

Rejalashtirilgan maqsadlar qisqa muddatga, shuningdek, uzoq muddatga mo'ljallangan bo'lishi mumkin. Qisqa muddatga mo'ljallangan maqsadlar istalgan natijalarga tezda erishish uchun yo'naltirilgan bo'ladi. Uzoq muddatli esa ferma faoliyatini mustahkamlash uchun hozirgi kunda qanday ishlarni amalga oshirish va uzoq kelajakda qilinadigan ishlar ko'rsatkichlarini yaxshilash ustida o'ylab ko'rishni talab etadi. Qisqa yoki uzoq muddatli maqsadlarni tanlashda, uzoq muddatli maqsadni tanlash doimo ustun bo'lishi lozim. Agar menejer faqat bugungi kun muvaffaqiyatlarini o'ylab ish yuritisa, ferma kelajagini xavf ostida qoldirsa korxonaning ravnaq topishi amri mahol bo'ladi.

Ma'lumki, menejmentning maqsadi korxonani yuqori natijaga erishishini ta'minlashdir. Joriy maqsadlar o'z ichiga shunday maqsadlarni oladiki, ularni amalga oshirilishi rahbar va xizmatchilarni kundalik xizmat burchi hisoblanadi. Bu kabi maqsadlar esa korxonaning kelajakda erishishi va qo'lga kiritishi lozim bo'lgan natijalar, imkoniyatlar uchun ishlab chiqiladi.

Muammoviy va innovatsion maqsadlar oddiylardan sezilarli darajada farq qiladi. Bu farqni asl ma'nosi ularga erishish tavsifidadir. Muammoviy va innovatsion maqsadlar katta aqliy energiya sarfini talab qiladi, chunki o'ziga yangi elementni qamrab oladi. U ijodiy natijani qo'lga kiritish uchun aniqlanadi va ishlab chiqiladi.

Muammoviy maqsadlar fermaning yoki alohida insonning faoliyati

uchun zarur vaziyatni o'zgarishi bilan bog'liq. Masalan, birdaniga tovarlar sifatining pasayishi kuzatiladi, tabiiyki, bu korxonaning oladigan foydasiga ta'sir ko'rsatadi. Sifatni nazorat qilish bo'limi rahbari oldiga qo'yilgan maqsad ma'lum muddat davomida buning sababini aniqlash va mahsulot sifatini yaxshilashdan iborat.

Muammoli maqsadlar qatoriga yana innovatsion maqsadlarni qo'yish mumkin. Ular yangi usullarni izlash va ishlab chiqish, yangi vosita va yangi mahsulot bilan bog'liqdir. Masalan, reklama bo'limi mutaxassisining maqsadi, tovar uchun yangi, samaraliroq, reklama yaratish bo'lsa uni ma'lum muddat ichida telestudiyaga yo'llashi esa innovatsion maqsaddir.

Rahbar yoki xizmatchining o'z oldiga qo'ygan maqsadi qanchalik mashaqqatli bo'lsa, unda shunchalik muammo ko'pdir. Shuni aytish kerakki, muammo tushunchasi faqat obyektiv omil bo'lib qolmasdan, balki u o'ziga subyektiv omilni ham qamrab olgan. Bitta maqsad bir xizmatchi uchun oddiy hisoblansa, boshqasi uchun esa muammoli bo'lishi mumkin. Birinchi holatda xizmatchi unga erishish uchun zaruriy usullarga ega bo'lsa, qo'yilgan vazifani katta qiyinchiliklarsiz bajarish uchun yetarli bilim va qobiliyatga ega bo'ladi.

Qishloq xo'jaligida menejmentning asosiy vazifasi – jamiyat rivojlanishining ob'ektiv qonunlari talablarini hisobga olgan holda va menejment amaliyotini umumlashtirish asosida agroiqtsodiyotni samarali boshqarish uchun zarur bir maqsadga yo'naltirilgan harakatlar tamoyillarini ishlab chiqishdan iborat.

Har qanday davlat mustahkam, har tomonlama asoslangan boshqaruvga, mamlakatda ishlab chiqarishini va iqtisodiy o'sishni yo'lga qo'yishga zarurat sezadi. Bu vazifalarni yuqori malakali, boshqaruv qonun-qoidalarini mukammal biladigan professional boshqaruvchilar, menejerlar olib boradilar.

Qishloq xo'jaligi korxona va tashkilotlarning boshqaruv tizimini muntazam takomillashtirib borish talab etiladi. Korxona va tashkilotlarning samarali ishlashini malakali rahbar xodimlar ta'minlaydi.

1.3. Menejmentning obyekti va subyekti ularning o'zaro aloqadorligi

Menejmetning mazmuni ishlab chiqarish usuli, ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chiqarish kuchlari rivojlanishiga bog'liq o'zgaradi. Ishlab chiqarishning rivojlanishi va iqtisodiy aloqalar murakkablashuvi bilan boshqaruv ham murakkablashadi. Ishlab chiqarish vositalariga mulkchilikning turli shakllari mavjud bo'lgan sharoitda tovar ishlab chiqaruvchilar o'rtasida raqobat vujudga kelib u ishlab chiqarishni

boshqarish, foydani ko'paytirishga yo'naltiriladi.

Menejmentning asosini obyektiv iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa qonunlarga asoslanuvchi huquqiy ilmiylik tashkil etadi. Bu qonunlarni o'rganish va ularning aniq vaziyatlarda namoyon bo'lishini hisobga olgan holda xo'jalik rahbarlari qishloq xo'jaligini boshqarishning strategiya va taktikasini belgilaydilar.

Jamiyat hayotining barcha tomonlarini demokratik yangilanishi sharoitidagi asosiy masala iqtisodiy, ilmiy-texnikaviy, ijtimoiy taraqqiyotni rag'batlantirish, boshqa-riladigan bozor bilan shaxs va jamoa manfaatlarini samarali bog'lash masalalaridan iboratdir. Nazariy va amaliy nuqtai nazardan ishlab chiqarish egalari bo'lgan mehnatkashlar manfaatleri eng muhim manfaat ekanligi, ijtimoiy-iqtisodiy va ilmiy-texnikaviy taraqqiyotni jadallashtiruvchi qudratli harakatlantiruvchi kuch ekanligi shubhasizdir. Boshqaruvni isloh qilishning strategik g'oyasi mehnat qiluvchi shaxsning obro'sini ko'tarishdir. Chunki, vijdonan va ma'suliyat bilan mehnat qilish iqtisodiyotni sog'lomlashtirish uchun xizmat qiladi. Xodimning mehnatdan manfaatdorligini keskin oshirish, uning o'z qobiliyatini to'liq namoyon etishiga sharoit yaratish, jamiyatni harakatlantiruvchi kuchlarning umumiy tizimiga qo'yishdan iborat. Bunga faqat xodim ishlab chiqarishning haqiqiy egasi sifatida mehnat qilgan holdagina erishish mumkin. Kishilar o'rtasidagi iqtisodiy va ijtimoiy munosabatlarni aks ettiruvchi manfaatlar ularning maqsadlari, mehnat intizomi, faolligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi va harakatlarini tartibga soladi.

Bozor munosabatlariga o'tish ishlab chiqarish va bozorning samarali o'zaro ta'sirini, davlat boshqaruvi va korxonalarning o'z-o'zini boshqarishning mutanosib nisbatda bo'lishini ta'minlovchi takomillashgan xo'jalik mexanizmini yaratishga yo'naltirilgandir. Mamlakatda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlarning asl maqsadi barqaror ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotini, kuchli demokratik huquqiy davlat va fuqarolik jamiyatini qurishdan iboratdir.

Menejment melinati hamkorlik bilan uzluksiz bog'liqdir. Har qanday boshqaruv tizimi qo'yilishi va yechishi kerak bo'lgan masaladan qat'iy nazar ikkita tizimni birlashishini bildiradi: boshqariluvchi (boshqaruv obyekti) va boshqaruvchi (boshqaruv subyekti).

Menejment obyekti deganda ishlab chiqarish jarayonlari elementlari majmuasini ko'z oldimizga keltirish mumkin. Bunga texnik, iqtisodiy va ijtimoiy elementlar kiradi. Masalan, texnik elementlar o'z ichiga asosan texnikani, ishlab chiqarish texnologiyasini, iqtisodiy elementlar rejalar, moliya, moddiy rag'batlantirishlar, ijtimoiy elementlar xodimlar va ular

o'rtasidagi munosabatlardir. Bu esa bir butun tartibga solingan o'zaro bog'liq elementlar birlashmasi bo'lib, bir butun tizimni tashkil qiladi.

Menejment sohasida odamlarni murakkab va ko'p qirrali mehnat faoliyatini ikki yirik turga ajratish mumkin: ishlab chiqarish jarayonini bevosita amalga oshiruvchi mehnat va ushbu jarayonlarni boshqarishga yo'naltirilgan faoliyat. Menejment faqatgina boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar orasidagi munosabatni o'z ichiga olmasdan, balki, ular orasidagi o'zaro bog'liq ishlab chiqarish munosabatlariga, maqsadga yo'naltirilgan ta'sir ko'rsatish hamdir.

Menejment subyekti – bu barcha ishlab chiqarish saviyasidagi majburiyat va huquqlarga ega muntazam, vazifaviy boshqaruvchilardir.

Menejment tizimida subyekt quyilgan maqsadga erishish uchun qarorlar ishlab chiqish va ularni amalga oshirish mas'uliyatini oladi. Boshqaruvchi tizimning samaradorligi menejment subyektining ishini tashkil qilish saviyasiga, turli menejment usullarini oqilona ishlatishga va boshqa omillarga bog'liqdir.

Menejmentning obyekt va subyektidagi munosabatlar bir-biriga yaqin, egiluvchan va organik o'zaro aloqada va o'zaro bog'liqlikda bo'lmog'i kerak. Bu esa ularning samarali taraqqiyotini belgilaydi. Bu degani eng avvalo boshqaruv tizimidagi barcha o'zgarishlar o'z vaqtida menejment obyektida ham o'z aksini topmog'i kerak. Bu vaqtda boshqaruvchi tizim o'zidagi elementlarda bo'lib turadigan o'zgarishlarni ziyraklik bilan seza bilishi zarur.

Menejment obyekti va subyekti o'rtasidagi o'zaro aloqa va o'zaro bog'liqlik amaliyotda ba'zida shunday namoyon bo'ladiki, agar boshqaruvchi tizimining ko'lami kengaytiriladigan bo'lsa, menejment obyekti o'z ichidagi ko'pchilikni ko'payishiga olib keladi.

Shunday qilib, menejmentning obyekti va subyektining asosiy elementlari o'zaro bog'liq turli bo'linmalar va xizmatlarning ishlab chiqarishdagi jamoalaridir. «Qishloq xo'jaligida menejment» fani o'zining maqsad va asosiy vazifalarini hal etishda barcha iqtisodiy munosabatlarni o'rganishda bir qator tadqiqot usullaridan foydalanadi.

Fan barcha iqtisodiy munosabatlarni dialektik qonuniyatlarga asoslanib, empirik holda tadqiq etadi. Bu uslub hodisalarni bir-biridan ajratmasdan ularni bir-biriga bog'lab o'rganadi. U hodisalarni to'xtovsiz harakatda, o'zgarishda, yangilanishda va rivojlanishda, shuningdek miqdor o'zgarishlardan sifat o'zgarishlariga aylanishda o'rganadi. Quyidan yuqoriga harakatini, qarama-qarshiliklar birligi va kurashi nuqtai nazaridan o'rganadi. Amalga oshirilayotgan iqtisodiy voqealarni induktiv hamda deduktiv usullarga asosan o'rganib, iqtisodiy mushohada qilish hamda

«analiz», «sintez» usullaridan keng ko'lamda foydalaniladi.

Tahlil qilish – hodisaning har bir qismini alohida batafsil o'rganish, ular orasidagi bog'lanishlarni tadqiq qilish maqsadida ularni tarkibiy qismlarga ajratishdir. Tahlil qilish ilmiy bilishning eng asosiy va ko'p tarqalgan usullaridan biri hisoblanadi. Uning asosiy vazifasi ishlab chiqarish tarmog'idagi chuqur jarayonlarni va xususiyatlarni ko'rsatib berishdan iboratdir.

Tahlil usuli – Ilmiy o'rganish usuli bo'lib, bunda tadqiqot obyekti xayolan ayrim bo'laklarga bo'linadi yoki obyektning belgi va xossalari ayrim o'rganish uchun ajratiladi. Tahlil ayrim elementlarning mohiyati va ular orasidagi bog'liqliqlarni aniqlashga imkon yaratadi.

Tahlil qilishning asosiy usuli-xo'jalikning bir necha yil davomidagi ko'rsatkichlarini, biror korxonaning va teng tabiiy iqtisodiy sharoitlarda eng yaxshi natijalarga erishgan ilg'or xo'jaliklarning hisobot va reja ma'lumotlarini dinamik ravishda taqqoslashdir. Ayrim omillar o'rtasidagi bog'lanishni va o'zaro aloqalarni, muhim masalalarni belgilash zarur bo'lib, ularning hal qilinishi umuman muammoni yechimini topishning muvaffaqiyatini oldindan aniqlab beradi. Xo'jalikning faoliyatini tahlil qilishda yillik va kvartal hisobotlari, yig'ma hisobotlarga oid ma'lumotlar boshlang'ich ma'lumotlardan foydalaniladi. Tahlil qilish ishlab chiqarishning kamchiliklarini ochib berish, xo'jalikning moliyaviy faoliyatini yaxshilashning asosiy yo'llarini belgilash imkonini beradi.

Sintez usuli – Fanning ilmiy tadqiqot usuli bo'lib, obyektni tashkil etgan bo'laklari va unga xos alomatlari bilan bir-biriga bog'langan holda va bir butun tarzda tekshirishga imkon beradi.

Sintez usuli, asosan murakkab silsilalarni tadqiqot etishda uning ayrim asosiy bo'laklarini tahlil qilinganidan keyin ishlatiladi.

Tahlil va sintez bir-biri bilan chambarchas bog'liqdir va ular bir - birlarini to'ldiradilar.

Ilmiy abstraksiyalash – Abstraksiya usuli diqqatni hodisa yoki voqeaning asosiy xossalariга jalb kilib, ikkinchi darajali xossalari inobatga olmaslik hollarida ishlatiladi. Shuning uchun ham bu usul obyektiv hayot to'g'risidagi bilimni chuqurlashtirishga xizmat qiladi.

Nazariy tahlil jarayonida tadqiqotchi ilmiy tushunchalar, qonuniyatlar va boshqa umumiy nazariy qoidalardan foydalanadiki, ular ilmiy abstraksiyaning o'zginasidir. Ular voqea va hodisalarning bir-biriga bog'lanishlarini va silsilasini ochib beradi.

Abstrakt – mantiqiy uslub aniq bir hodisalar, jarayonlarni ularning ahamiyatsiz jihatlarini hisobga olmagan holda o'rganishda qo'llaniladi. Bu usul ma'lum bir darajada tadqiqot predmetini soddalashtirish, ikkinchi

darajali juz'iy tomonlarini hisobga olmaslik va mantiq yordamida o'rganishga imkon beradi.

Uslubning elementlari: maqsad va vazifalarni belgila bo'lish; voq'elikni, jarayonlarni kuzatish; tahlil, umumlashtirish, induksiya va reduksiya usullaridan foydalanib, ilmiy xulosalarga kelish; nazariy umumlashtirish; xulosalardan ishlab chiqarishni tashkillashtirish amaliyotida foydalanishdan iboratdir.

Formalizatsiya – Ilmiy tadqiqotning usuli bo'lib, bunda tahlil qilinayotgan voqea, hodisa, obyekt, uning xossasi, belgisi, jarayoni matematik formulalar yordamida ifodalanadi va keyin ma'lum qoidalar asosida o'rganiladi. Formalizatsiya matematik abstraksiyaning asosiy mazmunidir. Matematikaning boshqa fanlar ichiga kirib kelishi hisoblash texnikasining keng rivojlanishi natijasida tezlashdi.

Analogiya (O'xshashlik) – Bu har xil obyektlarning qaysidir belgisi bilan o'xshashligidir. Bu usulning asosiy mazmuni shundan iboratki, o'rganilayotgan obyektlarning bir-biriga o'xshash xossalari orqali shu va paytgacha o'rganilmagan boshqa xossalari ham bir-biriga o'xshash, deb xulosa chiqariladi. O'xshashlik usuli modellashtirish jarayonida ishlatiladi.

Modellashtirish – Bu ilmiy tadqiqotning obyekt ustidagi jarayoni bo'lmasdan, uning o'ziga o'xshagan modeli ustida olib boriladigan tadqiqot jarayonidir. Matematik modellashtirish uslublar ishlab chiqarish uchun eng qulay variantlar va sharoitlarni tanlash muammolarini hal etishda qo'llaniladi. Korxona, tuman, viloyat, resurslaridan eng samarali foydalanish variantini topish, eng yuqori natijalarga erishish uchun istiqbolli yo'nalishlarni aniqlash imkoniyatini beradi.

Uslubning elementlari: qo'yilgan maqsadga muvofiq ko'rsatkichlar va shart-sharoitlarni (o'zgaruvchan va chegaralangan jarayonlarda) aniqlash; eng yuqori natijalarga erishish mezonlarini tanlash; me'yoriy materiallar va boshqa yakuniy ma'lumotlarni saralash, iqtisodiy-matematik masalalarni hal qilish; pirovard natijaga va uning ishonchligiga baho berish; quyilgan vazifalarni bajarishda ishlab chiqarish uchun eng qulay variantlarni tavsiya etishdan iborat.

Iqtisodiy-statistik uslub – O'rganilayotgan obyektlarning katta majmuasida, ishlab chiqarish omillarini o'rganish va ularning so'nggi natijasini aniqlashda qo'llaniladi. Notipik, ya'ni doimiy bo'lmagan holatlar, shart-sharoitlarni bartaraf qilishga imkon beradi.

Uslubning elementlari: maqsadning qo'yilishi; tadqiqot obyektlarini tanlash; yalpi kuzatish; umumlashtiruvchi va analitik o'lchamlar yordamida pirovard natijalarni guruhlashtirish; turli usullar yordamida ko'rsatkichlarning o'zaro aloqadorligini aniqlash; nazariy umumlashtirish;

xulosalardan amaliy qarorlar qabul qilishda foydalanishdan iboratdir.

Ekspperimental (tajriba) uslubi – Bu uslub ishlab chiqarishni tashkil etishning usullari va yo'llariga iqtisodiy jihatdan baho berish bo'yicha tajribalar o'tkazish, korxona faoliyatining shart-sharoitlarini aniqlash, bu shart-sharoitlarning samaradorlikka ta'sirini aniqlashda qo'llaniladi. Tadqiqotlarning yuksak sifatli bo'lishiga imkon beradi.

Uslubning elementlari: masalaning qo'yilishi; uslubni ishlab chiqish va ishlab chiqarish tajribasining qo'yilishi; olingan materiallarni ishlab chiqish; ularning ishonchligiga baho berish; ishlab chiqarish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqishdan iboratdir.

Hisob-kitob(reja) – konstruksiya uslubi – Bu uslub korxonada ishlab chiqarishni tashkil etishda ba'zi bir jihatlar yoki butun tizimni rivojlantirishning istiqbolli rejasini ishlab chiqishda qo'llaniladi. Maqsadga erishishning eng samarali variantini tanlash, ya'ni qo'yilgan vazifalarni oqilona bajarishga imkon yaratadi.

Uslubning elementlari, yoki tarkibiy qismlari: maqsad va vazifalarni aniqlash, ishlab chiqarish holatining tashkiliy-iqtisodiy jihatlarini tahlil qilish, topshirilgan vazifalarni nisbatan samarali bajarishda ishlab chiqarish imkoniyatlaridan to'la foydalanishning loyihalari hisob-kitobini aniqlash; turli taklif qilingan variantlarga texnik-iqtisodiy hamda tashkiliy jihatdan baho berish; loyihalarni amaliyotga tadbiq etishni ilmiy asoslashdan iboratdir.

Amalga oshirilayotgan har qanday ilmiy tadqiqotda nazariy qism bo'lib, unda tadqiqotchi moddiy obyektlar bilan emas, balki ularning abstraksiyalari bilan, matematik modellari bilan ish ko'radi. Ilmiy tadqiqotlarning nazariy qismi erishilgan natijalarni umumlashtirishga, kerakli ma'lumotlarni olishga va tahlil qilinayotgan muammoning keyingi yo'nalishlarini oldindan aytib berishga yordam beradi.

Deduktiv uslubi – Umumiy qoidalar va qonuniyatlardan kelib chiqib, nisbatan juz'iy xulosalar chiqariladi. Har qanday iqtisodiy tamoyil va mexanizmning amal qilishini aniqlashda dastavval nazariy g'oyalarga, so'ngra ularning amal qilishiga asoslaniladi. Bu jarayon muammoni tadqiq etishning deduktiv usuli deb nomlangan. Yuqoridagi masalani tadqiq etishda, o'rganishda dastavval ma'lumotlar, voqealar, faktlar o'rganiladi.

Induktiv uslubi – Bunda alohida bir xil faktlardan umumlashtirishga, juz'iydan umumiy xulosalar chiqarishga tayaniladi.

Nazariy g'oyalarni yaratish jarayoni esa induktiv tadqiq etish usuli deb nomlangan. Demak, qishloq xo'jaligida amalga oshirilayotgan har qanday iqtisodiy muammoni avval uning nazariyasidan, ya'ni g'oyasidan amal qilishiga qarab o'rganish yoki bu muammoning amaliyotga joriy

etilishidan, ya'ni amaliyotdagi holatiga asoslangan holda g'oya yoki nazariyasini yaratishga qarab tadqiqot olib borish mumkin.

Ikkala holatda ham iqtisodiy tamoyillarning, mexanizmlarning, muammolarning yechimi samarali aniqlanishi kerak. Iqtisodchilar o'z g'oyalariga, taxminlariga, ayrim voqealarga, ma'lumotlarga asoslangan holda yaratgan yoki shakllantirgan g'oyalarni, taxminlarini gipoteza, ya'ni asoslanmagan g'oya, deb atashadi. Ilmiy yoki amaliy gipotezalar induktiv va deduktiv tadqiqot usullari yordamida shakllantirilishi mumkin. Yuqorida ta'kidlangan tadqiq qilish, o'rganish usullari qo'llangan holda yaratilgan, shakllantirilgan tamoyillar, mexanizmlardan foydalanib, u yoki bu muammoni hal etishning iqtisodiy siyosati, strategiyasi belgilanadi. Yaratilgan iqtisodiy siyosatni joriy etish mexanizmlari va ularni amalga oshirish usullarini iqtisodchilar mukammal o'rganishlari lozim. Respublikaning qishloq xo'jaligi tarmog'ida mulkning turli shakllarini harpo etish g'oyasi bozor iqtisodiyoti rivojlangan davlatlardagi nazariy g'oyalarga va ularning amaliyotda hal etilishiga asoslangan. Muammoni tarmoqda hal etishda respublika qishloq xo'jaligi amaliyotidagi holatlar, misollar, ma'lumotlar asos qilib olinib, bu jarayon tobora rivojantirilmoqda va chuqurlashtirilmoqda.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1.«Qishloq xo'jaligida menejment» fanining predmeti, maqsadi va asosiy vazifalari nimalardan iborat?

2.«Qishloq xo'jaligida menejment» fanida qanday o'rganish usullaridan foydalaniladi?

3.Qishloq xo'jalik ishlab chiqarishini o'ziga xos xususiyatlari nimalardan iborat?

4.Menejment obyektini va subyekti deganda nima tushunasiz?

II BOB.QISHLOQ XO'JALIGI MENEJMENTIDA QO'LLANILADIGAN QONUNLAR VA TAMOYILLAR

2.1. Iqtisodiy qonunlarni bilish ahamiyat

Menejment jamiyat qonunlari tizimiga asoslanadi. Nazariy jihatdan tushunmay va asoslanmagan holda birorta yirik amaliy masala hal etilishi mumkin emas. Nazariya yangilanishning muhim usulidir. Fan esa voqelik haqidagi obyektiv bilimlarni o'rganish va tartibga solishga qaratilgandir. Bilimlarni tartibga solinishi qonunlarda ifodalanadi.

Qonun-falsafiy kategoriya bo'lib, borliq voqealarning barqaror, takrorlanuvchan aloqasi va munosabatini, hodisalar yuz berishining aniq tartibda bo'lishiga olib keluvchi tomonlarini aks ettiradi. Qonunlarni bilish rivojlanishning obyektiv yo'nalishlarini aniqlash, amaliy vazifalarni hal etish imkonini beradi. Shu sababli iqtisodiyotni boshqarish qonunlarni bilish, ularni amalda mohirlik bilan qo'llay olishga asoslanishi kerak.

Iqtisodiyotni boshqarishda qonunlardan qanchalik to'liq va izchil foydalanilsa, mehnat sarfi shunchalik samarali bo'ladi. Va aksincha, menejment jarayonida iqtisodiy qonunlarni hisobga olmaslik jamiyat uchun kutilmagan, salbiy oqibatlariga olib keladi. Shu sababli menejment qonunlarini o'rganishda faqat amal qilishni emas, balki menejment jarayonida ongli ravishda qo'llanilishini ham ko'zda tutish lozim. Boshqaruv qonunlaridan ongli ravishda foydalanish, ko'p jihatdan ularni o'rganish bilan bog'liq. Qonunlar qanchalik chuqur o'rganilsa, ulardan amalda to'g'ri foydalanish imkoniyatlari ortadi.

Lekin menejment qonunlarini bilish ularni aniq amaliyotda muvaffaqiyatli qo'llash uchun kafolat bo'la olmaydi. Qonunlardan foydalanishda nazariya amaliyotdan ajralib qolishi foydasizdir. Demak, qonunlardan foydalanish ularni bilish, tushunish, amalda o'z vaqtida va to'g'ri qo'llay olishga bog'liq ekan. Bu menejment samaradorligini oshirishda hal qiluvchi omildir.Iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanishning asosiy elementlari va bosqichlari quyidagi chizmada aks ettirilgan:

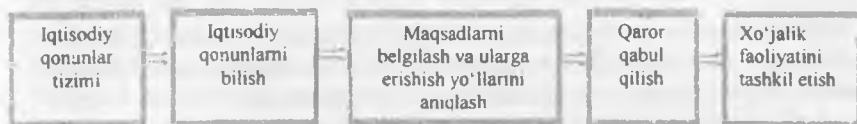
Iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanishning asosiy elementlari va bosqichlari quyidagi chizmada (2.1-rasm) aks ettirilgan.

Ko'rsatilgan chizmanini tahlil etish jarayonida uchta o'zaro bog'liq va ketma-ket, iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanilgan holda yechiladigan masalalarni ko'rib utish zarur:

- mavjud qonunlarni, ularning u yoki bu bosqichda namoyon bo'lish xususiyatlarini hisobga olgan holda chuqur va har tomonlama bilish;

■ iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish maqsadlarini belgilash va ularni hal etish yo'llarini aniqlash;

■ xo'jalik yuritishning bozor iqtisodiyoti sharoitida rivojlantirish va unga mos shakl va uslublarini qo'llash.



2.1-rasm. Iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanishning asosiy elementlari va bosqichlari

2.2. Umumiy iqtisodiy va falsafiy qonunlar

Umumiy, falsafiy va iqtisodiy qonunlardan to'g'ri foydalanilgan holdagina iqtisodiyotni muvaffaqiyatli boshqarish mumkin. Umumiy falsafiy qonunlar ta'siri amaliyotda iqtisodiy rivojlanish qonuniyatlari va yo'nalishlarini aniqlash shaklida namoyon bo'ladi. Ishlab chiqarishni boshqarishdagi turli-tuman ijtimoiy munosabatlar umumiy falsafiy, ham iqtisodiy qonunlarga bo'ysunadi.

Umumiy falsafiy qonunlar, bu avvalo, quyidagi materialistik dialektika qonunlaridir:

1. Miqdor o'zgarishlarining sifat o'zgarishlariga o'tish qonuni narsa va hodisalarning miqdor va sifat jihatlarini o'zaro bog'liqligi, ta'sirini tavsiflaydi.

2. Qarama-qarshiliklar birligi va kurashi qonuni harakatlantiruvchi kuch, o'z-o'zidan harakat qilib amalga oshuvchi rivojlanish manbayini ko'rsatadi.

3. Inkorni inkor etish qonuni sekin rivojlanish va takomillashish yo'nalishini belgilaydi. Eskirgan narsani inkor etmay, rivojlanishga erishib bo'lmaydi, chunki inkor natijasida yangi narsa uchun joy yaratiladi. Shuning uchun inkor yangi bilan eski bog'langan vaqtdir. Bozor munosabatlari sharoitida menejment eski buyruqbozlik shakl va uslublarini inkor etib, ularni ilmiy asoslangan yangilari bilan almashtiradi.

4. Ijtimoiy borliqning ijtimoiy ongdan birlamchi ekanligini belgilovchi qonun mehnat jamoasining, alohida mehnatkash hayotining birlamchi ekanligini ko'rsatadi. Boshqaruvni umumlashtirish zarur bo'lgan ijtimoiy, jamoa, shaxsiy manfaatlarni aniqlashda bu qonunning amal qilishini hisobga olmay amalga oshirib bo'lmaydi.

5. Ishlab chiqarish kuchlarining ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarga

nisbatan belgilovchi ekanligini ifodalovchi qonun boshqaruv uchun katta ahamiyatga ega. Aynan boshqaruv vositasida ishlab chiqarishning ikki tomoni ishlab chiqaruvchi kuchlar va ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar aloqasi yuz beradi.

Yuqorida sanab o'tilgan umumiy falsafiy qonunlar menejment metodologiyasi asosini tashkil etadi. Ular menejmentda markaziy kategoriyalar bo'lib, uning konsepsiyasi birligini mustahkamlash, barcha kategoriyalar o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlashga imkon yaratadi.

Iqtisodiyotni boshqarish tizimida iqtisodiy qonunlar yetakchilik qiladi. Insonlar mehnatini erkin birlashtiruvchi va tartibga soluvchi boshqarish tizimi maqsadlarni aniq belgilash, ularni amalga oshirish yo'llarini izlash, ular erishilgan natijalariga baho berish, iqtisodiy samaradorligida aks etuvchi iqtisodiy qonunlar talablarini aniq hisobga olish lozim.

1. Jamiyat ehtiyojlarini mumkin qadar kam resurslar sarflab iloji boricha to'liq qondirish qonuni. Jamiyatdagi barcha iqtisodiy va ijtimoiy jarayonlar, ularni amalga oshirish bu qonun asosida yo'lga qo'yiladi. U quyidagilarda ifodalanadi:

- ishlab chiqarishning obyektiv yo'nalishi, uning xalq farovonligini oshirishga, shaxsning har tomonlama rivojlantirishga qaratilganligi;
- insonlar xo'jalik faoliyatining asosiy sabablari, umumxalq iqtisodiy manfaatlarining yetakchiligi;
- ishlab chiqarish samaradorligining ijtimoiy-iqtisodiy mohiyati.

2. Qiymat qonuni yoki narx qonuni. Tovarlarining pulda ifodalangan qiymati narx deb ataladi. Narx bozor barometridir, ya'ni agar talab va narx yuqori bo'lsa, ishlab chiqarish kengayadi. Talab va narx pasayganda ishlab chiqarish qisqaradi. Talab hajmi va tarkibi taklif hajmi va tarkibiga teng bo'lgan holdagi narx muvozanat narxi deyiladi.

Ishlab chiqariladigan har bir tovar turi, hajmi ularga bo'lgan ijtimoiy ehtiyojlarga teng bo'lishi, ya'ni to'lov qobiliyatiga ega talabga teng bo'lishi kerak.

3. Talab qonuni. Uning mazmuni shundan iboratki narx qancha yuqori bo'lsa, talab shunchalik kam bo'ladi. Talab xaridorning to'lov qobiliyatini ifodalaydi.

4. Taklif qonuni. U narx ortishi bilan taklif ortishini ifodalaydi.

Taklif - bu bozordagi tovar va xizmatlarning hajmidir.

Shunday qilib, bozor munosabatlari shakllanayotgan sharoitda iqtisodiy qonunlardan foydalanish imkoniyatlari har tomonlama kengayib boradi.

Menejment qonun va qonuniyatlari o'z mohiyatiga ko'ra obyektiv jarayon hisoblanadi. "Qonun" va "qonuniyatni" umumiy va xususiy

tushunchalarga kiritish mumkin.

“Qonun” umumiy tushuncha bo'lsa, qonuniyat uning bir qismi hisoblanadi. Iqtisodiy qonun va qonuniyatlar inson ongi va saviyasidan tashqarida amal qiladi. Inson uni to'g'ri tushinishi va undan o'z faoliyatida oqilona foydalanishi lozim. Bozor iqtisodiyoti tizimi uni to'g'ri tushunish va undan oqilona foydalanishni talab qiladi.

Menejmentning quyidagi qonunlari mavjud:

- ixtisoslashtirish qonuni;
- integratsiya qonuni;
- markazlashtirish qonuni;
- demokratizatsiyalash qonuni;
- vaqt qonuni (vaqtni iqtisod qilish qonuni).

Ixtisoslashtirish qonunining mohiyati shundaki, korxonani boshqarish ma'lum miqdordagi boshqaruvchilar, rahbarlar tomonidan amalga oshiriladi. Ular o'z faoliyatlari jarayonida mehnat taqsimoti asosida o'ziga xos quyidagi funksiyalar bo'yicha (rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, faollashtirish, nazorat), mehnat vositalari bo'yicha (axborotlarni yig'ish, qayta ishlash, tahlil qilish usullari), funksiyalarni bajarish hajmi va mehnatga bo'lgan talab bo'yicha (bo'lim rahbarlari va unga bo'ysunuvchilar), menejment vakolati bo'yicha (menejment darajasi, huquqi, mas'uliyati va boshqalar) amalga oshiradi.

Menejment tizimida har xil funksiyalar taqsimoti mavjud bo'ladi. Xususan, korxonani boshqarishning umumiy vazifalari ishlab chiqarish jarayoni, moliya, sotib olish, sotish, marketing, kadrlarni o'qitish, ilmiy faoliyat, axborotlar tizimini boshqarish kabilar mavjud bo'ladi. Bu o'z navbatida boshqarishning ixtisoslashuvi bo'lib, ular yordamida boshqarishning samaradorligi ta'minlanadi. Menejmentning ixtisoslashgan funksiyalari shu sohani bilgan tajribali va malakali xodimlar tomonidan amalga oshiriladi.

Integratsiya qonuni – bu obyektiv qonun bo'lib, menejment barcha boshqaruvchi xodimlar faoliyatini integratsiyasi asosida amalga oshirishni ko'rsatadi. Bunday ehtiyoj ishlab chiqarish va boshqarishga bo'lgan talabdan kelib chiqadi va amalga oshiriladi.

Menejmentning integratsiyasi uning quyidagi tarkibiy qismlari yordamida namoyon bo'ladi:

1. Maqsad – boshqarishning integratsion omili sifatida;
2. Menejment mexanizmi – balanslashgan usuli va menejment jarayoni sifatida;
3. Strukturaviy bo'linmalar va ularning funksiyalarini muvofiqlashtirish sifatida;

4. Axborotlar bilan ta'minlash – menejment bo'linmalari o'rtasida bog'lanish sifatida.

Menejmentning markazlashtirish qonuni. Bu qonun markazdan va quyidan boshqarishning optimal (eng qulay) variantini topishni talab etadi.

Bu qonun bir tomondan markazdan, ya'ni yuqoridan pastga, ikkinchi tomondan pastdan yuqoriga menejment jarayonini o'zida aks ettiradi.

Boshqarishning obyektiv tizimi markazlashtirilgan shaklda bo'ladi. Masalan, biologiyada birinchi tizim faoliyat ko'rsatishi uchun markaz, ya'ni miya ishlashi kerak.

Korxonani boshqarishda, muhim qarorlar qabul qilishda vakillikning aksariyat qismini o'z zimmasiga oladigan boshqaruv tizimi markazlashgan boshqaruv deb ataladi. Korxonani boshqarish vakolatlari asosan quyi boshqaruv organlariga berilgan bo'lsa, buni markazlashmagan ya'ni quyidan boshqaruv deyiladi.

Markazlashgan boshqaruvning afzalliklari quyidagilardan iborat:

1. Ixtisoslashgan boshqaruv xizmatining faoliyatini muvofiqlashtirish va nazorat qilish imkoni tug'iladi;

2. Harakatning yagona kelishilgan tartibi ta'minlanadi;

3. Menejment mehnati bilim va tajribadan unumliroq foydalanish imkonini beradi.

Quyidan boshqarishning afzalliklari quyidagilar:

1. Muammoni yaxshiroq biladigan rahbar tomonidan qaror qabul qilish imkoni tug'iladi;

2. Yirik korxonalarni axborotlar hajmi ko'pligi sababli boshqarish va menejment qarorlarini ishlab chiqish qiyinlashadi;

3. Quyidan boshqarish rahbarlik lavozimidagi shaxsning mas'uliyatini oshiradi, o'ziga nisbatan talabchanlik kuchayadi va o'z ish joyida mustahkam bo'lish imkonini beradi.

Demokratizatsiyalash qonuni. Menejment samaradorligi odamlar manfaatiga mos tushadigan bo'lishini ta'minlashi lozim. Manfaatdor har bir shaxs, boshqaruv xodimi mehnat jamoasi uchun xos bo'lgan jarayon hisoblanadi. Bu esa boshqarish jarayonini nafaqat malakali, qolaversa, demokratiya bo'lganda ta'minlanadi. Bu qonun mohiyatiga ko'ra jamoada odamlarning bir-biriga bo'lgan o'zaro munosabatini aks ettiradi, ya'ni rahbar va bo'ysunuvchilar o'rtasidagi o'zaro aloqani aks ettiradi.

Vaqt qonuni (vaqtning iqtisod qilish qonuni) – bu bozor iqtisodiyotining muhim qonunidir. Vaqt iqtisodiy kategoriya bo'lib, uning qadr-qimmatini

korxona faoliyatining barcha tomonlarini o'z ichiga qamrab oladi, jumladan, ishlab chiqarish tezligi, kapital aylanmasi, mehnat unumdorligi, mehnat qurollaridan foydalanish xarajatlari va boshqalar.

2.3. Menejmentning asosiy tamoyillari

Tamoyil – bu faoliyat yuritishning asosiy qoidasi, yetakchi g'oyadir. Ilmiy adabiyotlarda odatda boshqaruv tamoyillari deganda iqtisodiyotga rahbarlik qilishda asoslaniladigan asosiy qoida, yo'l-yo'riq, xulq me'yorlari tushuniladi. Boshqaruv tamoyillari iqtisodiyot qonunlari ta'siri natijasida boshqaruv usullariga bog'liq hodisalar mohiyatini aks ettiradi. Boshqaruv mexanizmini quyidagicha ifodalash mumkin:



2.2-rasm. Boshqaruv mexanizmlari

Boshqaruv tamoyillari o'zaro bog'liq va birgalikda qo'llanilishi lozim.

Menejmentning asosiy tamoyillariga quyidagilar kiradi:

1. Boshqaruvda yakkaboshchilik va kollegiallik tamoyili. Yakkaboshchilik tamoyili bevosita ishlab chiqarishda xodimlarning yagona rahbar buyruqlariga qat'iy bo'ysunishi talab qilinadi. Yuqori darajadagi rahbar quyi bo'g'in rahbari vakolatiga kiruvchi masalalarni hal etmasligi lozim. Bu tamoyilni amalga oshirishning asosiy sharti har bir ijrochining huquq, burch, majburiyatlarini qat'iy belgilab qo'yishdir. Yagona boshchilik kollegiallik, qabul qilinadigan qarorlar oshkoraligi bilan qo'shib olib borilishi kerak. Kollegiallik intizom, rahbar, yagona shaxs irodasiga so'zsiz bo'ysunish bilan birga amalga oshishi kerak. Demokratiya, oshkoralik har bir kishiga o'z fuqarolik qarashlarini namoyon qilish, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilishda faol qatnashish uchun imkon yaratadi.

2. Ilmiylik tamoyili. Boshqaruv tamoyillari orasida valyuntarizmni inkor qiluvchi har bir rahbar iqtisodiy qonunlarni, jamiyat rivojlanishining ob'ektiv yo'nalishlarini, bu sohada milliy va chet el tajribasini taqazo qiluvchi o'rinni egallaydi.

3. Rejalilik tamoyili. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarishni rejali boshqarish-biznes va strategik rejani tuzish iqtisodiy siyosatlarni amalga oshirishning muhim shartidir. Bu tamoyil ishlab chiqarish rivojlanishining uzoq muddatga mo'ljallangan yo'nalishlarini belgilaydi.

4. Boshqaruv shakl va usullarini takomillashtirib borish tamoyili.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvning uch shakli mavjud, jumladan: xususiy, jamoa va davlat boshqaruvi. Boshqaruvning xususiy shaklida mulkdor yakka o'zi qaror qabul qiladi va butun ish uchun javobgar bo'ladi. Boshqaruvning xususiy shaklini ijobiy tomoni mulk egasining ishlar borishini o'zi to'liq nazorat qilish imkoniyatiga egaligi bo'lsa, kamchiligini esa sarmoyaning uncha katta bo'lmashligi va bir kishini boshqaruvning turli vazifalarini bajarishga majburligidir.

Boshqaruvning jamoa shaklida ikki yoki undan ko'p jismoniy va huquqiy shaxslar boshqaruv qarorlarini birgalikda qabul qiladilar va korxona yoki aksionerlar jamiyati faoliyati uchun javobgar bo'ladilar. Sherikchilik nisbatan malakali boshqaruv qarorlarini qabul qilish, boshqaruvning xususiy shakli kamchiliklarini bartaraf etishga imkon yaratadi. Boshqaruvning jamoa shaklini afzalligi sheriklarni aksiya sotish yo'li bilan qo'shimcha sarmoya jalb qilish imkoniyatiga ega bo'lishidadir.

Davlat boshqaruv shakli davlat yoki mahalliy mulk bo'lgan korxonalarda amalga oshiriladi. Davlat bu korxonalar faoliyati uchun to'liq javob beradi.

5. Kadrlar tanlash va joylashtirish tamoyili. Bozor iqtisodiyoti sharoitida kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish tamoyili muhim ahamiyat kasb etadi. Bozor munosabatlari boshqaruv kadrlariga qat'iy talablar qo'yadi, ularning ishbilarmonlik sifatlarini, ishlab chiqarish oldida turgan masalalarini belgilaydi.

6. Shaxsiy tashabbus tamoyili. Bozorda ishbilarmon, omilkor, shaxsiy foyda uchun harakat qiluvchi, tadbirkor kishilar faoliyat yuritishi kerak.

7. Javobgarlik va tavakkalchilik tamoyili. Tadbirkor o'z faoliyati uchun javobgar bo'lishi, bunda ma'lum tavakkalchilik ham hisobga olinishi, ya'ni tadbirkorning o'z huquq va majburiyatlari bo'lishi kerak.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Qaysi iqtisodiy qonunlar sizga ma'lum?
2. Moddiy dialektika qonunlari, mohiyati va ularning boshqaruvga ta'sirini ta'riflab bering.
3. Bozor iqtisodiyotida qaysi qonunlar muhim rol o'ynaydi.
4. Boshqaruvning qaysi prinsiplari sizga ma'lum?
5. Raqobatchilik qonunining mohiyati nimada?

III BOB.QISHLOQ XO'JALIGI MENEJMENTIDA QO'LLANILADIGAN ASOSIY FUNKSIYALAR

3.1. Menejment funksiyalarining mohiyati va mazmuni

Har qanday menejment funksiyasi boshqaruv xodimlarining o'ziga xos faoliyatining turidir, mehnatning kasbiy taqsimoti, boshqaruv sohasidagi ixtisoslanish natijasidir. Ushbu faoliyatni o'ziga xosligi shundaki, har bir funksiya berilgan maqsadni bajarilishiga yo'naltirilgan. Shuning uchun u o'zining mavjud rolini o'ynaydi va boshqaruv xodimlarining umumiy faoliyatini tarkibiy qismi hisoblanadi.

Funksiya lotincha "function" so'zidan kelib chiqqan bo'lib, bajo keltirish, bajarish, amalga oshirish ma'nosini bildiradi. Xorijiy so'zlar lug'atida funksiya faoliyat darajasi, majburiyat, maqsad va rol deb ifodalanadi. Menejment funksiyalari boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlarni bir butun qilib bog'lab, aniq majburiyatlar bilan tavsiflaydi.

Menejment funksiyalariga tadqiqotchilar o'zlarini nazariy qarashlari asosida yondashganlar. Masalan F. Teylorning fikricha, har bir xizmatchi eng yuqori lavozimdan eng quyi lavozimgacha imkoni boricha oz sonli vazifani bajarishi kerak. Ba'zi mutaxassislar o'z qarashlarida menejment funksiyalarining asosiy tayanchini mazmuniy tomonga emas, balki axborotli tomonga yo'naltirganlar. Menejment funksiyasi deganda, ular eng avval axborotga ishlov berilishidagi tashkiliy faoliyat, ya'ni shunday zarur mehnat faoliyati turiga bevosita axborotni ishlab chiqarishni boshqaruvning manfaati uchun harakati va ishlatilishi bilan bog'liqligi, shu jumladan, zarur qarorlar ishlab chiqilishi tushuniladi. Ayrim mualliflar menejment funksiyasini menejment subyektlarini harakat operatsiyasi desa, boshqasi ijtimoiy jamiyat birlashmasi faoliyatining bir qismini tartibga solinishi deydi, uchinchi esa obyektiv zarur, barqaror takrorlanuvchi harakat degan xulosaga kelishgan.

3.2. Menejment funksiyalarining turkumlanishi

Yirik mutafakkirlardan biri A.Fayol boshqaruvchining korxonada bajariladigan barcha funksiyalarini quyidagi oltita guruhga bo'lgan:

- ✦ texnik (ishlab chiqarish, yasash, qayta ishlash).
- ✦ tijorat (sotib olish, sotish, almashtirish).
- ✦ moliyaviy (kapital topish, uni boshqarish).
- ✦ himoyalash (mulkni va shaxsni himoyalash).
- ✦ hisob-kitob (muvozanat, sarflar, statistika).

- ma'muriy (ish olib borish, tashkil qilish, farmon chiqarish va nazorat).

A. Fayol boshqarishning umumiy funksiyalarini turkumlashda yagona muallif hisoblanadi. A. Fayolning fikricha ma'muriy funktsiya korxona rahbari zimmasidagi eng katta o'rinni egallovchi majburiyatdir. U rahbarning predmeti sifatida quyidagilarni bildirgan:

- oldindan ko'ra bilish (kelajakni o'rganish va harakat yaratish);
- tashkil qilish (korxonaning moddiy-texnika bazasini yaratish);
- farmon berish (korxona xodimlarini harakatga keltirish);
- tartibga keltirish (barcha jarayonlarni, harakat va intilishlarni birlashtirish);
- nazorat qilish (qonun-qoidalariga, chiqarilgan farmonlarga rioya qilinishini kuzatish);

Menejmentning funksiyalarini turkumlash muammosiga bildirilgan fikr-mulohazalar tahlili quyidagi asosiy xulosalarni chiqarishga imkon yaratadi:

- menejer tomonidan maqbul qarorlar ishlab chiqiladi;
- korxona taraqqiyotini ta'minlaydigan buyruqlar chiqariladi va bajaruvchilarga yetkaziladi;
- mehnat samarali tashkil qilinadi va tartibga solib boriladi;
- qabul qilingan qarorlar bajarilishi nazorat qilinadi.

Menejment jarayoni, eng avvalo, uning oliy maqsadini aniqlashdan va shu bilan birga, uni amalga oshirishni zaruriy harakatlar dasturini ishlab chiqishdan boshlanadi. Ma'lumki, rejalashtirish boshqarishning asosiy funksiyalaridan biri hisoblanadi. Rejalashtirish, eng avvalo, kelajakni belgilash, uning samaradorligini oshirishning istiqbolli yo'nalishlarini tanlashdir. Qarorlarning eng maqbul variantlarini ishlab chiqish va ularni amalga oshirishni ta'minlashdan iboratdir. Hozirgi vaqtda rejalashtirishning muhim yo'nalishi kelajakni bashorat qilishdir. Kelajakni bashorat qilish iqtisodiy matematik usullar yordamida matematik modelashtirish orqali amalga oshiriladi.

3.3. Menajmentning o'ziga xos funksiyalari

Menejmentning tashkil etish funksiyasi qo'yilgan maqsadlarga muvofiq ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan moddiy texnika bazasini yaratish, boshqaruv apparatining maqsadga muvofiq tashkiliy tarkibini aniqlash, zarur me'yoriy hujjatlarni ishlab chiqish va joriy etish, yangi standartlar, boshqaruv bo'linmalari to'g'risidagi qoidalar, vazifaviy

yo'riqnomalar tayyorlash va boshqalarni o'z ichiga oladi. Tashkil etish funksiyasi korxonada bo'limlar faoliyatining tarkibiy-tashkiliy bog'lanishiga belgilangan rejalarni ma'lum tartib asosida bajarilishini ta'minlaydi. Boshqacha qilib aytganda, korxonada barcha jarayonlarni birligini ta'minlab, yagona maqsadga birlashtiradi.

Menejmentning muvofiqlashtirish funksiyasi belgilangan dasturni yoki maqsadga muvofiq yoki rejani amalga oshirishini, ishlab chiqarish jarayonlarining bir me'yorda borishini ta'minlaydi va o'rnatilgan me'yordan og'ishini bartaraf etadi. Bu korxonada zaruriy tartiblilik va barqarorlik holatini o'rnatadi. Ishlab chiqarishni taraqqiy etishi bilan boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasidagi aloqalar doimo ham bir me'yorda davom etmaydi. Bo'limlarning vazifaviy majburiyatlarini to'liq bajarilmasligi natijasida o'zaro aloqalarda uzilishlarni, jarayonlarda og'ishlarni vujudga keltiradi. Bu masalalar muvofiqlashtirish funksiyasi orqali yechiladi. Muvofiqlashtirish funksiyasi bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida katta ahamiyatga ega. Unga ishlab chiqarish ko'lami oshgan, murakkablashib borayotgan iqtisodiy aloqalar vujudga kelgan sari katta talab qo'yilmoqda. Menejmentning muvofiqlashtirish funksiyasi orqali korxonaning dinamikasini, boshqaruv tizimini turli qism va bo'linmalari bilan aloqasini bir tekisligi ta'minlanadi.

Menejmentning nazorat qilish funksiyasi vazifasi amalda belgilangan topshiriqlarning bajarilishini, ishlab chiqarishning bir me'yorda davom etishini kuzatish, uzilish holatlarni, o'rnatilgan talablardan og'ish sabablarini aniqlash, bartaraf etish, ularni oldindan bilish va ogohlantirish, ishlab chiqarishning barqarorligini ta'minlashdir. O'zining mohiyatiga ko'ra nazorat funksiyasi universal hisoblanadi, chunki, korxona funksiyasining barcha bo'g'inlari va bo'linmalariga (texnologik jarayonlarning nazorati, texnik hujjatlar holatini nazorat qilish, mahsulot sifatini nazorat qilish va hokazo) kirib boradi va menejmentni boshqa funksiyalari bilan yaqin bog'langan bo'ladi. Shunday qilib, menejmentning nazorat funksiyasi korxona faoliyatining haqiqiy holatini o'rnatilgan talablardan og'ishidan doimo xabardor bo'lib turish imkonini beradi.

Xulosa qilib aytganda, menejmentning funksiyalari bir-biri bilan uzviy bog'langan bo'lib, korxonaning mahsulot ishlab chiqarish hajmini ko'paytirish, samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Boshqarish faoliyatining turlariga ko'ra, funksiyalar turlicha bo'ladi:

*Menejmentning iqtisodiy funksiyalari:

- *mablag'larning doiraviy aylanishini amalga oshirish;*
- *mahsulot ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish;*
- *marketing xizmatini uyushtirish;*

– foyda olishni taminlash va h.k.

*Menejmentning ijtimoiy funksiyalari:

– mehnat sharoitini yaxshulash;

– xodimlarning uy-joyga bo'lgan ehtiyojini, sotsial madaniy-ma'naviy ehtiyojlarini qondirish,

– moddiy rag'ballantirishni ta'minlash;

– ijtimoiy himoyani ta'minlash va h.k.

*Menejmentning ma'naviy-ma'rifiy funksiyalari:

– xodimlarni insoniylik, yaxshilik, mehr-shafqatli va o'zaro munosabatlarda sabr-toqatli bo'lish ruhida tarbiyalash;

– xodimlarni vatanga muhabbat, insonparvarlik ruhida tarbiyalash, adolat tuyg'usini, bilim va ma'rifatga intilishni tarbiyalashga xizmat qilish va h.k.

*Menejmentning tashkiliy funksiyalari:

– ishlab chiqarishni tashkil qilish;

– o'zaro aloqalarni o'rnatish va muvofiqlashtirish;

– barcha bo'g'in va bo'limlar o'rtasida vazifalar taqsimoti, vakolat va boshqarish apparati xodimlari o'rtasida mas'uliyatlarni belgilash;

– boshqarishning aniq uslubini tanlash va qaror qabul qilishda ish tartibi izchilligi, axborotlar oqimini tashkil qilish va h.k.

Qayd qilingan funksiyalar bir-biri bilan bog'liq va ma'lum darajada tartibga solingan ko'p unsurlardan, tarkibiy qismlardan iborat bo'lib, ular yaxlitlikka ega. Shuning uchun ham boshqarish jarayonida ularning birortasi ham e'tibordan chetda qolmasligi kerak.

Menejmentning funksiyalaridan yana biri – bu tapmoqli boshqarish bilan hududiy boshqarishning mutanosibligini ta'minlash. Har bir korxona qandaydir bir tarmoqqa (sektor tarkibiga) kiradi. Ayni vaqtda, u bir tuman hududida joylashganligi jihatidan mahalliy ishlab chiqarish hududiy majmuiga kiradi. Boshqarish jarayonida bu funktsiya ham hududiy, ham tarmoq manfaatini ko'zda tutishi lozim. Tapmoqqa doir bo'lgan boshqaruv funksiyalari zarur. Buningsiz tarmoq "yo'qoladi", yagona texnik va texnologiya siyosatini amalga oshirish va butun tarmoqqa taalluqli boshqa masalalarni hal etish qiyin bo'ladi.

Biroq ayni vaqtda, boshqarishning hududiy funksiyalari ham zarur. Bu funktsiya muayyan tuman, viloyat hududida joylashgan turli tapmoqlar (sektorlar)ga qarashli korxonalar faoliyatini muvofiqlashtiradi, ratsional aloqalarni o'rnatilishini ta'minlaydi. Hududiy funksiyalar idorachilik g'ovlarini yo'qotish, noratsional tashuvlarni kamaytirish va pirovard oqibatda samaradorlik darajasini oshirish imkoniyatini beradi.

Qayd qilingan funksiyalardan tashqari boshqarishning o'ziga xos aniq

funksiyalari ham bor.

Menejmentning o'ziga xos aniq funksiyalari deganda, muayyan boshqaruv organiga va uning boshqaruvchisiga aniq birlashtirilgan ishlar, mas'uliyat, maqsad va unga erishish vositalari majmuyi tushuniladi.

Tegishli funksiyalarning to'la-to'kis va sifatli bajarilishiga ishlab chiqarishning umumiy rahbarlari – direktor (rais), uning o'rinbosarlari, bo'g'in va bo'limlar boshliqlari, brigadirlar, shuningdek, xizmat ko'rsatish bo'limlari rahbarlari – kadrlar bo'limi boshlig'i, reja-iqtisod bo'limi boshlig'i va boshqalar mas'uldirlar. Quyida (3.1-jadval) korxona (firma, jamoa xo'jaligi)ni menejmentning o'ziga xos aniq funksiyalari va ularning asosiy mazmunini keltiramiz.

3.1-jadval

Menejmentning o'ziga xos funksiyalari

№	Bo'limlar	Mas'ul shaxs	Aniq funksiyalar
1.	Korxona	Direktor, rais	- hukumat qarorlarini korxona faoliyatiga izchillik bilan ta'biq qilinishini ta'minlash; - davlat byudjeti, buyurtmachilar, yetkazib beruvchilar oldidagi majburiyatlarning bajarilishiga javob berishni ta'minlash; - korxona faoliyatini tashkil qilish, uni muvofiqlashtirish va nazorat qilish va h.k.
2.	Reja-iqtisod bo'limi	Direktor(rais)-ning iqtisodiy masalalar bo'yicha o'rinbosari	- joriy va istiqboldagi rejalar loyihasini tayyorlash; - biznes-rejani tuzish; - moddiy va mehnat harajatlari normativlarini ishlab chiqish; - texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarni tahlil qilish; - ishlab chiqarish bo'yicha hisobot tayyorlash va h.k.
3.	Konstruktorlik bo'limi	Bosh muhandis	- yangi konstruksiyadagi buyumlarni yaratish; - eski buyumlarni modernizatsiya qilish; - mahsulotning texnik estetikasiga, ishlab chiqarishning iqtisodiy texnologiyasi amalda xavfsizlik texnikasi talablariga mos kelishini ta'minlash; - yangi buyumlarni sinab ko'rishda qatnashish va h.k.
4.	Standartlashtirish	Bosh muhandis	standartlashtirish va normalashtirishlarini rejalashtirish va bajarish;

	bo'limi		hujjatlashtirish texnikasini va yangi mahsulotni nazorat qilish; yangi va amaldagi standart vatexnik shart-sharoitlarni ishlab chiqarish vah.k.
5.	Mehnatni tashkil qilish va ish haqi bo'limi	Direktor(rais)-ning iqtisodiy masalalar bo'yicha o'rinbosari	mehnat qonunlariga rioya qilishni nazorat qilish; ish haqi fondi sarflanishini tahlil qilish; mehnatni normalashishini uyushtirish va uni amalga oshirish; tarif stavkasi va koeffitsiyentlarining to'g'ri qo'llanilishini ta'minlash; xodimlar mehnatini tashkil etishni takomillashtirib borish va h.k.
6.	Mehnatni muhofaza qilish bo'limi	Bosh muhandis	mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik yuzasidan xavfsiz va sog'lom mehnat sharoitlarini yaratish; mehnatni muhofaza qilish sohasidagi tadbirlarning bajarilishi, qonunlar, yo'riqnomalar, qoida va normalarga rioya qilinishini nazorat qilish; xavfsizlik texnikasi bo'yicha yo'riqlar berish va h.k.
7.	Kadrlar bo'limi	Bosh muhandis	korxonani ma'lum kasb va ixtisosga ega bo'lgan ishchi va xizmatchi kadrlar bilan ta'minlash; ishlab chiqarish ta'limi va malaka oshirishni uyushtirish; kadrlar qo'nimsizligi sabablarini o'rganish; mehnat intizomining holati va ichki tartib qoidalariga rioya qilinishini nazorat qilish va h.k.
8.	Moddiy-texnika ta'minoti va sotish bo'limi	Direktor-(rais)ning umumiy masalalar bo'yicha o'rinbosari	moddiy resurslarga bo'lgan talabni rejalashtirish; korxonani materiallar, texnika, yoqilg'i va h.k.bilan ta'minlashini uyushtirish; shartnomalarni tuzish; ombor xo'jaligini uyushtirish va h.k.
9.	Buxgalteriya bo'limi	Bosh buxgalter	pul mablag'larining to'g'ri sarflanishini nazorat qilish; hisobga olish va hisobot tuzishni uyushtirish; buxgalteriya balanslarini tuzish; xodimlarga ishhaqi to'lash bo'yicha hisob-kitob qilish;

			moliyaviy faoliyatni tashkil qilish; byudjet, bank, yetkazib beruvchilar va iste'molchilar bilan hisob-kitob olib borish va h.k.
10.	Ishlab chiqarishni tezkor boshqarish bo'limi	Direktor-(rais)ning ishlab chiqarish bo'yicha o'rinbosari	korxona, sex, uchastkalar uchun ishlab chiqarish bo'yicha kalendargrafiklar tuzish; ishlab chiqarishning borishini tezkor ravishda tartibga solish; korxonaning bir maromda ishlashini ta'minlash; korxona va sexlarga xizmat qiluvchi bo'limlar ishini muvofiqlashtirish va h.k.
11.	Mahsulot sifatini nazorat qilish bo'limi	Direktor (rais)	tayyor mahsulot sifatini nazorat qilish; korxonaga keltiriladigan xomashyo va materiallarning sifatini nazorat qilish; nazorat o'lchov asboblari holatini tekshirish; mahsulotni attestatsiyadan o'tkazishga taqdim etish va h.k.
12.	Ta'mirlash va energiya bilan ta'minlash bo'limi	Bosh mexanik va bosh energetik	korxonani barcha energiya turlari bilan ta'minlash; ishlab chiqarish binolarini isitish; ventilyatsiya ishini yo'lga qo'yish; binolar va inshootlarni ta'mirlanishini, saqlanishini ta'minlash; jihozlarning to'g'ri ishlatilishi ustidan nazorat o'rnatish va h.k.
13.	Transport xo'jalik bo'limi	Direktor-(rais)ning umumiy ishlari bo'yicha o'rinbosari	yuklarni tashish, ortish va tushirishni, bu sohadagi ishlarni mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirishni uyushtirish; transport vositalari uchun qulay marshrutlar va grafiklar tuzib chiqish va h.k.
14.	Ma'muriy xo'jalik bo'limi	Direktor (rais)ning umumiy ishlari bo'yicha o'rinbosari	korxonaga qarashli binolar va hududlarni yaxshi holatda saqlash; korxona bo'limlarini mebel, inventar, kanselyariya tovarlari bilan ta'minlash; hududni obodonlashtirish va ko'kalamzorlashtirish va h.k.

15.	Axborot hisoblash markazi	Bosh muhandis	avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimini loyihalash va uyushtirish; axborot oqimini takomillashtirish; zamonaviy kompyuterlardan foydalanishni ta'minlash va h.k.
16.	Kanselyari -ya (Devonxona)	Boshliq	korxonaga keladigan va o'natiladigan xat-xabarlarni, hujjatlar tayyorlashni nazorat qilish; arxiv ishlarini uyushtirish; ish yuritish, xizmat hujjatlarini ko'chirish, ko'paytirish va h.k.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Funksiya nima? Menejment funksiyasi deganda, nimani tushunasiz?
2. Menejment funksiyalari qanday turkumlanadi?
3. Menejmentning umumiy va aniq funksiyalari to'g'risida nimalar deya olasiz?
4. Menejmentning asosiy funksiyalari va ularning zaruriyati nimada?
5. Menejmentning iqtisodiy, sotsial, ma'naviy va tashkiliy funksiyalari nimalardan iborat?
6. Menejmentning hududiy va tarmoq funksiyalari to'g'risida nimalar deya olasiz?
7. Menejmentning o'ziga xos funksiyalari deganda, nimani tushuniladi?

IV BOB. QISHLOQ XO'JALIGIDA BOSHQARUV QARORLARI

4.1. Qishloq xo'jaligida boshqaruv qarorlari va ularga qo'yiladigan talablar

Qaror – bu bajarilishi lozim bo'lgan ishning aniq bir yo'lini tanlab olish.

Boshqacha qilib aytganda, qaror bu u yoki bu yo'lni tanlab olishda bir to'xtamga yoki muayyan bir fikrga kelish. Ya'ni, rahbar faoliyatining asosiy mezonini bo'lib, qaror qabul qilish hisoblanadi.

Qaror qabul qilish zaruriyati mavjud holatning bo'lishi lozim bo'lgan holat bilan mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi.

Qaror qabul qilish imkoniyatining muqobil yo'llari bo'lganda vujudga keladi va rahbar ulardan birini, eng maqbulini tanlaydi.

Qarorning eng samarali variantini topish uchun rahbar "yetti o'lchab bir kes" maqoliga rioya qilishi darkor.

Qabul qilingan qaror reja, topshiriq, buyruq, farmon va farmoyishlar orqali yuridik kuchga kiritiladi va amalga oshiriladi.

Shu nuqtai nazardan, qarorni boshqaruv binosining poydevori deyishi mumkin.

Qaror qabul qilish menejerning fikri-zikrini doim band qilib turadigan tashvishdir. Menejer juda xilma-xil masalalar yuzasidan ishlab chiqarish va kadrlarga oid, tashkiliy va xo'jalik masalalari yuzasidan qarorlar qabul qiladi.

4.2. Qishloq xo'jaligida boshqaruv qarorlari tasnifi

Menejer qarorni yakka boshchilik asosida, yordamchilarni va jamoatchilikni jalb qilib qabul qilishi mumkin. Boshqaruvga oid har qanday qaror samarali bo'lsagina, u maqsadga muvofiq deb hisoblanadi. Shunday qilib:

Qaror qabul qilish – bu tashkilot rahbarining tashkilot oldidagi maqsadiga erishish uchun o'z vakolati va omilkorligi doirasida qarzdorning mavjud variantlaridan eng maqbulini tanlash jarayoni.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida rahbar qabul qiladigan qarorning ahamiyati ortib boradi. Iqtisodchilarning fikricha sex(bo'lim)ning boshlig'i qabul qiladigan bitta qaror shu sex(bo'lim)ning besh-olti oylik ishiga ta'sir qilar ekan.

Qabul qilinadigan qarorning oqilligi bir necha omillarga bog'liq. Ulardan asosiylari quyidagilardir:

- qaror qabul qilish jarayonida axborotning to'laligi va sifati;
- qaror qabul qiluvchi rahbarning shaxsiy sifati;
- qaror qabul qilishda tashkiliy masalalarning oqilona yechilish darajasi (masalan, qaror qabul qilishda mutaxassislarni jalb etish, qaror qabul qilish tizimining takomillik darajasi, qarorni ijrochilarga yetkazish, nazorat qilish va bajarilish darajasi va hokazo).

To'g'ri qarorni to'g'ri tanlashda muayyan tamoyillarga tayanish va qarorga bo'lgan talablarni hisobga olish, qabul qilinadigan maqsadni xo'jalik maqsadiga muvofiqlashtirish, mehnat jamoasi manfaatlarining jamiyat manfaatlariga muvofiqligini aniqlash, mehnat va moddiy resurslardan tejimli foydalanish, texnikaviy, iqqisodiy va sotsial rivojlanish tendensiyalarini hisobga olish zarur.

Ma'lumki, qaror qabul qilish zaruriyati mavjud amaldagi holatning muammoni hal etish uchun talab etiladigan holatga mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi.

Qaror qabul qilishda rahbarning vakolati va javobgarligi muhim ahamiyatga ega. Ma'lumki, xar bir rahbar qabul qiladigan qarorning doirasi har xil bo'ladi.

Masalan, usta (master) asosan tezkor tusdagi kundalik masalalarga doir, sex boshlig'i xuddi shu tezkor masalalar yuzasidan sex va ish uchastkalarining ishini muvofiqlashtirishga, o'zaro moslashtirishga doir qarorlar qabul qiladi. Direktor (rais) asosan istiqboldagi strategik masalalar bo'yicha qaror qabul qiladi.

Turli rahbarlar qaror qabul qilishga turlicha yondoshadilar.

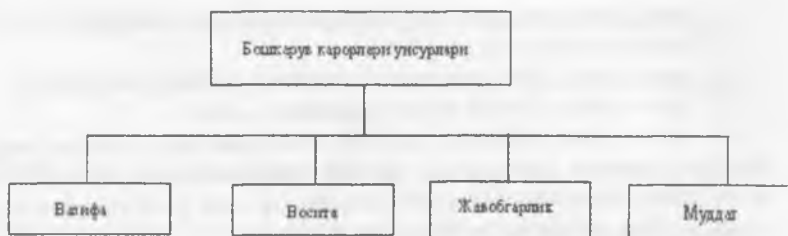
Masalan, ulardan ba'zilar qarorni mustaqil qabul qiladi, uning natijasini talab etilgandagina yuqori turgan rahbarlarga ma'lum qiladi, boshqalari yuqori turgan rahbar bilan kelishmay turib hech qanday qaror qabul qilmaydi.

Uchinchi turdagi rahbarlar mustaqil qaror qabul qilishdan cho'chiydi, o'z rahbari ko'rsatmasini kutib o'tiraveradi.

Har qanday darajadagi rahbar o'z huquq va burchlarini, mas'uliyat va javobgarligini, o'z vaqtida qabul qilinmagan yoki kechiktirib qabul qilingan qaror uchun javobgar bo'lishini aniq tasavvur qilishi kerak.

Qayd qilinganlarni umumshtirib ta'kidlash mumkinki, boshqaruv qarorlari quyidagi talablarga javob berishi kerak (4.1-jadval).

Boshqaruv qarorlari quyidaga unsurlardan tashkil topadi (4.1-rasm):



4.1-rasm. Boshqaruv qarorlari unsurlari

4.1-jadval

Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan talablar

T/r	Talablar	Izoh
1.	Ilmiy asoslangan bo'lishi lozim	Boshqaruv qarorlari muayyan ishlab chiqarish holatini tahlil qilishdan kelib chiqishi, iqtisodiy, texnikaviy va boshqa sotsial qonunlarning amal qilishini hisobga olishi, hozirgi zamon fan-texnika yutuqlari negizida qabul qilinishi, lo'nda va aniq bo'lishi lozim.
2.	Bir-biri bilan aloqador va yakdil bo'lishi kerak	Muayyan vazifani hal etishda ko'pincha asosiy masalalardan kelib chiqadigan qo'shimcha vazifalarni hal etishga to'g'ri keladi. Bu vazifalar qaror qabul qilinayotgan bosh vazifaga bo'ysundirilishi lozim. Barcha qaror, ko'rsatma, qoidalar bir-biri bilan bog'lanadi. , shuningdek,, ular oldindan qabul qilingan va amaldagi qarorlar bilan muvofiqlashtiriladi.
3.	Huquq va javobgarlik doirasida bo'lishi lozim	Rahbar qarorni o'ziga berilgan huquqlar doirasidagina qabul qilishi mumkin. Bu yerda gap boshqarishning barcha bo'g'inlarida huquq va javobgarlik ko'lami nisbati to'g'risida borayapti. Huquqlar katta, mas'uliyati esa kam bo'lsa, ma'muriy o'zboshimchalikka, o'ylamasdan qaror qabul qilishga yo'l ochiladi. Huquqlar oz-u, mas'uliyat katta bo'lsa, bu ham hech qanday naf keltirmaydi.
4.	Aniq to'g'ri va yo'nalishga ega bo'lishi kerak	Har qanday qaror aniq va bajaruvchiga tushunarli bo'lishi lozim. Qarordan bir necha ma'no kelib chiqishiga va uni turlicha talqin qilish yoki tushunishga yo'l qo'ymaslik kerak.

5.	Vaqt bo'yicha qisqa bo'lishi kerak	Axborotlar bilan ishlash vaqtini tejash maqsadida qisqa muddatli qarorlar qabul qilinishi lozim.
6.	Vaqt bo'yicha aniq bo'lishi lozim	Har qanday qarorning bajarilish muddati aniq ko'rsatilishi kerak. Aks holda, uning bajarilishini obyektiv nazorat qilish imkoniyatiga ega bo'linmaydi.
7.	Tezkor bo'lishi kerak	Har qanday qaror o'z vaqtida, ya'ni ishlab chiqarishdagi vaziyat talab qilgan vaqtning o'zida qabul qilinishi zarur. Kechikib yoki shoshqaloqlik bilan qabul qilingan qarorning har ikkisi ham zararlidir.
8.	Samarali bo'lishi lozim	Qabul qilingan qarorning samarali deganda, qo'yilgan maqsadga eng kam xarajat bilan erishish tushuniladi.

Rahbar zimmasiga yuklangan vazifalar yuzasidan bir marta va uzil-kesil qaror qabul qilishga erishmog'i lozim. Har qanday mayda-chuyda narsalar yuzasidan yuqori turgan rahbarlarga murojaat qilaverish, birinchidan, ularni ishdan chalg'itsa, ikkinchidan, bu rahbarning bilim doirasi torligidan, o'z sohasini yaxshi bilmasligidan, o'z vazifasini uddalay olmayotganligidan dalolat beradi. Har qanday rahbar ham, qolaversa oddiy xodim ham o'z zimmasiga yuklatilgan vazifalarni tezkorlik bilan hal qilishni o'zining burchi ekanligini yaxshi bilishi kerak.

Ko'ndalang turgan masalalar yuzasidan bir marta va uzil-kesil qaror qabul qilishga erishmoq kerak. Boshqaruvning har bir bo'g'ini o'z ishini bajarishi kerak, yuqori organlarga hadeb murojaat qilinaversa, ular yirik muammolar bilan shug'ullanishga yetarli vaqt topa olmay qolishlari mumkin. Quyi organlar o'z huquqlari doirasidagi masalalarni tezkor hal qilishlari mumkin.

Boshqaruv jarayonida turli masalalar yuzasidan turli darajada xilma-xil mohiyatga va mazmunga ega bo'lgan minglab qarorlar qabul qilinadi. Ularni quyidagi belgilar bo'yicha guruhlariga bo'lish mumkin (4.2-jadval).

Strategik qaror maqsadga erishishda muhim ahamiyatga ega. U yuqori boshqaruv organlari tomonidan tub va istiqbolli dasturlarni ishlab chiqish maqsadlarida qabul qilinadi. Bunday dasturlarga:

– Xususiylashtirish jarayonlarini chuqurlashtirish.

- Raqobat muhitini shakllantirish.
- Chuqur tarkibiy o'zgarishlarga erishish.
- Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish kabi dasturlar misol bo'la oladi.

Taktik qarorlar maqsadga erishishning vosita va usullari xususidagi joriy, tezkor qarorlardir. Masalan:

- Korxona, firmaning joriy rejalarini tuzish va joriy qilish.
- Kadrlar masalasini hal qilish va h.k.

Mazkur qarorlar yuqori va o'rta bo'g'in rahbarlari tomonidan uzog'i bilan ikki yilgacha bo'lgan muddatga qabul qilinadi.

Unumiy qarorlar – bir xil muammoga daxldor bo'lib, barcha bo'g'inlar uchun birdek amal qiladi. Masalan, ish kunining boshlanishi va tugashi, tushlik vaqti, ish haqini to'lash muddatlari va boshqa tanaffuslar.

Maxsus qarorlar – tor doiradagi muammoga taalluqli bo'lib, korxonaning muayyan bir bo'limi yoki bir guruh xodimlari yuzasidan qabul qilinadi.

Stereotip qarorlar – odatda qat'i yo'riqnomalar, me'yoriy hujjatlar doirasida qabul qilinadi. Bunday qarorlar ba'zan kundalik, ba'zan masalalar bo'yicha qabul qilinadi, lekin o'zgarishlar asosan muddatlarga, ayrim sifat parametrlariga, ijrochilarga taalluqli bo'ladi.

4.2-jadval

Boshqaruv qarorlarining tasnifi

T/r	Guruhlash belgilari	Boshqaruv qarorlari turlari
1.	Amal qilish davriga ko'ra	• strategik qarorlar • taktik qarorlar
2.	Mazmuni va amal qilish Xususiyatiga ko'ra	• sotsial-iqtisodiy qarorlar • texnikaviy qarorlar • stereotip qarorlar • tashabbusli qarorlar
3.	Takrorlanish yoki yangilik darajasiga ko'ra	• an'anaviy qarorlar • tavsiyali qarorlar
4.	Axborot bilan ta'minlanganlik darajasiga ko'ra	• aniq qarorlar • noaniq qarorlar
5.	Amal qilish xususiyatiga ko'ra	• vaqtinchalik qarorlar • operativ (tezkor) qarorlar • muntazam qarorlar • vaqt-vaqti bilan qabul qilinadigan

		qarorlar
6.	Qarorni shakliga ko'ra qabul qilish	• yakka boshchilik prinsipi asosida qabul qilingan qarorlar • kollegiallik (ko'pchilik fikri) asosida qabul qilingan qarorlar • yakdillik prinsipi asosida qabul qilingan qarorlar • konsensus prinsipi asosida qabul qilingan qarorlar • "Ringi" usuli asosida qabul qilingan qarorlar

Rahbar stereotip qarorlarni odatda ortiqcha tayyorgarliksiz qabul qiladi. Xodimlarni ishga olish va ishdan bo'shatish, korxonaning faoliyatini risoladagidek boshqarish yuzasidan chiqarilgan buyruqlarni shunday qarorlar jumlasiga kiritish mumkin.

Tashabbusli qarorlar – o'z tavsifiga ko'ra novatorlik, mazmuniga ko'ra esa istiqbolni nazarda tutadigan qarorlardir. Bunday qarorlar vaziyatni sinchkovlik bilan batafsil o'rganishni, maxsus kuzatuv materiallariga asoslanishni, maxsus hisob-kitoblarning amalga oshirilishini talab qiladi.

Tashabbusli qarorlar – erkin harakatga asoslanib qabul qilinadi.

An'anaviy qarorlar – bu odatiy vaziyatlarda qabul qilinadigan qarorlar. Ularning amal qilish doirasi oldindan ma'lumdir. Bunga korxona yoki firmaning ishlab chiqarish dasturini qabul qilishga oid qarorlar misol bo'la oladi.

Tavsiyali qarorlar – o'z mohiyatiga ko'ra tashabbusli qarorlarga yaqin bo'lib, ularda korxona faoliyatini yaxshilash borasidagi tavsiyalar o'z aksini topadi.

Aniq qarorlar – to'la-to'kis axborot mavjud bo'lgan holdagina qabul qilinadi. Shu sababli bunday qarorlarning amalga oshish ehtimolligi birga yaqin bo'ladi.

Noaniq qarorlar – bu tavakkal bilan to'la bo'lmagan axborotga asoslanib qabul qilinadigan qarorlar. Boshqacha qilib aytganda, bunday qarorlar kutiladigan natijaga baho berish imkoniyati bo'lmagan hollarda tavakkal qilib qabul qilinadigan qarorlardir.

Masalan, Mudofaa Vazirligining eng yangi, murakkab qurolni yaratish to'g'risidagi loyihani tasdiqlash bo'yicha qabul qilingan qarori, odatda noaniq qaror shaklida bo'ladi. Chunki ishlab chiqarilgan qurolning qanchalik samarali yoki samarasizligi, uning, qanchalik puxta yaratilganligi, nechog'lik mo'ljalni oqlaganligi bilan isbotlanadi. Ehtimol, tavakkal qilib ishlab chiqarilgan yangi qurolga ehtiyoj umuman bo'lmasligi mumkin.

Ana shunday va shunga o'xshash hollarda qabul qilingan qarorlar, odatda noaniq yoki tavakkal qilib qabul qilingan qarorlar hisoblanadi.

Amal qilish xarakteriga qarab boshqaruv qarorlari quyidagi turlarga bo'linadi:

- * vaqtinchalik qarorlar;
- * tezkor (operativ) qarorlar;
- * muntazam qarorlar;
- * vaqt-vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar.

Vaqtinchalik qarorning amal qilishi ma'lum muddat bilan cheklanadi yoki doimiy qaror qabul qilinguncha amal qiladi. Masalan, biror-bir bayram munosabati bilan korxonada navbatchilarning tayinlanishi bo'yicha chiqarilgan buyruq shunday qarorlarga misol bo'la oladi.

Tezkor (operativ) qaror kechiktirmay ijro etish uchun chiqariladi. Masalan, tabiiy ofat sodir bo'lgan hollarda uni bartaraf qilish bo'yicha qabul qilingan qarorlar ana shunday qarorlar turkumiga kiradi.

Muntazam qarorlar belgilangan muddatlarda chiqariladi. Masalan, xo'jalik faoliyati yakuniga doir qabul qilinadigan (dekada, oy, yil choragi, yarim yillik, to'qqiz oylik va yillik) qarorlar shunday qarorlarga misol bo'la oladi.

Vaqt-vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar har zamonda biror sababga ko'ra qabul qilinadi. Masalan, shahar transporti xizmatining samaradorligini aniqlash maqsadida biror-bir avtobus marshrutidagi harakatni kuzatish bo'yicha qabul qilinadigan qaror shunday qarorlar turkumiga kiradi.

Kollegiyalik (ko'pchilik) tamoyili "koalitsiyalar", ya'ni turli ittifoq yoki birlashmalar ro'yrost ma'lum bo'lib turgan vaziyatlarda, har xil fikrlar raqobat qiladigan hollarda amal qiladi. Shu sababli qaror qabul qilishda ovoz berish yo'liga o'tiladi. Bunday hollarda qabul qilish uchun ko'pchilikning ovoziga tayaniladi. Ko'pchilik hollarda yarmidan ko'p ovoz gohida prinsipial masalalar yuzasidan me'yoriy 2/3 deb tasdiqlanadi.

Konsensus tamoyili hurfikrlilik, ya'ni fikrlar plyuralizmi kuchaygan hamda axborot oqimi tobora kuchayib borgan hollarda qo'llaniladi. O'z mohiyati bilan:

Konsensus – bu qarorlarni ishlab chiqish jarayonida barcha baxsli masalalar va turli-tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish yoki kelishish.

Konsensusga o‘zaro fikr almashish va maslahat, shuningdek, ilgari surilayotgan muqobil masalalarni maqsadga muvofiqlashtirishning har xil usullarini qo‘llash yordamida erishiladi.

“Ringi” usuli yapon biznesida keng qo‘llaniladigan usuldir. Bu usulga ko‘ra majlislarda emas, balki so‘rab chiqish yo‘li bilan rozilik olish vositasida hal etiladi, bir necha bosqichda amalga oshiriladi (4.3-jadval).

4.3-jadval

“Ringi” usulini qo‘llash bosqichlari

T/r	Bosqichlar	Izoh
1.	Birinchi bosqich	* Bu bosqichda firma rahbariyati qanday muammo yuzasidan qaror qabul qilinishi lozim bo‘lsa, shu muammo (masalan, yangi mahsulot turini ishlab chiqarishga) doir umumiy mulohazalarni jalb etilgan mutaxassislar bilan birgalikda o‘rtaga tashlaydi.
2.	Ikkinchi bosqich	*Muammo “pastga”, ya’ni loyiha ustida ish tashkil etiladigan pog‘onaga uzatiladi.
3.	Uchinchi bosqich	* Bu bosqichda tayyorlanayotgan loyihaning barcha jihatlarini bo‘yicha ijrochilar bilan batafsil kelishib olinadi. Aslida bu ixtiloflarni, qarama-qarshi nuqtai nazarlarni bartaraf etish bosqichidir.
4.	To‘rtinchi bosqich	* Muammoni hal qilish uchun maxsus kengash va konferensiyalar o‘tkaziladi.
5.	Beshinchi bosqich	* Bu bosqichda hujjat ijrochilar tomonidan imzolanadi, har kim o‘z muhrini bosadi va hujjat firma rahbariyati tomonidan tasdiqlanadi.

Yaponiyada “Ringi” usulini ehtiyotkorlik, avaylash, jamoat mas’uliyatini oldinga suruvchi boshqaruv falsafasining ko‘rinishlaridan biri deb hisoblash odat tusiga kirgan. Garchi bu usulning haddan tashqari sermashaqqat bo‘lgani uchun yapon matbuotida uning sha’niga aytilgan tanqidni uchratish mumkin bo‘lsa-da, uni qo‘llashdan voz kechish to‘g‘risida hech narsa deyilmaydi.

Qaror shaxs tomonidan qabul qilinarkan, unda bu shaxs fazilatlarini u yoki bu darajada aks etmay qolmaydi. Shu nuqtai nazardan, quyidagi ko'rinishdagi qarorlarning mavjudligi e'tirof etiladi:

- mo'tadil, muvozanatlashgan qarorlar;
- turtki beruvchi (impulsli) qarorlar;
- tinch holatni saqlovchi (inertli) qarorlar;
- tavakkalli qarorlar;
- ehtiyotkorona qarorlar;
- oqilona qarorlar.

Muvozanatlashgan qarorlarni, odatda mazkur muammoni obdon bilgan, har bir harakatini "etti o'lchab bir kes" qabilida ish tutadigan, o'zining xatti-harakatlariga tanqidiy nuqtai nazardan yondoshadigan menejerlar qabul qiladi. Bunday boshqaruvchilar qarorni qabul qilishdan oldinroq u to'g'risida o'zining tayanch fikriga ega bo'lgan bo'ladi.

Turtki beruvchi (impulsli) qarorlarni qabul qiluvchi rahbar rang-barang fikr, g'oyalarni osonlik bilan o'ylab topadigan, ammo ularni aniqlash, baholash, tekshirishga imkoniyat topa olmaydigan rahbardir. Shu sababli bunday qarorlar birdaniga qabul qilinib, yetarli darajada asoslanmagan va ishonchsizroq bo'ladi.

Tinch holatni saqlovchi (inertli) qarorlar chuqur izlanishlar natijasida qabul qilinadi. Bunda qaror tezkor g'oyaning paydo bo'lishdan ko'ra ko'proq aniqlik kiritish, nazorat qilish asosida qabul qilinadi. Shu sababli bunday qarorlardan ovatorlik, originallik va juda sozlik alomatlarini o'z aksini topmaydi.

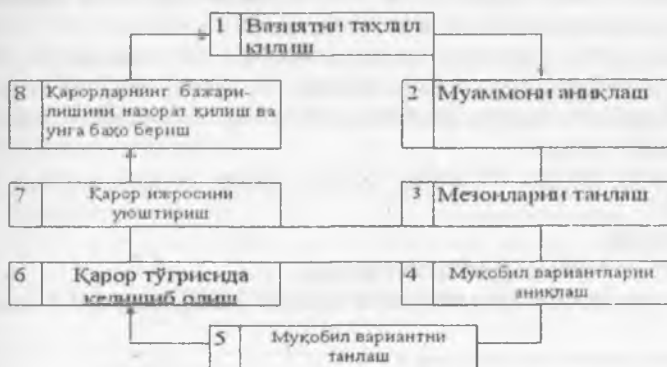
Tavakkalli (riskli) qarorlarning impulsli qarorlardan farqi shundaki, uni qabul qiluvchi boshqaruvchilar o'z taxminlarini asoslashga urinmaydilar. Ular o'zlariga ishongan holda hech qanday xavfdan qo'rqmaydilar.

Ehtiyotkorona qarorlar o'z ishiga nihoyat puxta yondoshadigan, unga tanqidiy nuqtai nazardan qaraydigan, turli variantlarni baholab ish tutadigan menejerlar tomonidan qabul qilinadi. Bu qarorlarda originallik va yangilik alomatlarini o'z aksini topmaydi.

Qayd qilingan qarorlar, odatda tezkor boshqaruvni amalga oshirish maqsadida qabul qilinadi, strategik va taktik boshqaruv maqsadida esa iqtisodiy tahlilga, optimallashtirishga asoslangan oqilona qarorlar qabul qilinadi.

Qaror qabul qilishdagi asosiy masala faqat muqobil variantni tanlash emas, balki boshqaruv oldida qo'yilgan maqsadning oqilona yechimini topishdan iborat. Shu sababli qarorni ishlab chiqish jarayoni, ayrim unsurlar mazmuni xilma-xil va ancha murakkabdir. Qarorni ishlab chiqish

jarayoni quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi (4.2-rasm).



4.2-rasm. Qaror qabul qilish jarayonidagi izchillik va undaga bosqichlar

Keltirilgan chizma taxminiy bo'lib, vaziyatga va hal qilinayotgan holatning xususiyatlariga ko'ra o'zgarishi mumkin.

4.3. Qishloq xo'jaligida qarorni ishlab chiqish va uni qabul qilish

Qarorni ishlab chiqish jarayoni vaziyatni tahlil qilish va vazifani aniqlab olishdan boshlanadi. Vaziyatni tahlil qilish quyidagilarni amalga oshirishni talab qiladi:

- tahlil qilinayotgan obyekt holatini, uning sifat jihatlarini, resurslar bilan ta'minlanganligini tahlil qilish;
- mazkur obyekt samaradorligini eng yuqori samaraga ega bo'lgan o'xshash obyekt bilan taqqoslash;
- taqqoslanayotgan obyektlar ko'rsatkichlari o'rtasidagi tafovutlar sababini aniqlash;
- adabiyotlar manbayini, ilmiy-tadqiqot ishlari bo'yicha hisobotlarni, patent fondi, iste'molchilar imkoniyatlari va shu kabilarni tahlil qilish;
- ishlab chiqaruvchi va raqobatchilardagi ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasini tahlil qilish;
- mazkur obyektning taraqqiyot yo'nalishlarini shakllantirish.

Boshqarish jarayonida doimo biror bir masalani hal qilishga to'g'ri keladi. Chunki turli sabablar tufayli belgilangan parametrlardan og'ish sodir bo'ladi, yangi jarayonlarga zaruriyat tug'iladi, natijada ishlab chiqarish oldida paydo bo'lgan muammoni bilish, uni tahlil qilish va hal etish zaruriyati yuzaga keladi.

Qaror qabul qilish zarurati va tahlil qilinayotgan obyektidagi aniq vaziyat aniqlangach, turli yo'llar bilan erishiladigan qaror maqsadi shakllantiriladi va uning yechimi bo'yicha vazifalar belgilanadi. Qarorning maqsadi yuqori organ tomonidan ko'rsatib berilishi mumkin.

Shunday qilib, muammoni aniqlash vaziyatni va muammoning kelib chiqish sabablarini aniqlashdan boshlanadi. Vaziyatni aniqlash deganda, muammoning kelib chiqish sabablarini tahlil qilish tushuniladi (4.3-rasm).

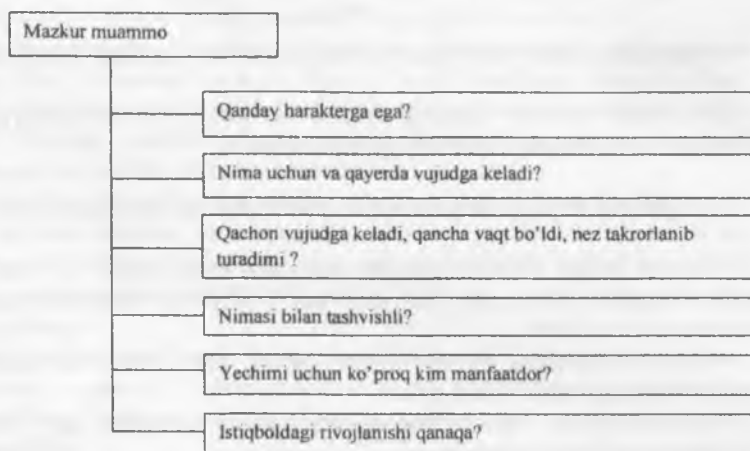
Muammo asosan:

- mavjud bo'lgan holatning bo'lishi lozim bo'lgan holatga mos tushmaslik;

- noaniqlik;

- sabab va oqibatning aniq bo'lmashligi;

- bir necha muqobilning mavjudlik hollarida yuzaga keladi (4.4-rasm).

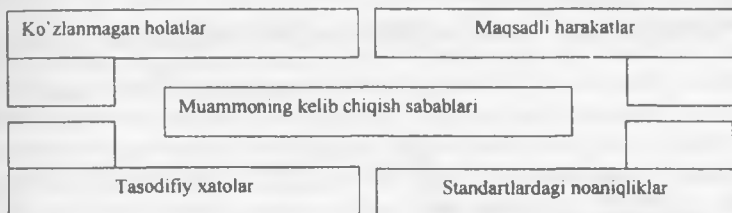


4.3-rasm. Vaziyatni tahlil qilish va muammoni aniqlash jarayoni

Rasmdan ko'rinib turibdiki, muammolar turli sabablar, ya'ni ko'zlanmagan holatlar, oldimizga qo'yilgan maqsadning yechimi bo'yicha bo'ladigan harakatlar, ayrim standartlarda mavjud mezonlarning noaniqliklari va nihoyat, yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan tasodifiy xatolar tufayli vujudga kelishi mumkin. Bu muammolarning yechimi qaror modelini ishlab chiqish bilan bog'liq.

Qaror modelini ishlab chiqish va maqbul variantni ajratib olish esa mezonlarni tanlash bilan bevosita bog'liq. Mezonlarni tanlash vazifalarning har xil variantlarini muhokama qilish, ularning kuchli va zaif

tomonlarini aniqlashdan boshlanadi. Bu masalani hal qilishda taklif qilingan variantlarni iqtisodiy tahlil qilish muhim ahamiyatga ega. Berilgan variantlarni tahlil qilishda matematik, grafik, mantiqiy va boshqa usullar qo'llaniladi. Tanlab olingan variantning maqsadga muvofiqligi va afzalligi iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy, texnik va boshqa mezonlar bo'yicha umumiy tarzda baholanadi.



4.4-rasm. Muammoning kelib chiqish sabablari

Eng maqbul qarorni ishlab chiqish ko'p jihatdan omilkor kishilarning va ayniqsa, kelgusida shu qarorni bajaruvchilarning fikri naqadar to'la hisobga olinganligiga bog'liq.

Mezonlar tanlab bo'lingach, aniq omillar va sharoitlarni tanlashga o'tiladi. Zero, ishlab chiqarish natijalari va maqsadning amalga oshuvi shularga bog'liq bo'ladi. Bularga yana resurslar (moddiy, moliyaviy, mehnat), texnika va texnologiya, topshiriqni bajarishga ketadigan vaqt, xomashyo yetkazib beruvchilar, o'zaro aloqalar va hokazo kiradi.

Shundan so'ng, qaror tayyorlashning navbatdagi bosqichiga o'tiladi. Bu bosqichda qo'yilgan vazifani bajarish modeli ishlab chiqiladi.

Model – bu jarayonlarning asosiy xususiyatlarini ko'p variantligi sharoitida masalalarni yechish yo'nalishlarini ko'rsatuvchi algoritm.

Model oddiy yoki dasturlashni talab qiluvchi, murakkab bo'lishi ham mumkin. Murakkab qarorlarni qabul qilishda matematik yoki statistik modellardan foydalaniladi. Bu modellar muammolarni miqdor jihatdan tavsiflaydi va optimal variantli boshqarish qarorini qabul qilish uchun asos xizmatini o'taydi.

Modellashtirish quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

— tahlil qilinadigan muammolar tarkibiy qismlarga bo'linadi, omillar aniqlanadi;

— tanlab olingan omillarning o'zaro aloqasi aniqlanadi va o'zaro ta'siri baholanadi, vazifani hal etish modeli belgilanadi;

- tadbirlar majmui ishlab chiqiladi;
- qarorlar variantlarining samaradorligi, ularni oshirish yo'llari aniqlanadi.

Bularni quyidagicha ifodalash mumkin:

Qarorlarni tanlash, ularni uzil-kesil qabul qilish rahbar tomonidan amalga oshiriladi. Bunda rahbar qarorni yakkaboshchilik asosida qabul qilishi mumkin. Odatda, yakkaboshchilik ko'pchilik fikri bilan birgalikda qo'shib olib boriladi, ya'ni:

- tanlangan qaror varianti tegishli tashkilotlar bilan kelishi bo'linadi;



4.5-rasm. Yakuniy qarorni qabul qilish bosqichi

- qaror uzil-kesil qabul qilinadi va hujjat (buyruq, farmoyish berish, rejani tasdiqlash va hokazolar) bilan rasmiylashtiriladi;
- qaror ijro etuvchi shaxslarga yetkaziladi (4.5-rasm).

4.4. Qishloq xo'jaligida boshqaruv qarorlarining ijrosi va nazorati

Imkoni boricha kamroq farmoyish berish kerak. Tajribali shundan dalolat beradiki, farmoyish qanchalik ko'p bo'lsa, uni bajarish va ijrosini nazorat qilish shunchalik qiyin bo'ladi. Bir vaqtda bir necha farmoyish berish tavsiya etilmaydi. Topshiriqlarni har xil vaqtda, bajarilish izchilligiga qarab berish maqsadga muvofiqdir.

Qarorlarni bajarish – bu oqibat natijasida yuqori bo'g'inda qabul qilingan rejalarni, shuningdek, shu rejalar asosida quyi bo'g'inlar (sex, uchastka, brigada, smena, har bir xodim) uchun tuzilgan reja yoki topshiriqlarni bajarish demak. Qaror eng avvalo, buyruq yoki farmoyish tarzida rasmiylashtiriladi, so'ngra u ma'muriy hujjat tusini oladi. Unda aniq ijrochilar, bajarish muddatlari, nazorat qilish usullari va hokazolar ko'rsatilgan bo'ladi.

Qarorlarning bajarilishiga rahbarlik qilish – bu firma, korxona, sex, uchastka, brigadaning boshqarish apparati tomonidan ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonida rahbarlik qilish bo'yicha aniq masalalarni hal etish demak. Bunda har bir bo'linma o'zining funksional vazifasini bajarish bilan band bo'ladi. Binobarin, boshqarishning yagona tizimi amal qiladi. Shu tariqa barcha boshqaruv bo'linmalari bir-biriga o'zaro ta'sir ko'rsatib, bosh rejalarning bajarilishini ta'minlaydi.

Rahbarning asosiy vazifasi boshqaruv tizimini maqsadga muvofiq uyushtirishdan va o'zi uchun ishlab chiqarishning tub masalalari bilan shug'ullanish imkoniyatini yaratishdan iboratdir. Qarorlarni bajarilishiga rahbarlik qilishda, rahbar muayyan me'yoriy hujjatga tayanadi. Korxona, firma to'g'risidagi qonun yoki **nizom** ana shunday me'yoriy hujjatlardan hisoblanadi. Bu hujjatda mazkur korxona (bo'linma)ning asosiy vazifalari, huquq majburiyatlaridan tashqari uning shtat jadvali va ma'muriy rahbar (boshliq, mudir) ko'rsatilgan bo'ladi. Nizomda ko'pincha ushbu bo'linmaning boshqa xizmatlar bilan funksional aloqalari tartibga solinadi.

Shunday qilib, har bir boshqaruv bo'limi yaxlit uyushtirilgan bo'lib, uni bitta rahbar boshqaradi. Xodimlar o'rtasida majburiyatlar va javobgarlik ular uchun mustaqillik va tashabbus ko'rsatishning eng ko'p imkoniyatlarini ta'minlaydigan qilib taqsimlanadi.

Har bir bo'limda barcha xodimlarning vazifalari, javobgarligi va huquqi ma'lum tamoyillarga amal qilingan holda aniq belgilanadi. Shunga binoan, har bir xodimga majburiyat, huquq va javobgarlik yozma tarzda aniqlashtiriladi. Bu esa xodimlarni bir-birlarining ishiga aralashishdan holi qiladi. Nizomga binoan odatdagi sharoitlarda rahbar faqat bevosita bo'ysunuvchilargagina farmoyish beradi. Boshqa bo'ysunuvchilarga farmoyish faqat ularning bevosita rahbarlari orqali beriladi. Masalan, sex boshlig'i formal jihatdan xizmat bo'yicha o'zidan past turgan barcha xodimlarga buyruq berish huquqiga ega. Biroq u bevosita rahbarlarni chetlab buyruq berganda, bu hol:

- tashkiliy parokandalikka olib keladi;
- intizomga salbiy ta'sir ko'rsatadi;
- ko'ngilsiz sotsial oqibatlarni keltirib chiqaradi.

Ba'zan rahbarlar o'rtasida bir-birining ishiga aralashish hollari ro'y beradi. Bunday harakat ham rahbarlar orasida ma'lum norozilikni keltirib chiqaradi.

Boshqarish jarayonidagi oxirgi bosqich — bu qabul qilingan qarorlar ijrosini nazorat qilish.

Nazorat – bu qayta (javob) aloqa shakli hisoblanib, yuqori boshqaruv

organi tomonidan chiqarilgan buyruq, farmoyish va belgilangan rejalarning joylarda bajarilish darajasi to'g'risidagi ma'lumotni aniqlash usuli.

Haqiqiy holatni bilmasdan va dalillarni tekshirmasdan turib, to'g'ri va oqilona rahbarlik qilib bo'lmaydi. Quyi bo'g'inlarni boshqarishda asosan hisobga olishning tezkor va buxgalteriya hisobi turlaridan foydalaniladi.

Yaxshi yo'lga qo'yilgan hisobga olish samarali qarorlar ishlab chiqish, ularning bajarilishini kuzatib borish imkonini beradi. Hisobga olishdagi chalkashlik, odatda ishlab chiqarishni boshqarish ahvolning yomonligidan va katta kamchiliklar mavjudligidan dalolat beradi.

Nazorat funksiyasi – rahbarning eng muxim vazifasidir. Rahbar qabul qilinadigan qarorlarning tashabbuskori bo'lganligi sababli, u shu qarorlarning bajarilishi ustidan nazoratni tashkil qilishning ham tashabbuskori bo'lishi kerak. Qarorlarning ijro etilishini nazorat qilmaydigan rahbar o'zi ishlayotgan ishlab chiqarishga emas, balki boshqa korxonalarga ham zarar yetkazishi, ya'ni ularning ishida kechikishlar, uzilishlar paydo bo'lishiga sababchi bo'lishi mumkin.

O'z qarorining ijrosini tekshirmagan rahbar, intizomsiz, ijrochilarni noto'g'ri tarbiyalagan rahbar hisoblanadi.

Yaxshi yo'lga qo'yilgan nazorat ishonchli qaytma (javob) aloqadir. Bunday aloqa bo'lmasa, boshqarish tizimi normal ishlay olmaydi, boshqarish qarorlarining amalga oshirilishiga zarur bo'lgan hollarda tuzatishlar kiritib bo'lmaydi.

Qarorning bajarilishini nazorat qilish xulosalar chiqarishni ham o'z ichiga oladi. Bundan maqsad qarorning haqiqiy natijasi va samarasini aniqlash, shuningdek, qaror qabul qilish vositalaridan foydalanish tajribasini umumlashtirishdir.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Qaror nima?
2. Boshqaruv qarorlari qanday talablarga javob berishi kerak?
3. Boshqaruv qarorlari qanday unsurlarni o'z ichiga oladi?
4. Boshqaruv qarorlari qanday tavsiflanadi?
5. Strategik va taktik qarorlar umumiy va maxsus qarorlardan nimasi bilan farq qiladi?
6. Stereotip va tashabbusli qarorlar qanday hollarda qabul qilinadi?
7. Qarorning bajarilishi qanday nazorat qilinadi?

V BOB. QISHLOQ XO'JALIGIDA BOSHQARUV USULLARI

5.1. *Qishloq xo'jaligida boshqaruv usullarining mazmuni va tushunchasi*

Menejment usullari – bu menejment subyektlarining menejment obyektlariga maqsadli yo'naltirilgan ta'sir o'tkazishning usullari, ya'ni menejment u boshqarayotgan ishlab chiqarish jamoasiga qo'yilgan maqsadlarga erishish jarayonida uning faoliyatini muvofiqlashuvini ta'minlashdir.

Boshqarish funksiyalarini amalga oshirish uchun boshqaruv obyektlariga ta'sir o'tkazish usullari tushuniladi. Ularga quyidagilar kiradi:

- funksional tizim osti obyektlarini boshqarish usullari;
- boshqarish funksiyalarini bajarish usullari;
- boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari.

Har xil yondoshuvlar, yo'sinlar, yo'llar yordamida amalga oshiriladigan turli-tuman boshqaruvishlarining majmui – boshqaruvning aniq va o'ziga xos usullari deb yuritiladi. Shunday qilib:

Boshqaruv uslublari – bu xodimlarga va umuman, ishlab chiqarish jamoalariga ta'sir ko'rsatish usullari bo'lib, bu usullar qo'yilgan maqsadlarga erishish jarayonida mazkur xodimlar va jamoalarning faoliyatini uyq'unlashtirishni nazarda tutadi.

Boshqarish uslublari ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonidagi mavjud munosabatlardan obyektiv tarzda kelib chiqadi.

Funksional tizim osti obyektlarini boshqarish uslubi boshqariladigan obyektning tuzilishi bilan bog'liq bo'lib, uning tarkibidagi bo'limlarni boshqarishda qo'llaniladigan o'ziga xos usullarni o'z ichiga oladi.

Bu uslublarni qo'llash yordamida boshqariladigan obyekt tarkibidagi bo'limlarning maqsadlari va ularning yechimi bo'yicha zarur tadbirlar aniqlab olinadi.

Bu usulblar boshqarish funksiyalarini, ya'ni: rejalashtirish; tashkil qilish; nazorat qilish; muvofiqlashtirish; motivatsiya (vaj, isbot keltirish) kabilarni bajarish uchun qo'llaniladigan usulblardir.

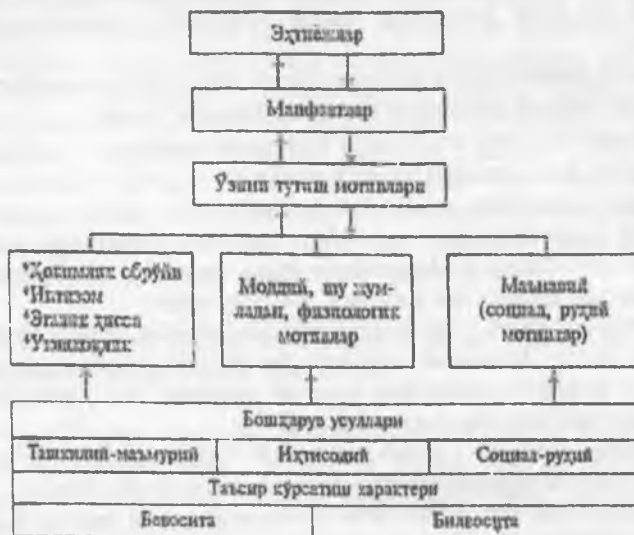
Masalan, rejalashtirish funksiyasini bajarishda mutaxassislar:

- prognoz (oldindan bashorat qilish);
- ekstrapolyatsiya;
- regression tahlil;
- modellashtirish;
- aqliy hujum;
- delfa (ekspert so'rovlari);
- omilli tahlil;

maqсадlar shajarasi va uni yechish kabi uslublarni qo'llaydi.

5.2. Qishloq xo'jaligida boshqaruvning tashkiliy - ma'nuriy usullari

Tashkil qilish funksiyasini bajarishda qo'llaniladigan boshqaruv usullarini ishlab chiqarishdagi mavjud munosabatlarni va xodimlarning faoliyat motivlarini hisobga olgan holda tasniflash mumkin (5.1-rasm).



5.1-rasm. Boshqaruv usullari

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish quyidagi usullarga asoslangan holda amalga oshiriladi:

- muammoni qo'yish;
- muammoni hal qilish;
- qarorni tanlash;
- qabul qilingan qarorlarning bajarilishini ta'minlash.

Muammoni qo'yish bosqichida qo'llaniladigan usullar muammoni batafsil yoritishga, muammoga ta'sir qilyvchi ichki va tashqi omillarni aniqlashga, vaziyatni baholashga va tashqi asosda muammoli vaziyatni ifodalashga imkon yaratadi. Bu usullar tarkibiga:

• ma'lumotlarni yig'ish, caqlash, ularni qayta ishlash va tahlil qilish usullari;

• muhim voqealarni qayd qilish usullari;

- qiyoslash usullari;
- tizimni qismlarga bo'lib o'rganish va modellashtirish usullariga muhim o'rin beriladi.

Muammoni hal qilish, ya'ni yechim variantlarini ishlab chiqish bosqichida ham ma'lumotlarni yig'ishda qo'llaniladigan usullardan foydalaniladi. Ammo bu usullarni qo'llashga "nima sodir bo'ldi" va "qaysi sabablar ta'siri ostida bo'ldi" degan muammoni hal qilishga emas, balki "muammoni qay tarzda hal qilish, qanday boshqaruv usulini qo'llash lozim" degan savolga javob topish nuqtai nazardan yondoshiladi.

Qarorni tanlash bosqichida, eng avvalo tanlash mezon (kriteriya)larini shakllantirishga e'tibor beriladi. Bu yerda so'z ko'pincha maksimumlashtiradigan yoki minimumlashtiradigan maqsadli funksiya to'g'risida boradi. Odatda, bunday tanlovni optimumlashtirish deb ataladi. Optimumlashtirish mezonlariga quyidagilar misol bo'la oladi:

- foydani, daromadni, mehnat unumdorligini, samaradorlikni maksimumlashtirish;

- xarajetni, qo'nimsizlikni, unumsiz ish vaqtlari va hokazolarni minimumlashtirish.

Qabul qilingan qarorlarning bajarilishini ta'minlash bo'yicha tadbirlar qaror qabul qilinib, tasdiqlangandan so'ng tuziladi. Bu bosqichda qarorlar shajarasi tuzilib, unda maqsadga erishishning barcha yo'nalish va yo'llari ikir-chikirigacha aniqlab chiqiladi.

Delfa usuli aksariyat hollarda qaror qabul qilish jarayonida qatnashuvchi a'zolari to'plashim koniyati bo'lmagan hollarda, ya'ni boshqaruvning markaziy apparatidan uzoqda yashaydigan, filial va bo'limlarda ishlayotgan xodimlarni yig'ish maqsadga muvofiq bo'lmagan hollarda qo'llaniladi. Bu usulga binoan yechilishi lozim bo'lgan muammo bo'yicha qaror qabul qilish jarayonida qatnashuvchi guruh a'zolarining biri-biri bilan uchrashish va fikr almashishiga ruxsat etilmaydi.

Delfa usulini qo'llash quyidagi ketma-ketlikda amalga oshiriladi:

- 1) muammo yuzasidan tuzilgan savollar javob berilishi uchun qatnashchilarga tarqatiladi;

- 2) har bir qatnashchi savollarga mustaqil va xufiya tarzda javob beradi;

- 3) javoblar markaziy apparatda yig'iladi va ulardagi takliflar asosida umumlashgan hujjat tayyorlanadi;

- 4) tayyorlangan hujjatning nusxasi har bir qatnashchiga jo'natiladi;

- 5) har bir qatnashuvchining umumlashgan hujjatga nisbatan bildirgan fikri yana markaziy apparatda to'planadi. U ko'rilayotgan muammo yechimiga o'zgartirish kiritishga asos bo'lishi mumkin. Shu sababli:

6) bu ish umumiy qarorga kelinmagunga qadar takrorlanaveradi.

Bu usulning o'ziga xos xususiyati shundaki, unda har bir qatnashuvchi fikrining mustaqilligi ta'minlanadi.

Tashkiliy-ma'muriy usullar boshqarish usullari tizimida alohida o'rin tutadi. Bu usullarga:

- boshqarish apparatining muayyan tuzilmasini tuzish;
- har bir boshqaruv bo'g'inining funksiyalarini belgilash;
- kadrlarni to'g'ri tanlash;
- buyruqlar, farmoyishlar va qo'llanmalar chiqarish, ularning bajarilishini nazorat qilish;
- topshiriqlar va direktiv ko'rsatmalarni bajarmayotgan bo'linma va shaxslarga nisbatan majburiy choralarni qo'llash kiradi.

Tashkiliy-ma'muriy usullar yuqori organlar hokimiyatiga va quyi organlarning bo'ysunishiga asoslanadi. Shuning uchun ularni ko'pincha ma'muriy uslublar deb yuritiladi. Yuqori ma'muriy organlar boshqariluvchi ob'ektning bajarishi majburiy bo'lgan tartib-qoidalarini ishlab chiqadi, shuningdek, bo'ysunuvchi organlarga farmoyishlar beradi.

Tashkiliy usullar shu yo'l bilan boshqarish tizimida ichki ongli aloqalarning tarkib topishiga yordam beradi. Bu uslublar boshqarish funksiyalari bajarilishining:

- tashkiliy barqarorligini;
- intizomlilikini;
- muvofiqliligini;
- uzluksizligini ta'minlaydi.

Tashkiliy-ma'muriy usullar boshqaruv organlarining o'zaro aloqa ishlarini, boshqaruv munosabatlarini aks ettirib, boshqariluvchi ob'ektlarga ma'muriy ta'sir ko'rsatishning butun mexanizmini ifodalaydi. Shu bilan birga, ma'muriy yoki to'g'ridan-to'g'ri boshqaruv uslubi xo'jalik yurituvchi subyektning tanlash erkinligini cheklab qo'yadi, muayyan huquqiy chegaralarini belgilaydi. O'z mohiyatiga ko'ra, ma'muriy boshqarish bozorga xos bo'lgan tartibga solish harakatiga to'sqinlik qiladi.

Biroq rivojlangan bozor sharoitida ham boshqarishning ma'muriy usullari o'z ahamiyatini saqlab qoladi va zarur bo'lganda ulardan foydalaniladi. Xususan, bozor iqtisodiyoti rivojlangan aksariyat mamlakatlarda ma'muriy uslublar vositasida monopoliyaga qarshi siyosat amalga oshiriladi.

Ma'muriy usullardan:

- iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish;
- atrof-muhitni muhofaza qilish;
- xavfli texnologiyalardan foydalanish, zararli ishlab chiqarish

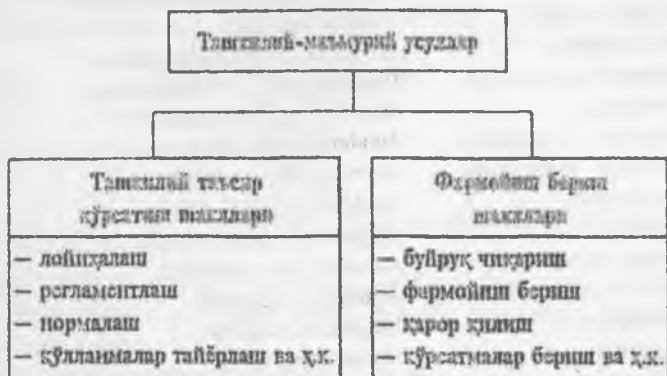
chiqitlarini chiqarib tashlashni ta'qiqlash;

– odamlar sog'lig'iga zararli mahsulotni reklama qilishni taqiqlash kabi sohalarida faol foydalaniladi.

Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari ikki shaklda:

– tashkiliy ta'sir ko'rsatish usullari;

– farmoyish berish usullari shakllarida namoyon bo'ladi (5.2-rasm).



5.2-rasm. Tashkiliy-ma'muriy usullar shakllari

Tashkiliy usullarning bu ikkala shakli birgalikda qo'llaniladi, birini to'ldiradi va rivojlantiradi. Har ikkala shaklning uyg'unlashuvi ishlab chiqarish sharoitlarini hisobga olgan holda optimal bo'lishi kerak.

Tashkiliy ta'sir ko'rsatish turli tashkiliy choralarni, ya'ni:

– ishlab chiqarish va boshqarishning tashkiliy strukturalarini belgilash;

– ichki tartib-qoidalarini o'rnatish;

– boshqariluvchi va boshqaruvchi tizimlar o'rtasida optimallik va oqilona nisbatni o'rnatish kabilarni o'z ichiga oladi.

Farmoyish berish yo'li bilan ta'sir ko'rsatish barcha boshqarish bo'limlari va organlarining (uyg'un) ishlashini joriy ta'minlab turishdan iborat bo'lib, bunga e'lon qilinadigan yozma yoki og'zaki ko'rsatmalar berish, yozma shaklda nashr etilgan yoki og'zaki buyruqlar vositasi bilan erishiladi.

Tashkiliy ta'sir ko'rsatish boshqariladigan obyekt (korxona) ni loyihalash bosqichidan boshlanadi. So'ng pareglamentlash, normalashishlari bajariladi (5.1-jadval).

Tashkiliy ta'sir ko'rsatish shakllarini amalga oshirish yo'llari

T/r	Tashkiliy ta'sir ko'rsatish shakllari	Izoh
1.	Loyihalash: boshqarish tuzilma- sini loyihalash; boshqarish jarayonini loyihalash; boshqarish apparati xodimlari mehnatini uyushtirishni loyihalash; hujjatlashtirish va hujjat aylanishini loyihalash; boshqarish texnikasini jihozlashni loyihalash	· boshqarish apparati strukturasi; · shtatlar jadvali; · bo'limlar to'g'risida nizom; · lavozimlar to'g'risida nizom; · binolarning joylashuvi; · ish o'rinlarini jihozlash; · ish sharoitini yaratish; · nazoratni tashkil qilish; · hujjatlarni qayta ishlash; · nusxalar ko'paytirish; · joylarga yetkazish; · hujjatlarni saqlash; · aloqa tizimi; · boshqarish ishlarini mexnizatsiyalash va kompyuterlashtirish.
2.	Reglamentlash	· bu boshqarish organlari faoliyatini yo'lga solib turuvchi va tartib-qoidalarini belgilash. Masalan, korxonalar to'g'risida nizom, mehnat to'g'risida qonun, sudlar to'g'risida qonun va h.k. Tashkiliy reglamentlash hujjatlari huquqiy normalar xususiyatini kasb etadi va ijrochilar uchun majburiy hisoblanadi.
3.	Me'yorlash	· boshqarishda ma'lum jarayonlarning amal qilish chegaralarini aniqlash uchun zarur. Masalan, standartlar, normalar, chizmalar, shuningdek, texnologik normativlar ishlab chiqishadi; bular mahsulot tayyorlash, ularga ishlov berish usuli va rejimlarini hamda operatsiyalar davomiyligini belgilab beradi; · mehnatni tashkil etish uchun turli toifadagi xodimlar nisbatini, tarif razryadlari, rag'batlantirish tizimi, mehnat va dam olish rejimini belgilaydigan normativlarni talab etadi va h.k.

		qo'llanmalarda ishni bajarish yo'llari ko'rsatiladi va tushuntiriladi. Agar reglamentlash nima qilish mumkin, nimani qilish mumkin emasligini belgilab bersa, qo'llanma aniq bir operatsiya (ish)ni qanday izchillikda bajarish lozimligini ko'rsatadi.
4.	Qo'llanma tayyorlash	Qo'llanma normativ hujjat kuchiga ega bo'lmaydi. Uning yordamida umumiy tartib va qoidalar belgilanadi. Qo'llanmalar: mahalliy; tarmoq; lavozim; uslubiy va ish qo'llanmalariga bo'linadi.

Yaxshi tashkil etilgan loyihalash, reglamentlash va me'yorlash tadbirlari boshqarishga juda katta yordam beradi. Eng avvalo, ular bugun boshqarish jarayonida:

- muntazamlilik va obyektivlikni ta'minlaydi;
- asossiz va tasodifiy harakatlarga chek qo'yadi;
- reglamentlangan tartib o'rnatadi.

Bundan tashqari, normativlar boshqarishning mavjud shakllarini, bo'limlar tuzilmasini va ayrim kishilar, shaxslar faoliyatini amaliy jihatdan tushunib olishga, nuqson va kamchiliklarni bartaraf qilishda yordam beradi.

Umuman, mazkur korxonadagi reglamentlash va me'yorlashning holati va ularning mukammalligi boshqarish madaniyatini belgilaydi.

Bu shaklda boshqarish buyruq va farmoyishlar vositasida olib boriladi. Ma'lumki, har qanday mehnat jarayoni xoh u kichik doirada, xoh u katta doirada bo'lsin, boshqaruvni taqazo qiladi. Yakka skripkachi chalganda o'zini o'zi idora qilgan holda, orkestr uchun dirijyor skripka zarur bo'lganidek, ko'pchilikning birgalikdagi mehnati bor bo'lgan joyda, albatta uni boshqarish, ma'lum bir yo'nalishga solish kerak bo'ladi. Bu faoliyat boshqarishning farmoyishli ta'sir ko'rsatish shakli yordamida bajariladi.

Farmoyishli ta'sir o'tkazish usulidan foydalanish ma'lum talablarga javob berishi kerak. Buyruqlar, farmoyishlar va boshqa hujjatlarda, ular xoh yozma, xoh og'zaki tarzda berilgan bo'lsin:

- **birinchidan**, nimaga asoslanib chiqarilganligi aniq ko'rsatilishi shart;

– ikkinchidan, qabul qilingan qaror mohiyati qisqa va ravshan bayon etilishi lozim;

– uchinchidan, ijroni nazorat qilish shakli, farmoyishning kuchga kirish va bajarilish muddati ko'rsatilishi zarur;

– to'rtinchidan, buyruq va farmoyishlar qisqa, tushunarli va aniq bo'lishi kerak. Mujmal va umumiy jumlar, topshiriqlar ijrochilarining buyruq bandlarini to'liq va o'z muddatida bajarishga da'vat eta olmaydi;

– beshinchidan, buyruq va farmoyishlarni eng qulay muddatlarga chiqarish va ijrochilarga yetkazish kerak. Kechikish ijrochilarga buyruq mazmunini to'liq anglash, uni bajarish uchun zarur bo'lgan hamma ishlarni qilish imkonini bermaydi. Bunday holda ijroning sifati puxta bo'lmaydi. Va aksincha, buyruqni juda vaqtli chiqarish ham maqsadga muvofiq emas. Chunki uni bajarish muddati yetib kelguncha ijrochining mas'uliyati, ishtiyoqi pasayishi mumkin.

– oltinchidan, buyruq va farmoyishlar imkon qadar kamroq bo'lishi kerak. Buyruqbozlik, bo'lar-bo'lmasga buyruq, farmoyish va ko'rsatmalar chiqara berish ishga naf keltirmaydi. Boshqarish sifati buyruqlarning ko'pligi bilan belgilanmaydi. Yaxshi tashkil etilgan boshqaruv jarayonlari o'rnatilgan tartib va an'analar tufayli normal kechadi.

Shunday qilib, boshqarishning farmoyishli ta'sir o'tkazish usuli yakka boshchilik munosabatlari, intizom va mas'uliyatga asoslanadi. Mantiqan bu usulni quyidagi ibora bilan izohlash mumkin:

Rahbar buyrug'i uning qo'l ostida ishlayotganlar uchun qonundir.

Farmoyishli ta'sir ko'rsatish quyidagi shakllarda amalga oshiriladi (5.2-jadval).

Shuni ta'kidlash joizki, buyruq va farmoyishlar bajarish uchun chiqariladi. Bu esa ularning bajarilishini nazorat qilishni talab qiladi.

Ijroni tekshirish bo'yicha nazorat tizimi yo'lga qo'yilmasa, har qanday buyruqlarning bajarilishi, hatto u yaxshi ijrochilar zimmasiga yuklangan bo'lsa ham, orzu-istakkina bo'lib qolaveradi, bajarilganda ham sifatsiz va kechiktirib bajariladi.

Boshqarishning huquqiy vositalari deganda, ijtimoiy munosabatlarga yuridik, qonuniy ta'sir o'tkazish jarayonida qo'llaniladigan huquqiy normalar majmuyi tushuniladi.

Huquqiy normalar davlat (turli tashkilotlar orqali) yoki jamoat tashkilotlari tomonidan chiqariladi va tasdiqlanadi.

Huquqiy normalar turli qonuniy hujjatlar, nizomlar, buyruqlar, farmoyishlar va hokazolar shakliga ega bo'ladi. Boshqarish amaliyotida teng huquqni boshqaruv subyektlari o'rtasida, masalan, korxonalar, birlashmalar o'rtasida vujudga keladigan munosabatlar bo'ladi. Bunday

hollarda huquqiy muvofiqlashtiruvchi (koordinatsion) hujjatlar yoki kelishtiruvchi hujjatlar nashrdan chiqariladi.

Teng huquqli tomonlarning xo'jalik sohasidagi o'zaro aloqalari xo'jalik shartnomalarini tuzish yo'li bilan tartibga solib turiladi.

Huquqiy normalar muayyan sanksiyalarni nazarda tutadi. Qo'llaniladigan ta'sir choralarining xarakteriga qarab, ular moddiy, intizomiy, jinoiy-huquqiy sanksiyalarga bo'linadi (5.3-rasm).

Moddiy javobgarlik – bu korxonalar va tashkilotlarning, shuningdek, ayrim mansabdor shaxslarning zimmasiga xo'jalik faoliyatining natijalari uchun yuklatiladigan mas'uliyat.

Moddiy javobgarlik:

- jarimalarda;
- penyalarda;
- neustoykalar va hokazolarda ifodalanadi.

Intizomiy javobgarlik – bu xizmat burchlarini buzish, suiste'mol qilish natijasida kelib chiqadi. Bunda jazo quyidagi ko'rinishlarda bo'ladi:

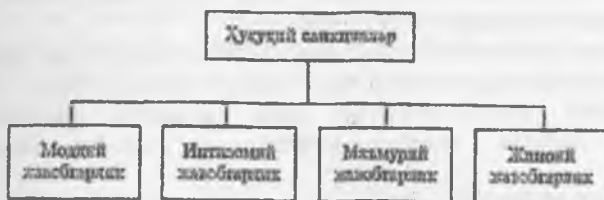
- tanbeh;
- xayfsan;
- muayyan muhlatga maoshi pastroq ishga o'tkazish;
- muayyan muhlatga pastroq vazifaga, lavozimga o'tkazish va hokazolash.

5.2-jadval

Farmoyishli ta'sir o'tkazish shakllari

T/r	Shakllar nomi	Izoh
1	Direktiva	Bu usul hap bir rahbarning, ijrochining va boshqaruvchi organning burchlari, huquqlari va mas'uliyatini aniq belgilashga asoslanadi. Bular lavozim qo'llanmalari turli boshqarish bo'g'inlarining funksiyalari va vazifalari to'g'risidagi nizomlar bilan qonunlashtiriladi. Direktivalar ishlab chiqarish jarayonida qatnashuvchilarning yuqori boshqaruv organlarining qarorlari, bo'yruqlari, farmoyishlarini bajarish uchun shaxsan javobgar bo'lishini ta'minlaydi.

2. Buyruq	Bu korxona rahbari, u bo'lmaganda uning o'rinbosari chiqaradigan davlat boshqaruvi buyruq mazkur organ (tashkilot) va kolati doirasida, amaldagi qonunlar, yuqori organlar qaror va farmoyishlari asosida shu qaror va farmoyishlarni ijro etish uchun chiqariladi. Buyruq yuridik hujjat bo'lib, uni ijro etish majburiydir. Agar buyruq umumiy qoidalarni belgilasa, normativ xarakterda bo'lsa, unga asoslanib lavozimga tayinlansa, tashakkur e'lon qilinsa, u holda buyruq individual xarakterda bo'ladi.
3. Ko'rsatma	Bu aniq ijrochilarga yoki aniq ish yuzasidan beriladigan boshqarish qarorlarining tashkiliy huquqiy shaklidir. Ko'rsatmalarda shaxsga buyruqni amalga oshirish uchun qanday ish olib borish, qanday natijalarga erishish zarurligi tushuntiriladi va maslahat beriladi. Ko'rsatma buyruqning o'zida, hujjatlardagi rezolyusiyada, yozma holatda yoki og'zaki tarzda berilishi mumkin.
4. Farmoyish	Bu barcha boshqaruv organlari ma'muriyati tomonidan tezkor joriy masalalar bo'yicha beriladigan boshqaruv hujjatidir. Farmoyishning buyruqdan farqi shundaki, u xususiy masalalarni hal etishga qaratiladi va direktor, uning o'rinbosarlari, bo'lim boshlig'i, master, funksional xizmatlar boshliqlari tomonidan o'z vakolati doirasida chiqiriladi.
5. Rezototsiya	Bu yig'ilish, majlis, konferensiya va hokazolarda muhokama qilingan masalalar yuzasidan qabul qilingan qarordir. Hujjatga mansabdor shaxs tomonidan ijro etish yoki ijro etmaslik to'g'risida yozilgan yozuv ham rezototsiya hisoblanadi va boshqaruvning quyi bo'g'inlari tomonidan bajarilishi majburiydir.
6. Yo'l-yo'riq	Bu normativ huquqiy hujjat bo'lib, u tashkilot va fuqarolarga ularning funksional vazifalaridan kelib chiqadigan xatti-harakatlarini belgilab beradi.



5.3-rasmi. Huquqiy normalar sanksiyalari

Ma'muriy javobgarlik – bu yuridik javobgarlik turi bo'lib, vakil qilingan organ yoki mansabdor shaxsning qonunbuzarlik qilgan shaxsga nisbatan ma'muriy jazo chorasini qo'llashda ifodalanadi. Bunday jazolar turli-tuman sanksiyalarda - nachetlar (qaytarib olinishi lozim bo'lgan xarajat), jarimalar va hokazolar ko'rinishida bo'ladi.

Jinoiy javobgarlik bu sud tomonidan qo'llaniladigan jazo. Shunday qilib:

Moddiy javobgarlikka – moddiy zarar yetkazish.

Intizomiy javobgarlikka – intizomiy nojo'ya harakat.

Ma'muriy javobgarlikka - ma'muriy huquqbuzarlik.

Jinoiy javobgarlikka – jinoyat asos bo'ladi.

Boshqarishning iqtisodiy usullari iqtisodiy manfaatlardan foydalanishga asoslanadi. Zero, har qanday jamiyatning iqtisodiy munosabatlari, eng avvalo manfaatlarda namoyon bo'ladi. Manfaatlar uch xil bo'ladi:

- umumjamiyat manfaatlari;
- jamoa manfaatlari;
- shaxsiy manfaatlar.

Bu manfaatlarni uyg'un suratda bog'lab olib boorish muammosi bir qator muammolarni hal qilishni, har bir davr sharoitlariga muvofiq keladigan munosabatlarni o'rnatishni talab qiladi.

Masalan, bozor iqtisodiyoti sharoitida umumjamiyat manfaatlarini ro'yobga chiqarish maqsadida quyidagi iqtisodiy boshqaruv usullariga, ya'ni:

- korxonalar va xo'jaliklarga faoliyat yuritishlarida erkinlik va mustaqillik berish;
- xo'jaliklarni pirovard natijalariga binoan moddiy rag'batlantirish, soliq imtiyozlarini berish;
- korxona va xo'jaliklar o'rtasidagi o'zaro shartnomalarning bajarilish intizomini mustahkamlash va ularning rolini oshirish;
- moliya-kredit munosabatlari takomillashtirish;

– bozor munosabatlari mexanizmlari: baho, foyda, soliq, rentabellik, raqobat va hokazolarga keng e'tibor beriladi.

Iqtisodiy boshqaruv uslublarining asosiy vazifasi ishlab chiqariladigan mahsulot (xizmat) birligiga sarflanadigan harajatni kamaytirishga imkon beruvchi xo'jalik mexanizmlarining yangi usullarini, shuningdek, manfaatdorlik muhitini vujudga keltirish va ulardan samarali foydalanishdir.

Bu usulda kishilarning shaxsiy va guruhviy manfaatlarini yuzaga chiqarish orqali ularning samarali ishlashi ta'minlanadi. Bu maqsadda qo'shimcha ish haqi to'lash, mukofotlar berish, bir yo'la katta pul bilan taqdirlash kabilar muhim ahamiyat kasb etadi. Iqtisodiy uslublar boshqarishning barcha metodlari ichida yetakchi o'rinni egallaydi. Har qanday darajadagi rahbar bu usulning mazmunini yaxshi bilishi va ularni to'g'ri qo'llay olishi kerak. Boshqariluvchi obyektga iqtisodiy usullar orqali ko'rsatiladigan ta'sir korxonalarini:

- jiddiy rejalar qabul qilishga;
- mehnat va moliya resurslaridan yanada unumliroq foydalanishga;
- yangi texnologiyalarni joriy qilishga;
- mehnat unumdorligini oshirishga;

raqobatbop mahsulotlarni ishlab chiqarishga rag'batlantiruvchi va shunga da'vat etuvchi bo'lishi kerak.

Shu bilan birga, iqtisodiy uslublar shunday tanlanishi va qo'llanilishi kerakki, bunda jamoalar va har bir xodimning manfaatlarigagina emas, balki butun jamiyat manfaatlariga rioya qilinadigan bo'lsin. Bir korxona uchun foydali tadbir davlatga ham foydali bo'lsin.

Boshqarishning iqtisodiy uslublar jumlasiga:

- kredit va foiz stavkasi;
- soliq va soliq yuki;
- boj to'lovlari;
- subsidiya va sanksiya;
- litsenziya;
- transfept to'lovlari;
- narx-navo va hokazolar kiradi.

5.3. Qishloq xo'jaligida boshqarishning iqtisodiy usullari

Boshqaruv organlari, xususan, davlat bu usullarni qo'llab, bozorni shakllantirish chog'ida ham, uning o'zini o'zi boshqarishi bosqichida ham g'oyat muhim jarayonlarni boshqaradi.

Agar ma'muriy boshqarish uslublari o'zini o'zi boshqaradigan bozor

mexanizmlariga qarshilik ko'rsatsa, ularga to'sqinlik qilsa, iqtisodiy usullar esa aksincha, ulardan foydalanishga tayanadi. Xo'jalik sohasiga davlatning ta'siri ham tubdan o'zgaradi. Binobarin, ma'muriy boshqarish uslubida davlat korxonalarga o'z ta'sirini qat'iy belgilangan reja orqali o'tkazadi (5.4-rasm).



5.4-rasm. Ma'muriy boshqarish sharoitida davlatning ta'siri

Boshqarishning iqtisodiy uslublari yordamida esa u korxonalarga bozor orqali ta'sir o'tkazadi (5.5-rasm).



5.5-rasm. Bozor sharoitida davlatning boshqaruvdagi ta'siri

Natijada, bozor korxona va firmalar faoliyatini, davlat esa bozorning o'z qonuniyatlaridan kelib chiqqan holda makroiqtisodiyot boshqarishini amalga oshiradi. Bu esa davlatning bozor va korxonalar faoliyatiga minimum darajada aralashuvini ifodalaydi.

Davlat kredit tizimi orqali iqtisodiyotga faol ta'sir etadi. Bunda qarzga beriladigan pul miqdorini o'zgartirish uchun foiz stavkasidan foydalaniladi. Bozor qoidasiga ko'ra foiz kamaysa, qarz pulga talab oshadi. Binobarin, kredit ko'proq olinadi va ishlab chiqarishga ko'proq investitsiya qilinadi.

Kreditning iqtisodiy usuliga aloqadorligini hisobga olgan holda, davlat uni arzonlashtirish choralarini ko'radi. Davlatning qo'lida katta pul to'planadi, bu pul bankka qo'yiladi va ishlatilishiga qadar kredit resursini tashkil etadi. Davlatning puli kapital bozoriga chiqib, kreditning taklifi ni ko'paytiradi.

Shu tariqa, davlat bo'shturgan pul tarkibini o'zgartirish orqali bozordagi pulga bo'lgan talab va taklifni o'zgartirishga erishadi. Bo'sh pullar:

- hozir qarz berish uchun ajratilgan;
- zaxiradagi kredit rezervi sifatida turgan pullarga bo‘linadi.

Zaxiradagi pulning kamayishi taklif etilgan pulning ko‘payishini bildiradi va aksincha, uning kamayishi pul taklifini qisqartiraveradi. Odatda, kredit resursining 20 foizi zaxirada bo‘lsa, 80 foizi bevosita kredit ishiga ajratiladi, ya‘ni sotishga qo‘yiladi.

Davlat bosh boshqaruvchi sifatida shu nisbatni o‘zgartiradi. U pul rezervini qisqirtirish hisobidan uning kredit sifatida taklifini ko‘paytiradi. Natijada, foiz pasayadi, binobarin kredit arzonligidan uni ko‘pro qolib, investitsiya uchun ishlatish qulay bo‘ladi, iqtisodiy o‘sinhga asos yaratiladi. Foizning ortishi kreditni qimmatlashtirib, unga kamroq undaydi, binobarin, investitsiya qisqaradi, iqtisodiy o‘sinh sustlashadi.

Davlat soliq tizimi orqali iqtisodiyotga ta‘sir o‘tkazadi va boshqarish jarayonida qatnashadi. Soliqlar hamma mamlakatlarda mavjud bo‘lib, majburiy to‘lov shaklida firmalar, tashkilotlar va aholi tomonidan faqat davlatga to‘lanadi. Davlat jamiyat a‘zolariga, ular kim bo‘lishidan qat‘iy nazar, ijtimoiy xizmatlar ko‘rsatadi. Bu xizmatlar jumlasiga:

- mudofaa;
- tinchlik va xotirjamlikni, ijtimoiy tartibni ta‘minlash;
- obodonchilik va sanitariya-gigiena ishlarini bajarish;
- davlatni idora qilish;
- davlat xavfsizligini ta‘minlash;
- ekologik muhitni asrash;
- tabiiy boyliklarni himoya qilish;
- ommaviy savodxonlikni ta‘minlash;
- nochorlarga yordam berish, ularni sotsial himoya qilish kabi ishlar

kiradi.

Bularni faqat birgalikda iste‘mol etish mumkin, ularni ayrim kishilar sotib olmaydi. Bu ishlarga faqat davlat qodir.

Shunday qilib, soliqlar davlatning ijtimoiy xizmatlari haqi bo‘lib, uni firmalar, kompaniyalar, jamoat tashkilotlari va aholi to‘laydi. Demak, soliqlar tekinga berilmaydi, ular davlat ko‘rsatgan xizmatlar sarf-harajatini qoplash uchun to‘lanadi.

Soliqlar boshqarish jarayoniga quyidagi uch vazifani bajarish orqali o‘z ta‘sirini ko‘rsatadi:

- **fiskal vazifa**, ya‘ni davlat xazinasini (budjeti)ga pul tushirish;
- **iqtisodiy faollikni rag‘batlantirish**;
- aholining ayrim toifalariga imtiyoz berib, ularni **sotsial himoyalash**.

Undiriladigan soliq summasining soliq obyektini summasi (hajmi)ga nisbatan hisoblangan miqdori *soliq yuki (stavkasi)* deyiladi. Qat‘iy,

progressiv, regressiv, proporsional (mutanosib) soliq stavkalari mavjud. Undiriladigan soliq stavkasining me'yori bor. Shu sababli uni cheksiz oshirib bo'lmaydi.

Masalan, optimal variantga muvofiq bo'lmagan progressive soliqqa tortish:

- yuqori daromad olishga qiziqishni;
- yuqori sur'atda unum bilan mehnat qilishni;
- investitsiyalarga bo'lgan intilishni yo'qqa chiqaradi.

Daromadlarni soliqlardan yashirish usullarini izlash yo'llari muqarrar sur'atda paydo bo'lib, bunday vaziyatda ular jamiyatda salbiy baholanmaydi.

Xalqaro tajriba shuni ko'satmoqdaki, iqtisodiyoti bozorga yo'naltirilgan davlatlarda daromadlar haddan tashqari yuqori progressive soliqqa toptilishi bilan kapitallar chet elga chiqib keta boshlaydi.

Sohibqiron Amir Temur o'z davrida soliq undirishda adolatni talab qilgan, chunki uning kelajakka ta'sirini ko'ra bilgan. Uning yozishicha: "Raiyatdan mol-xiroj yig'ishda, ularni og'ir ahvolga solishdan yoki mamlakatni qashshoqlikka tushirib qo'yishdan saqlanish kerak. Negaki, raiyatni xonavayron qilish (davlat) xazinasining kambag'allashishiga olib keladi".¹

Haddan tashqari katta soliq olish soliq to'lovchini og'ir ahvolga soladi, natijada u bo'lg'usi soliqli to'lay olmay qoladi. Oqibatda, budjetga pul tushishi qisqiradi.

Iqtisodiyot bir me'yorda rivojlanib borishi uchun soliqlar firma topgan foydaning 40 foizidan oshmasligi kerak. Aks holda, firma rivojlana olmaydi.

Subsidiyava sanatsiya davlatning iqtisodiyotni boshqarishdagi kuchli moliyaviy vositalaridan hisoblanadi.

Subsidiya – bu davlat tomonidan aniq maqsad yo'lida ishlatish uchun qaytarib olmaslik sharti bilan ajratiladigan pul mablag'i.

Subsiyadiyalar:

- iqtisodiyotni diversifikatsiyalash (tarkiban o'zgartirish);
- eksport-importni muvozanatlashtirib turish;
- novatsiya (yangilikni o'zlashtirish) ishlarini yo'lga qo'yish;
- ayrim hududlarga yordam berish;
- konversiya (harbiy ishlab chiqarishdan xalqqa kerakli tovar ishlab chiqarishga o'tish) maqsadida ajratiladi.

Qayd qilingan har serharajat bo'lganidan subsidiya harajatlarni butunlay yoki qisman qoplash uchun beriladi. Subsidiya davlatning moliyaviy yordami bo'lib, budjetga qaytarib berilmaydi.

Subsidiya:

- jahon bozorida milliy manfaatni himoya qilish;
- dunyo bozorida narx pasaygan sharoitda tovar eksportini to'xtatib turgan firmalarga madad berish;
- zarur ish bilan shug'ullanuvchi, lekin yangi, hali moliyaviy zaif firmalarni qo'llab-quvvatlash;
- davlat dasturlari va tavsiyalariga binoan ish yuritayotgan firmalarni siylash uchun beriladi.

Xullas, subsidiya iqtisodiyotni tartiblashga, boshqarishga xizmat qiluvchi kuchli iqtisodiy usuldir.

Davlat tomonidan iqtisodiyotni boshqarishning, tartiblashning yana bir muhim vositasi – bu moliyaviy sanatsiya (sog'lomlashtirish).

Sanatsiya – iqtisodiyot uchun ahamiyati katta korxonalarni tang holatidan chiqarib, ularning normal ishlab turishini ta'minlash, hamda korxonalarni ommaviy bankrot bo'lishiga yo'l bermasdan, raqobatchi korxonalar sonini kerakli me'yorda saqlab turish maqsadida amalga oshiriladi.

Sanatsiyalash quyidagi yo'llar bilan amalga oshiriladi:

- korxona qarzini kechib yuborish yoki uni o'zgalar hisobidan to'lash;
- qarzni to'lash muddatini kechiktirish;
- qarz uchun beriladigan foizni kamaytirish yoki umuman foiz olmaslik;
- korxonaga soliqdan yengillik berish;
- soliqni kreditga aylantirish;
- korxonaga buyurtma berib, uning haqini oldindan to'lash;
- subsidiya ajratish;
- korxonaga eksport yuzasidan imtiyozlar berish.

Davlatning sanatsiyadagi ishtiroki ikki shartni hisobga oladi. Birinchisi – korxonaning milliy yoki hududiy iqtisodiyot uchun ahamiyati katta bo'lishi kerak, ikkinchisi – korxonaning tang ahvolga tushib qolishiga uning o'ziga bog'liq bo'lmagan boshqa obyektiv sabablar bo'lishi lozim.

Davlatning korxonaga yordami bozor talabiga zid kelmagan taqdirdagina unga qo'l uriladi. Yomon ishlagan, bozor talabiga moslasha olmasdan moliyaviy inqirozga yuz tutgan korxonaga davlat yordam bermaydi, chunki bu bozor qoidalariga zid keladi.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish daromadlarning keskin farqlanishi, aholining turmush darajasi bo'yicha tabaqalashuvi bilan birga yuz beradi. Jamiyatning haddan tashqari boylar va haddan tashqari kambag'allardan iborat qutblarga ajratilishiga yo'l qo'ymaslik uchun davlat daromadlarni qayta taqsimlash vazifasini o'z zimmasiga olishga majbur bo'ladi.

Bunday taqsimlash shaxsiy daromadlarni progressive soliqqa tortish va transfert to'lovlari orqali amalga oshiriladi.

Transfert to'lovlari – bu o'tkazma to'lovlari, davlat budjeti vositalarini qayta taqsimlash shakllaridan biri.

Bu to'lovlari:

- xususiy tadbirkorlarga subsidiyalar berish;
- davlat qarzlari bo'yicha foiz to'lovlari;
- ijtimoiy ehtiyojlarga davlat tomonidan to'lanadigan pul mablag'lari ko'rinishida bo'lishi mumkin.

Ijtimoiy ehtiyojlarga ajratilgan transfert to'lovlari kam ta'minlangan aholi guruhlari, nogironlarga, qariyalar va birovning boquvidagi kishilarga, hamda ishsizlarga nafaqa to'lash ko'rinishida bo'ladi.

Transfert to'lovlarni to'lashning ham optimal chegaralari mavjud. Gap faqat ushbu maqsadlar yo'lida foydalanish mumkin bo'lgan byudjet mablag'larining mavjudligida emas.

Agar jamiyatda o'rta holler salmog'i kichik bo'lib, badavlat kishilar salmog'i katta bo'lsa, salbiy ijtimoiy-iqtisodiy oqibatlar yuz berishi ham muqarrardir. Davlat bunday tabaqalanishga qarshi transfert ko'rishi zarurdir.

Ikkinchi tomondan, nafaqalarning aholining ko'psonli toifalarga katta miqdorda va xilma-xil shakllarda berilishi bozor iqtisodiyotiga xos bo'lgan mehnat qilishga undashni barbod etishga, oldingi davlat – tekischilik taqsimotidan qolib kelayotgan tayyorga ayyorlik psixologiyasini mustahkamlab, uni yangi bozor sharoitlariga moslashtirishga olib kelishi mumkin.

Shunday qilib, bu o'rinda ham transfert boshqaruvi amalga oshirilayotgan konkret sharoitlarni hisobga olib optimal variantni izlash zarur.

Boshqarishning ko'rib chiqilgan iqtisodiy usullari o'zaro bog'liq qismlar tizimidir. Xo'jalik mexanizmining optimallashi uchun bu qismlarning boshqaruv obyektiga bo'lgan ta'sirini doimo oshirib borish va faollashtirish lozim bo'ladi.

5.4. Qishloq xo'jaligida boshqarishning ijtimoiy-ruhiy usullari

Ijtimoiy-psixologik usullarning asosiy maqsadi jamoalarda sog'lom ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratishdir. Bu usullar ijtimoiy-ma'naviy vaziyatga ta'sir etish yo'li bilan kishilarning fe'l-atvori, ruhiyatini hisobga olib, ularning ijtimoiy (sotsial) talablarini qondirish orqali boshqarishni bildiradi.

Boshqacha qilib aytganda, ijtimoiy-psixologik usullar bu ishlab chiqarish jamoalarini, ulardagi “psixologik vaziyatni”, har bir xodimning shaxsiy xususiyatlarini o‘rganishga asoslangan usullardir.

O‘z mohiyatiga ko‘pa boshqarish uslublarining bu guruhi jamoaning shakllanish va yuksalish jarayoniga, kishilarning ongiga, ma’naviy manfaatlariga jamiyat manfaatlarini hisobga olgan holda ta’sir qilyvchi vositalarning majmuidir. Ijtimoiy-psixologik usullar “boshqarishsotsiologiya”siva “boshqarish psixologiyasi”ga asoslanadi.

Boshqarish sotsiologiyasi – insonning ishlab chiqarish omillari bilan o‘zaro aloqasi, jamoaning sotsial rivojlanishini rejalashtirish, mehnat jamoasini tarkib toptirish, xodimlarning tashabbusi va ijodiy faolligini oshirish kabi muhim muammolarni ko‘rib chiqadi.

Boshqarish psixologiyasi – kishilarning boshqarish faoliyatlari xususiyatlarini va natijalarini aniqlashga xizmat qiladigan hodisalarni o‘rganadi. U kadrlarni tanlashda, ularni joy-joyiga qo‘yishda, topshiriqlarni, funksiyalarni taqsimlashda, xodimlarni rag‘batlantirishda, intizomni mustahkamlashda va hokazolarda qo‘llaniladi.

Psixologiya – insonning ruhiyatini o‘rganuvchi fandir. Inson ruhiyatiga esa sezish, idrok qilish, tasavvur, tafakkur, taassuf jarayonlari, xotira, diqqat, e’tibor, iroda, shuningdek, inson shaxsining ruhiy xususiyatlari, chunonchi, qiziqish, qobiliyat, xarakter va mijoz kiradi.

Ijtimoiy psixologiya – bu kishilar va jamoa faoliyati psixologik va sotsial omillarning o‘zaro aloqasi qonunlarini, turli sotsial gupuhlar xususiyatlarini, jamoa muloqoti va o‘zaro ta’sir ko‘rsatish shakllarini o‘rganadigan psixologiya fanining sohasi.

Boshqarishning sotsial-psixologik usublari quyidagi muammolarni hal qilishga qaratilgan:

1.	Kishilarning sotsial-psixologik xususiyatlari, chunonchi, qobiliyatlari, mijozlari, harakatlari va hokazolarni hisobga olgan holda mehnat jamoalarini tashkil toptirish. Buning natijasida jamoani rivojlantirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish maqsadida hamkorlikda ishlash uchun qulay shart-sharoitlar yaratiladi.
2.	Sotsial yurish-turish me’yorlarini o‘rnatish va rivojlantirishga yaxshi va namunali an’analarni qo‘llab-quvvatlash va milliy urf-odatlarini joriy etish, hamda jamoa ongini o‘stirishga yordam beradi.
3.	Sotsial rivojlantirishni va kishilarning intilishini, tashabbusini rag‘batlantirish, umumiy ta’lim darajasini oshirish, madaniy, ma’naviy va ma’rifiy o‘sish, malaka oshirish, estetik ravnaq va mehnatga ijodiy

	munosabatni ta'minlaydi.
4.	Kishilarning madaniy va sotsial-maishiy ehtiyojlarini qondirish, chunonchi, uy-joylar, bolalar bog'chalari, klublar, profilaktoriylar, sport inshootlari va hokazolarni qurishga sharoit tug'diradi.
5.	Mehnat jamoalarida talabchanlik, o'zaro yordam, intizomni buzuvchilarga murosasizlikdan iborat sog'lom sotsial-psixologik muhitni vujudga keltirish va uni qo'llab-quvvatlashga sharoit tug'diradi.
6.	Odamlarning o'z mehnatidan, tanlagan mutaxassisligi va kasbidan qoniqishlari uchun, ishlab chiqarish samaradorligi va ish sifatini oshirish uchun shart-sharoitlarini vujudga keltiradi.

Bu muammolarning yechimi boshqarishning yanada uyushqoq, samarali bo'lishini talab qiladi.

Amaliy boshqarishda sotsial-psixologik uslublardan samarali foydalanish uchun boshqarish obyektining holati to'g'risida keng axborotga ega bo'lish kerak. Bunday axborot olish uchun jamoada bevosita sotsiologik tadqiqotlar o'tkazish lozim.

Sotsial tadqiqotlar juda xilma-xil axborotlar olish imkonini beradi, chunonchi:

- *jamoaa'zolarining mehnatga va rahbarlarga munosabati;
- *boshqarish usullarining bir-biri bilan o'zaro munosabati;
- *jamoaning ehtiyojlari va qiziqishlari;
- *xodimlar shaxsiyati;
- *xodimlar qo'nimsizligi sabablari;
- *xodimlarning ishlab chiqarishdagi faolligi;
- *jamoaa'zolarining ma'naviy va jismoniy ravnaqi;
- *ehhtiyojlarning qondirilish darajasi va hokazo to'g'risidagi axborotlar.

Bu axborotlar jamoalarda ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga va xilma-xil ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan tadbirlar ishlab chiqish uchun muhim vosita bo'lib xizmat qiladi.

Ijtimoiy tadqiqotlar olib borishga korxonaning o'z sotsiologik xizmatlari, shuningdek, xo'jalik shartnomasi asosida ilmiy muassasalar va o'quv yurtlarining xodimlari jalb qilinishi mumkin.

Ijtimoiy axborotlarni maxsus tadqiqotlar o'tkazish yo'li bilan olish mumkin. Bulardan eng muhimlari quyidagilardir(5.3-jadval).

Qayd qilingan sotsiologik tadqiqotlarning ham ijobiy jihatlari, ham kamchiliklari bor. Shuni hisobga olgan holda, u yoki bu usulni voqealilikni

real aks ettipishi va ko'proq samara berishiga qarab tanlash lozim. Tajribalar esa bu usullarni muhim darajada birga qo'shib qo'llanishi maqcadga muvofiq ekanligini ko'rsatadi.

Mehnat jamoalaridagi sotsial-psixologik vaziyat yuzaga kelgan nizolar soni bilan belgilanadi.

Nizo – bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar orasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kelaolmaganligini bildiradi.

Jamoa a'zolari orasidagi nizolar, asosan ishlab chiqarishning qoniqarsiz tashkil qilinganligi, jamoa a'zolarining ruhiy holatlari hisobga olinmaganligi, zarur ish sharoitining yaratilmaganligi va boshqa sabablar natijasida vujudga keladi.

5.3-jadval

Ijtimoiy tadqiqotlarni uyushtirish uslublari

T/r	Uslublar	Izoh
1.	Hujjatli uslub	Bunda zarur ma'lumotlar statistik to'plamlardan, boshlang'ich hisobga olish hujjatlaridan olinadi.
2.	Shaxsiy xarakterdagi hujjatlardan foydalanish uslubi	Turli masalalar yuzasidan kishilarning o'z qo'llari bilan yozilgan narsalar: ariza, shikoyat, qarindosh-uryg' va tanishlarga yozilgan xatlar, tarjimai xol, tushuntirish xatlari va hokazolar; Turli guryhdagi kishilarning hayotiy maqsadi, yurish-turish sabablari, talablari, ehtiyojlari, tashvishlari to'g'risida fikr yuritish imkoniyatini beruvchi muhim sotsiologik axborot bo'lishi mymkin.
3.	Ilmiy konferensiyalar o'tkazish uslubi	Bunday konferensiyalarni tayyorlash va uni o'tkazishda, odatda, ayrim masalalar yuzasidan material to'plovchi, amaliy tavsiyanomalar ishlab chiqaruvchi bir qancha xodimlar ishtipok etadi. Bu uslubning ijobiy tomoni shundaki, muammolarni o'rganishga keng jamoatchilik jalb etiladi va jamoa fikridan foydalaniladi.
4.	Anketali uslub	Oldindan tayyorlangan dastur bo'yicha yozma ravishda savollar beriladi va yozma javoblar olinadi.
5.	Intervyu olish uslub	Bunda muammoni o'rganish uchun xodim bilan bevosita suhbat o'tkaziladi. Rahbar yoki tadqiqotchi suhbat davomida masalalarni aniqlashlari, chuqurlashtirishlari va shu yo'l bilan ishonchli va mukammal ma'lumotlar olishlari mumkin.

6.	Kuzatish uslubi	Jamoa faoliyatini shaxsan kuzatish, odamlar bilan uchrashish va muloqotda bo'lib, ob'ektiv va batafsil axborot yig'ish, shuningdek, har bir jamoa rolini baholash imkonini beradi.
7.	Sotsial eksperiment o'tkazish uslubi	Bu uslubda sun'iy ravishda sotsial vaziyatni vujudga keltirish yo'li bilan sotsial hodisalar to'g'risidagi ilmiy xulosalar va mavjud bilimlar tekshirib ko'riladi. Buning uchun maxsus guruh, uyushtirilib, shu guruh faoliyati umumlashtiriladi va amaliy xulosalar chiqariladi.

Mehnat jamoalari orasida nizo chiqaruvchi ayrim shaxslar bo'lishi ehtimoldan uzoq emas. Bunday shaxslar ish paytida foydali mehnat bilan shug'ullanish o'rniga, o'zlarining o'ransiz e'tirozlarini gapirib ham o'zlarini, ham boshqalarni ishdan chalg'itib, ishlashga xalaqit beradilar.

Bunday nosog'lom vaziyat jamoa a'zolarining kayfiyatiga salbiy ta'sir qiladi, ularni asabiylashtiradi, natijada sotsial-ruhiy vaziyat yomonlashadi. Bu esa o'z-o'zidan ishga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Usul nima? Boshqaruv usullari-chi?
2. Funksional tizim osti obyektlarni boshqarish usuli deganda nimani tushunasiz?
3. Boshqarish funksiyalarini bajarishda qanday usullar qo'llaniladi?
4. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda qanday usullar qo'llaniladi?
5. Delfa usuli to'g'risida nima deya olasiz?
6. Tashkiliy-ma'muriy uslubning mohiyati nimada?
7. Tashkiliy-ma'muriy uslubning qanday shakllarini bilasiz?
8. Tashkiliy ta'sir o'tkazish shakli qanday amalga oshiriladi?

VI BOD. QISHLOQ XO'JALIGIDA MENEJMENT MADANIYATI VA USLUBI

6.1. Madaniyat va menedjment

«Madaniyat» tushunchasi rivojlanish darajasining umumlashtiruvchi ko'rsatkichi bo'lib, bir qancha ma'noni bildiradi. Masalan, jamiyat madaniyati, ayrim shaxs madaniyati, va nixoyat, inson faoliyatining ayrim turi madaniyati haqida so'z yuritish mumkin. Inson faoliyati moddiy va ma'naviy boyliklar yaratuvchi turlarga bulinadi. Shu sababli, moddiy va ma'naviy madaniyat fark kilinadi.

Moddiy madaniyat inson tomonidan tabiatni bo'ysundirish darajasi ko'rsatkichidir. Unga ishlab chiqarish vositalari va mehnat predmetlari kiradi. Ma'naviy madaniyatga fan, aholi ma'lumot darajasi, meditsina xizmati darajasi, san'at darajasi, odamlar ahloqiy me'yorlari, ma'naviy ehtiyojlar va manfaatlar rivojlanishi darajasini kiritish mumkin. Shunday qilib, madaniyat insonning ham madaniy ishlab chiqarish, ham ma'naviy hayot sohasida rivojlanishi jarayonidagi yutuqlarini qamrab oladi. U insoniyat bilimlari, uning mehnati mohiyatidan iborat bo'lib, kishilarning avvalgi avlodlari tomonidan yaratiladi.

Menejment madaniyati inson madaniyatining tarkibiy qismi bo'lishi bilan birga qator o'ziga xos xususiyatlarga ham ega. Madaniyatga ega bo'lish menejer uchun fakat zarur emas, balki shartdir, chunki har bir tashkilotning har bir bo'linmasi samarali ishlashi uchun uning xodimlari yuksak madaniyatga ega bo'lishlari kerak.

Menejment madaniyati darajasi xodimlar, ayniqsa, menejerlar madaniyatini, menejment jarayoni madaniyati, boshqaruv texnikasi, mehnatsharoitiniaksettiruvchikursatkichlarbuyichabaholanadi. Menejment madaniyati unsurlarining turli-tumanligi boshqaruv jarayonida turli-tuman me'yorlarga, jumladan, axloqiy, huquqiy, iqtisodiy, tashkiliy, texnikaviy, estetik me'yorlarga rioya qilish zaruriyatini keltirib chiqaradi.

Axloqiy me'yorlar insonning axloq va odob sohasidagi xulqini tartibga soladi. Ular jumlasiga ijtimoiy burchni to'g'ri tushunish, kishi o'rtasida insoniy munosabat va o'zaro hurmat, vijdonlilik, haqiqatgo'ylik, kamtarlik va h.k.lar kiradi. Boshqaruv jarayonida axloqiy me'yorlarga rioya qilish uning madaniyati yuqori darajasidan dalolat beradi.

Menejmentda huquqiy me'yorlar davlat-huquqiy va tashkiliy-huquqiy me'yoriy hujjatlarda aks etadi. Uning jumlasiga davlat korxonasi to'g'risida qonun, tadbirkorlik haqida, mulk to'g'risida qonunlar kiradi. Lekin qonunlar har bir korxonaning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga

ololmaydi. Shu sababli, har bir korxona, qonunga asoslangan holda, korxonada ishlab chiqarishning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga oluvchi me'yoriy qoidalar o'rnatiladi.

Iqtisodiy me'yorlar korxona faoliyati jarayonida erishilishi lozim bo'lgan iqtisodiy ko'rsatkichlarni belgilaydi. Ular jumlasiga moliya-kredit me'yorlari, ssudalar olish tartibi, amortizatsiya me'yorlari, mahsulotning hisoblangan bahosi, foyda me'yori, rentabellik me'yori, fondlar uchun to'lovlar, budjetga to'lovlar, iqtisodiy rag'batlantirish me'yorlari kiradi.

Tashkiliy me'yorlar tashkilot tarkibini, alohida bo'linma va shaxslar faoliyati tarkibi va tartibini ichki tartib faoliyat turlarini, xodimlar vazifalarini, axborotni qayta ishlash va foydalanish jarayonini belgilaydi.

Texnikaviy me'yorlar korxonaning va uning bo'linmalarining boshqaruv uchun zarur uskuna, texnika va transport vositalari, asboblardan bilan qurollanganlik darajasini bildiradi.

Estetik talablar va me'yorlar ham boshqaruv jarayonida qo'llaniladigan texnika vositalari va uskunalarini, ham boshqaruv xodimlarini o'rab turuvchi tashki muhit uchun belgilanadi.

6.2. Menejment madaniyatining asosiy unsurlari

Menejment madaniyati tarkibiga boshqaruv xodimlari madaniyati, boshqaruv jarayonlari madaniyati, mehnat sharoiti madaniyati va hujjatlar yuritish madaniyati kiradi.

Menejment madaniyatining barcha unsurlari o'zaro bog'liq va o'zaro ta'sir etuvchidir. Shu bilan birga ular orasida boshqaruv xodimlari madaniyati yetakchi ahamiyatga ega. Menejer boshqaruv jarayoni madaniyatining yuqori darajasiga erishish va o'z mehnatini tashkil etishni takomillashtirib borishi kerak.

Boshqaruv uslubi – bu ma'lum bir rahbarning boshqaruv jarayonida kullovchi o'ziga xos va o'zgarmas usul va xarakatlari yig'indisidir.

Mutlaqo o'xshash kishilar bo'lmagani kabi vazifalar ko'pligi sababli mutlaqo bir xil boshqaruv uslubi ham bo'lmaydi. Rahbar faqat o'ziga xos xususiyat va sifatlar vositasida faqat o'ziga xos, mansub uslubda ish yuritadi. Bu ma'noda uslub rahbarini shaxs sifatidagi xususiyatlarini, balki faoliyati xususiyatlarini ifodalaydi. Kishilarni boshqarar ekan, rahbar jamoaning natijaviy maqsadi ko'ra biladi va uni shu maqsad sari yo'naltiradi. Rahbar ishning mohiyatiga tushungan va uni chuqur o'rgangan holda mutaxassislar faoliyatini mohirona birlashtirish va yo'naltirishi kerak.

Zamonaviy uslub jamoaning har bir a'zosi oldiga katta talab kuyadi,

va shu bilan birga o'z-o'zidan mamnun bo'lish, ma'muriyatchilik, rasmiyatchilikni inkor qiladi. uslub ijtimoiy rivojlanish qonunlarini, ishlab chiqarishni boshqarish tamoyil va usullarini bilishi asosida shakllanadi va boshqaruv malakasi yig'indisi kishilarni tashkil etish ko'nikmasi, shuningdek, shaxsiy tartiblilik bilan xarakterlanadi. Va, nihoyat, uslub boshqaruv xodimlarining ruhiy va psixologik xususiyatlari, kuchli iroda, qat'iylik, va qo'rqmaslik, boshqa kishilar faoliyatini yo'naltira olish kabilarni qamrab oladi. Bundan tashqari rahbar tasavvur etish, anik fikr yuritish, qayishqoqlik, ilmiy fikrni tushuna olish va yetkaza olish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak.

Rahbar menejment, iqtisodiyot va moliya, huquq, sotsiologiya va pedagogika asoslarini bilishi lozim. Bu fanlar butun menejmentga ilmiy qarashlar tizimini yaratish imkonini beradi. Boshqaruv faqat ilmiy bilimlariga ega bo'lishni emas, balki boshqarish san'atini bilishni ham talab qiladi. Boshqaruv tashkil etish bilan shug'ullanuvchi avvalo o'z-o'zini tarbiyalay olishi, o'zini boshqara olishi zarur. Buning uchun u doimo va muntazam o'zini-o'zi tarbiyalashi kerak. Rahbar uslubi eshitish va o'qish, so'zlash va yozish, ya'ni axborotni qabul qilish va uni boshqalarga uzatish malakasida ifodalanadi. Rahbar uchun zarur bo'lgan sifatlar jumlasiga uning tashkilotchilik qobiliyati, ishqobiliyati, kuchi, xushmuomalaligi, irodaliligi kiradi.

Obro'ga ega bo'lmay muvaffaqiyatli rahbarlik qilish mumkin emas, lekin obro'ga kuch bilan emas, ish bilan, qanday ishlashni o'z misolida ko'rsatish bilan, uni qanday bajarish haqida so'zlash bilan, faqat talabchanlik va qat'iylik bilan emas, bilim va ko'nikma orqali erishish mumkin. Boshqaruv san'atiga ega bo'lmagan rahbar qabul qilingan qarorlar samarali bo'lishini ta'minlay olmaydi. Lekin inson rahbar bo'lib tug'ilmaydi, balki ish jarayonida shakllanadi.

6.3. Rahbarlik uslubi tushunchasi

Menejmentda uchta asosiy uslub ajratib ko'rsatiladi: avtoritar (yoki buyruk, avtokrat); demokratik (yoki kollegial), liberal.

Menejmentning *avtoritar* uslubida xodimlar faqat ularga buyurilgan vazifani bajarishlari lozim, bunda ular faqat eng kam zarur axborotga ega bo'lishlari kerak. Rahbarlikning avtoritar usuli armiya va flotda qo'llaniladi. U rasmiy tizim, nizomda ko'rsatilgan harbiylar huquq va burchlariga tayanadi. Avtoritar uslubning afzal tomoni bo'ysunuvchilarga ta'sir etishning markazlashgan bo'lishidir. Shu sababli, avtoritar uslubda ta'sirlar tezkor va maqbul uslubda ta'sirlar tezkor va maqbul bo'lishga

oson erishiladi. Lekin bu uslub xodimlar tashabbuskorligini rag'batlantirmaydi. Rahbar o'z xodimlari mehnati samaradorligini oshirishda qiyinchilikka duch keladi. Bunday rahbarning eng katta kamchiligi – tashabbusni bo'g'ish, qo'l ostidagilar ijodiy kuchlaridan foydalanmasligi, ish bir tartibda bajarilishidir.

Rahbarlik qilishning *demokratik* uslubi qarorlar qabul qilish va yechishda jamoa a'zolarini keng jalb etish bilan ajralib turadi. Bunda muhokama qilishning muvofiqlashtirish va nazorat qilishning jamoa shakllaridan ko'proq foydalaniladi, rahbar o'z vakolatining bir qismini qo'l ostidagilarga topshiradi. Rahbarlik qilishning demokratik uslubida xodimlar o'z ishi istiqboli haqida tushunchaga ega bo'lish uchun yetarli axborot oladilar. Demokratik uslubning afzalligi - xodimlar tashabbuskorligi va o'z ishidan mamnun bo'lishi uchun qulay sharoit yaratilishidir.

Rahbarlikning *liberal* uslubi rahbarning jamoa faoliyatiga minimal aralashuvi bilan xarakterlanadi. Rahbar bunday holda mehnat jamoalari o'rtasida vositachi vazifasini bajaradi, xodimlarni ish uchun zarur axborot bilan ta'minlaydi. Liberal uslub maqsad aniq va xodimlar ishi individual xususiyatga ega bo'lgan holdagina qo'llanilishi mumkin. Bunday sharoitda xodimlar o'z faoliyatini rejalashtiradilar va tashkil etadilar, rahbarga esa faqat zarur hollardagina murojaat qiladilar. Liberal uslub ko'proq ilmiy-tadqiqot ishlariga rahbarlik qilishda qo'llaniladi, chunki bu holda ijodiy faollik va mustaqillik talab etiladi. Ishlab chiqarish sharoitida liberal uslubni qo'llab bo'lmaydi.

Amalda aniq bir uslub sof holda qo'llanilmaydi ko'p hollarda bir qancha uslublar kombinatsiyasidan foydalaniladi. Faol rahbar ongli ravishda u yoki bu uslubning ijobiy tomonlaridan foydalanishga, salbiy tomonlarini bartaraf etishga harakat qiladi.

Lekin barcha uslublar bir xil kuchga ega deb hisoblash noto'g'ri bo'ladi. Doimo rahbarlik qilishning demokratik usuli afzal ko'riladi. Xuddi mana shu uslub istiqbolga ega, uni rivojlantirish va takomillashtirish zarur.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Raxbarlik uslublari va turlari.
2. Madaniyatning qanday turlari bor?
3. Muloqot olib borishda madaniyat.
4. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish madaniyati.

VII DOB.QISHLOQ XO'JALIGI KORXONALARI FAOLIYATINING TASHKILIY-IQTISODIY ASOSLARI

7.1. Fermer xo'jaligi faoliyatini tashkil etish, rivojlantirish va boshqarish asoslari

Fermer xo'jaligi o'ziga tanlov asosida va ijara shartnomasiga ko'ra uzoq muddatli ijaraga berilgan yer uchastkalaridan foydalangan holda qishloq xo'jaligi tovar mahsulotlari ishlab chiqarishi bilan shug'ullanuvchi, yuridik shaxs huquqlariga ega bo'lgan mustaqil xo'jalik yurituvchi subyekt hisoblanadi.

Fermer xo'jaligi tuman (shahar) hokimligida davlat ro'yxatidan o'tkazilgan paytdan boshlab yuridik shaxs maqomini oladi va o'z nomidan shartnomalar tuzish, mulkiy va mulkiy tusda bo'lmagan huquq va majburiyatlarga ega bo'lish, shuningdek bank muassasasida hisob raqami ochish, muhr, shtamp va boshqa rekvizitlarga ega bo'lish huquqini oladi, sudda da'vogar va javobgar bo'lishi mumkin.

Fermer xo'jaligi davlat majburiyatlari yuzasidan, davlat esa fermer xo'jaliklari yuzasidan javob bermaydi.

Fermer xo'jaligi o'z majburiyatlari bo'yicha, shu jumladan tuzilgan kontraktatsiya shartnomalariga muvofiq nazarda tutilgan hajmlarda davlat ehtiyojlari uchun qishloq xo'jaligi mahsulotlari yetkazib berishni ta'minlash, shuningdek yetkazib berilgan moddiy-texnika resurslari va ko'rsatilgan xizmatlar uchun o'z vaqtida haq to'lash yuzasidan majburiyatlari bo'yicha qonun hujjatlariga muvofiq undiruv qaratilishi mumkin bo'lgan mol-mulki bilan javob beradi.

Tovar, qishloq xo'jaligi mahsulotlari yetishtirish yo'li bilan daromad (foyda) olish, o'zining ijtimoiy va iqtisodiy ehtiyojlarini qondirish fermer xo'jaligining maqsadi hisoblanadi.

Fermer xo'jaligining faoliyat sohasidagi vazifalari quyidagilardan iborat:

- ajratilgan yer va suv resurslaridan oqilona va maqsadli foydalanilishini ta'minlash;
- tuproq unumdorligini saqlash va oshirish hamda yerlarni muhofaza qilish;
- mustaqil ravishda qishloq xo'jaligi mahsulotlari yetishtirish, ularni qayta ishlash va sotish, shuningdek xizmatlar ko'rsatish.
- qishloq xo'jaligi mahsulotlari yetishtirish;
- qishloq xo'jaligi mahsulotlarini qayta ishlash, saqlash, shuningdek bozorlarda, shu jumladan o'z savdo shaxobchalari orqali sotish;

- tijorat faoliyati va marketing tadqiqotlarini tashkil qilish;
- yuridik va jismoniy shaxslarga pullik xizmatlar ko'rsatish;
- tashqi iqtisodiy faoliyatni amalga oshirish;
- faoliyatning qonun hujjatlarida taqiqlanmagan boshqa turlarini amalga oshirish.

Fermer xo'jaligi yuridik shaxs sifatida mustaqil xo'jalik yurituvchi subyektning barcha huquqlariga ega bo'ladi. Fermer xo'jaligi tadbirkorlik shakllaridan biri bo'lib, tashkil etilishidan ko'zlangan maqsadlarga erishish uchun tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirishga haqlidir. Fermer xo'jaligi xo'jalik yuritishning boshqa shakllaridagi korxonalar bilan teng huquqlarga ega, jumladan:

- nizomda nazarda tutilgan doirada va ijara shartnomasida belgilangan ixtisoslashuvga muvofiq fermer xo'jaligining ishlab chiqarish faoliyatini o'ziga berilgan yer uchastkasida mustaqil tashkil etish;

- yetishtirilgan mahsulotni sotish yuzasidan yuridik va jismoniy shaxslar bilan, shu jumladan davlat ehtiyojlari uchun sotish yuzasidan qonun hujjatlariga muvofiq xo'jalik shartnomalari tuzish;

- xarid qilinadigan mahsulotga oldindan haq to'lanadigan f'yuchers bitimlari tuzish;

- o'zi yetishtirgan mahsulotga egalik qilish, uni o'zi xohlagan iste'molchilarga sotish;

- yetishtirilayotgan mahsulotga va xizmatlarga shartnoma shartlarida mustaqil ravishda narx belgilash;

- qishloqqa xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlar bilan elektr energiyasi, yonil'gi-moylash materiallari, mineral o'g'itlar, o'simliklarni kimyoviy himoya qilish vositalari yetkazib berish, xizmatlar ko'rsatish yuzasidan to'g'ridan-to'g'ri shartnomalar tuzish;

- tadbirkorlikdan qonun hujjatlarida belgilangan tartibda soliq solinadigan cheklanmagan miqdorda daromad (foyda) olish;

- olingan daromad (foyda) dan o'z ixtiyoriga ko'ra foydalanish, bank hisob raqamidagi o'z mablag'larini mustaqil ravishda tasarruf etish;

- aksiyalarni va boshqa qimmatli qog'ozlarni sotib olish;

- kreditlar olish, boshqa yuridik va jismoniy shaxslarning mol-mulki hamda mablag'larini ixtiyoriylik asosida va shartnoma shartlariga muvofiq jalb qilish hamda ularni ishlab chiqarish va takror ishlab chiqarishga yo'naltirish;

- kredit olish uchun yer uchastkasidan foydalanishni, ijaraga berish huquqini va yetishtirilgan mahsulotni garovga qo'yish;

- kichik va xususiy korxonalar uchun berilgan imtiyozlarning barcha turlaridan foydalanish;

- qonun hujjatlarida belgilangan tartibda xodimlarni ishga yollash (doimiy va vaqtinchalik asosida) va ular bilan tuzilgan mehnat shartnomalarini bekor qilish;

- zarur asbob-uskunalar, ishlab chiqarish vositalarini sotib olish, ijaraga olish, bino va inshootlar qurish hamda ularni ta'mirlash, shuningdek ular dan mustaqil foydalanish;

- ixtiyoriy ravishda birlashish, shu jumladan ulush (pay) asosida birlashish, jamiyatlar, ittifoqlar, uyushmalar hamda boshqa birlashmalarga kirish;

- o'z huquqlarini himoya qilish uchun o'z faoliyatining har qanday masalalari bo'yicha sudga murojaat qilish.

Fermer xo'jaligi qonun hujjatlarida nazarda tutilgan boshqa huquqlardan ham foydalanadi.

- yer uchastkasidan ijara shartnomasida belgilangan maqsad va shartlarda maqsadli, samarali va oqilona foydalanilishini ta'minlash;

- ekologiya talablarigavaatrofmuhitnimuhofazaqilishningboshqaqoidalarigarioyaetish;

- yerning meliorativ holatini yaxshilash va yer uchastkasining unumdorligini oshirish chora-tadbirlarini amalga oshirish, biznes-rejalarda ushbu maqsadlar uchun mablag'lar ajratilishini nazarda tutish;

- yer uchastkasidan, basharti ijara shartnomasida boshqa muddat belgilangan bo'lmasa, bir yil mobaynida foydalanish;

- paxta va g'allani navlar bo'yicha joylashtirishning belgilangan talablariga rioya qilish;

- suvdan limit asosida foydalanish to'g'risidagi shartnomaga muvofiq suv resurslaridan foydalanish;

- xo'jalik ichki melioratsiya tarmog'ini tozalash va ta'mirlash;

- yer uchastkasidan foydalanish shartlariga va servitutlarga rioya etish;

- fermer xo'jaligining majburiyatlari va qarzlari yuzasidan to'liq javob berish;

- tuzilgan kontraktatsiya shartnomalariga muvofiq nazarda tutilgan hajmlarda davlat ehtiyojlari uchun qishloq xo'jaligi mahsulotlari yetkazib berishni ta'minlash;

- qonun hujjatlarida belgilangan tartibda soliq va boshqa majburiy to'lovlarni o'z vaqtida to'lash;

- yetkazib berilgan elektr energiyasi, yonilg'i-moylash materiallari, mineral o'g'itlar, o'simliklarni kimyoviy himoya qilish vositalari, ko'rsatilgan xizmatlar uchun o'z vaqtida hisob-kitob qilish;

- qishloq xo'jaligi mahsulotlari va boshqa mahsulotlar yetishtirishda

standartlar talablariga rioya qilish;

– qishloq xo‘jaligi zararkunandalari va kasalliklariga qarshi kurash olib borish.

Fermer xo‘jaligi qonun hujjatlarida nazarda tutilgan boshqa majburiyatlarni ham o‘z zimmasiga oladi.

7.2. Fermer xo‘jaliklarida tadbirkorlikni rivojlantirish yo‘nalishlari

Nizomda fermer xo‘jaligining nomi, joylashgan joyi va ixtisoslashuvi, shuningdek xo‘jalik muassisining pasportiga oid ma‘lumotlar ko‘rsatiladi.

Fermer xo‘jaligining nizomi qonunda belgilangan tartibda o‘zgartirilishi mumkin hamda tegishli o‘zgartirish va qo‘shimchalar bilan tuman (shahar) hokimligida ro‘yxatdan o‘tkazilishi lozim.

Nizomda fermer xo‘jaligining mol-mulki, pul mablag‘lari, qimmatli qog‘ozlar, boshqa mol-mulki yoki fermerning mulkiy huquqlari hisobiga shakllantiriladigan Nizom fondining miqdori ko‘rsatiladi.

Agar fermer xo‘jaligi rahbari fermer xo‘jaligining nizom fondini shakllantirishda uning oilasining umumiy (ulushli yoki birgalikdagi) mol-mulkini fermer xo‘jaligiga bergan taqdirda, ushbu mulk egalari notarial tasdiqlangan roziligini olish talab qilinadi.

Fermer xo‘jaligi:

– o‘ziga qarashli xo‘jalik imoratlari, qishloq xo‘jalik ekinzorlari va ko‘chatzorlari, dov-daraxtlar, mahsuldor chorva mollari, parrandalar, qishloq xo‘jaligi texnikasi, inventar, asbob-uskunalar, transport vositalari, pul mablag‘lari, intellektual mulk obyektlari, shuningdek fermer xo‘jaligi balansida bo‘lgan boshqa mol-mulkning;

– ishlabchiqarish faoliyatini natijasida etishtirilgan mahsulotning,

– olingan daromad (foйда) ning,

– qonunda taqiqlanmagan asoslarda olingan boshqa mol-mulkning egasi hisoblanadi.

Fermer xo‘jaligini boshqarish. Fermer – fermer xo‘jaligining muassisi, fermer xo‘jaligining rahbari hisoblanadi. U o‘n sakkiz yoshga to‘lgan, muomalaga layoqatli, qishloq xo‘jaligida tegishli malaka oshirgan va ish tajribasiga ega bo‘lishi kerak.

Fermer xo‘jaligining rahbari:

– fermer xo‘jaligi nizomini qabul qiladi va unga belgilangan tartibda o‘zgartirishlar kiritadi;

– fermer xo‘jaligi faoliyatining biznes-rejasini tasdiqlaydi;

– fermer xo‘jaligi faoliyatini tashkil qiladi;

– yuridik va jismoniy shaxslar bilan o‘zaro munosabatlarda fermer

xo'jaligi nomidan ish ko'radi;

- ishonch nomalar beradi, shartnomalar tuzadi va ularning bajarilishini ta'minlaydi, shuningdek, fermer xo'jaligi xodimlari bilan mehnat shartnomalarini imzolaydi;

- fermer xo'jaligi xodimlari o'rtasida vazifalarni taqsimlaydi;

- ichki mehnat tartibi qoidalarini belgilaydi;

- daromadni o'z xohishiga ko'ra tasarruf etadi;

- xodimlarning xavfsiz hamda unumli mehnat qilishlari uchun sharoit yaratib beradi;

- qonun hujjatlarida belgilangan tartibda mehnat daftarchalari yuritilishini tashkil etadi, ish haqini to'lanishini ta'minlaydi, mehnatga haq to'lash miqdorini va moddiy rag'batlantirish usullari va intizomiy jazo choralarini belgilaydi;

- fermer xo'jaligi nomidan hujjatlarni imzolaydi;

- fermer xo'jaligini qayta tashkil etish va tugatish masalalarini hal etadi.

Fermer xo'jaligini yuritish uchun yer uchastkalari tanlov asosida ijaraga beriladi. Ijara muddati qonun hujjatlariga muvofiq belgilanadi.

Yer uchastkasining ijara muddati tamom bo'lgandan keyin fermer xo'jaligi ijara shartnomasini yangi muddatga uzaytirish (muddatini cho'zish) huquqiga egadir.

Fermer xo'jaligi rahbari vafot etgan taqdirda, yer uchastkasiga ijara huquqi va ijara shartnomasini yangi muddatga uzaytirish (muddatini cho'zish) huquqi qonun hujjatlariga muvofiq meros bo'yicha o'tadi.

Fermer xo'jaliklarining yer uchastkalaridan foydalanish huquqi O'zbekiston Respublikasining «Yer kodeksi», «Fermer xo'jaligi to'g'risida»gi va boshqa qonun hujjatlarida belgilangan tartibda amalga oshiriladi.

Yer uchastkalarining o'lchami va chegaralari yer ijarasi shartnomasiga o'zgartirishlar kiritilgandan keyingina o'zgartirilishi mumkin.

Fermer xo'jaligiga berilgan yer uchastkalari xususiy lashtirilishi, oldi-sotdi, hadya, ayirboshlash, garov obyekti bo'lishi, shuningdek, ikkilamchi ijaraga berilishi mumkin emas.

Fermer xo'jaligiga ijaraga berilgan qishloq xo'jaligi yerlari maqsadsiz foydalanilganda, shu jumladan shartnomada nazarda tutilgan qishloq xo'jaligi ekinlari o'rni boshqa ekinlar ekilishi ijara shartnomasini qo'pol ravishda buzish hisoblanadi, bu qonun hujjatlarida nazarda tutilgan oqibatlariga olib keladi.

Fermer xo'jaligiga berilgan yer uchastkasidan foydalanganlik uchun to'lanadigan haq yagona yer solig'i tariqasida undiriladi.

Chorvachilik mahsulotlari yetishtirishga ixtisoslashgan fermer xo'jaligi xo'jalikning biznes-rejasida nazarda tutilgan kamida 30 shartli bosh chorva mollari boqish shartlari bilan tashkil etiladi. Bunda shartli ravishda har bir bosh mol hisobiga quyidagi koeffitsientlardan foydalaniladi: qoramollar va otlar uchun 1.0, yosh qoramollar uchun – 0.6, qo'y va echkilar uchun – 0.1, cho'chqalar uchun – 0.3, hamda parrandalar uchun – 0.025.

Fermer xo'jaligiga beriladigan yer uchastkalarining eng kam o'lchami har bir shartli bosh chorva moliga hisoblanganda:

- Andijon, Namangan, Samarqand, Toshkent, Farg'ona va Xorazm viloyatlaridagi sug'oriladigan yerlarda – kamida 0.30 gektarni;

- Qoraqalpog'iston Respublikasi, Buxoro, Qashqadaryo, Jizzax, Navoiy, Surxondaryo va Sirdaryo viloyatlaridagi sug'oriladigan yerlarda kamida – 0.45 gektarni;

- sug'orilmaydigan (almikor) yerlarda – kamida 2 gektarni tashkil etadi.

Dehqonchilik mahsulotlari yetishtirishga ixtisoslashayotgan fermer xo'jaliklariga ijaraga beriladigan yer uchastkalarining eng kam o'lchami:

- paxtachilik va g'allachilik uchun kamida – 10 gektarni

- bog'dorchilik va uzumchilik, sabzavotchilik va boshqa ekinlar yetishtirish uchun – kamida 1 gektarni tashkil qiladi.

Yer uchastkasi fermer xo'jaligiga imkoni boricha yagona mavze bo'yicha, konturlar yaxlitligi saqlab qolingan holda beriladi, uchastka chegaralari sug'orish tarmoqlari, kollektorlar, yo'llar va boshqa elementlar bo'yicha belgilanadi. Fermer xo'jaligiga berilayotgan yer uchastkasi boshqa yerdan foydalanuvchilarning yerlardan foydalanishi uchun noqulayliklarni vujudga keltirmasligi kerak.

Fermer xo'jaliklarining suvdan foydalanish limitlari vakolatli organlar tomonidan belgilanadi va suv sarfini hisobga olish hamda undan foydalanish, suv yetkazib berish, xizmatlariga haq to'lash, shuningdek imtiyozlar berish tartibi qonun hujjatlariga muvofiq amalga oshiriladi.

Fermer xo'jaligining faoliyati fermerning va mehnat shartnomasi bo'yicha unda ishlovchi shaxslarning shaxsiy mehnatiga asoslanadi, mehnat faoliyati hisobini yuritish fermer xo'jaligi rahbari tomonidan tashkil etiladi va haq to'lash qonun hujjatlarida belgilangan eng kam oylik ish haqidan kam bo'lmagan miqdorda, tomonlarning kelishuviga binoan ham pul tarzida, ham natura tariqasida to'lanadi.

Fermer xo'jaligida ishlangan vaqt mehnat stajiga qo'shiladi. Ijtimoiy sug'urta bo'yicha nafaqalar va pensiyalar tayinlash hamda to'lash qonun hujjatlarida belgilangan tartibda va shartlarda amalga oshiriladi.

Fermer xo'jaligi pul muomalasini yuritish hamda pul mablag'larini saqlab turish va bu mablag'larni erkin tasarruf etish uchun bank muassasida hisob raqamlari ochish huquqiga ega. Fermer xo'jaligining hisob raqamidan mablag'larni qonun hujjatlarida belgilangan tartibda hisobdan chiqarish mumkin.

Qishloq xo'jaligi ekinlari, shu jumladan paxta va g'alla hosili uchun sarflangan barcha xarajatlar fermer xo'jaligining mahsulotlarni sotishdan olingan daromadlari hisobiga qoplanadi.

Fermer xo'jaliklari elektr energiyasi, yonilg'i-moylash materiallari, mineral o'g'itlar yetkazib beruvchilar va fermer xo'jaliklariga xizmatlar ko'rsatuvchilar bilan o'z vaqtida hisob-kitob qilishlari shart.

Fermer xo'jaligining ishlab chiqarish va boshqa faoliyati natijasida olingan daromad (foyda) soliqlar, yig'imlar hamda boshqa majburiy to'lovlar to'langandan, elektr energiyasi, yonilg'i-moylash materiallari, mineral o'g'itlar, o'simliklarni kimyoviy himoya qilish vositalari yetkazib beruvchilar va xizmat ko'rsatuvchilar bilan o'z vaqtida va to'liq hisob-kitob qilingandan keyin butunlay fermer xo'jaligining ixtiyoriga o'tadi.

Shartnoma shartlari bajarilmaganligi natijasida fermer xo'jaligiga yetkazilgan zarar uning mol-mulki va qonun hujjatlarida taqiqlanmagan boshqa manbalar hisobidan qoplanadi.

Respublikada fermer xo'jaliklari faoliyatini rivojlanish bosqichlarini shartli ravishda 4 ta bosqichga ajratish mumkin.

2.1-jadval

O'zbekiston Respublikasida fermer xo'jaliklarini rivojlantirish bosqichlari

Bosqichlar	Bosqichlar davri	Bosqichlarning nomlanishi
I-bosqich	1991-1997-yillar	Fermer xo'jaliklarini dastlabki vujudga kelishi va shakllanishi davri
II-bosqich	1998-2001-yillar	Fermer xo'jaliklari faoliyatining me'yoriy-huquqiy bazasini yaratish va mustahkamlash davri
III-bosqich	2002-2007 - yillar	Surunkasiga zarar ko'rib ishlagan istiqbolsiz shirkat xo'jaliklarini tugatish negizida fermer xo'jaliklarini keng ko'lamda ustivor rivojlantirish davri
IV-bosqich	2008-2011-yillar	Fermer xo'jaliklarining hajmini optimallashtirish va iqtisodiy samaradorligini yuksaltirish davri

V-bosqich	2011 yildan boshlab	Ko'p tarmoqli fermer xo'jaliklarini rivojlantirish davri
-----------	---------------------------	---

Fermer xo'jaliklarini rivojlanishining **1-bosqichi** 1992-1997- yillarni qamrab olib, ular faoliyatini rivojlantirish bo'yicha dastlabki huquqiy-me'yoriy bazani yaratilishi bilan izohlash mumkin.

Fermer xo'jaliklarini rivojlantirishning **2-bosqichi** 1998-2001- yillarni qamrab olib, ushbu davrda fermer xo'jaliklarini qishloq xo'jaligida ustivor xo'jalik yuritish shakli sifatida rivojlantirishga alohida e'tibor berildi.

Fermer xo'jaliklarini rivojlantirishning **3-bosqichi** 2002-2007- yillarni qamrab olib, ushbu davr fermer xo'jaliklari faoliyatini mamlakat qishloq xo'jaligidagi istiqbolli xo'jalik yuritish shakli sifatida amalga oshirishi bo'yicha alohida dasturlarini qabul qilinishi bilan xarakterlanadi.

Fermer xo'jaliklari faoliyatini rivojlantirishning **4-bosqichi** 2008 yildan boshlab to hozirgi davrgacha bo'lgan muddatni qamrab olib, ushbu davr fermer xo'jaliklari yer maydonlarini maqbullashtirishi va ular faoliyatini barqarorligini ta'minlash bo'yicha chora-tadbirlarni amalga oshirilganligi bilan xarakterlanadi.

2008-2015-yillar davomida o'tkazilgan maqbullashtirish jarayoni natijalariga ko'ra fermer xo'jaliklarining yer maydonlari hajmi maqbullashtirildi.

Maqbullashtirish jarayonida fermer xo'jaliklarining iqtisodiy samaradorligini o'stirishga imkon yaratuvchi quyidagi omillar e'tiborga olindi:

- fermer xo'jaliklari ixtiyorida bo'lgan yer maydonlaridan yaxlit konturlarda yagona tartibda maqsadli va samarali foydalanishni ta'minlash;

- fermer xo'jaliklarining qaysi sohaga ixtisoslashgani va mamlakatimizning turli hududlaridagi aholi zichligini e'tiborga olish;

- suv va boshqa moddiy resurslarini tejaydigan yangi agrotexnologiyalarni qo'llashga qulay sharoit yaratish;

- yiriklashtirilgan fermer xo'jaliklarining kompleks mexanizatsiyalashga moliyaviy imkoniyatlarini kengaytirish;

- zarar bilan ishlayotgan va o'zini oqlamayotgan kichik fermer xo'jaliklarining faoliyatiga barham berish.

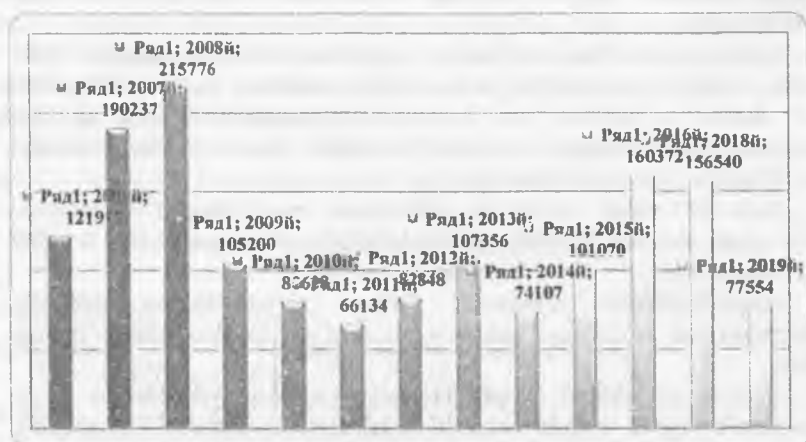
Bugungi kunda qishloq xo'jaligi tadbirkori deya nom olayotgan – yetishtirilgan mahsuloti va mol-mulkiga egalik qilyotgan, yer maydonlaridan uzoq muddatli ijara asosida foydalanib faoliyat olib

boruvchi fermer xo'jaliklari keng miqyosda rivojlanmoqda.

Turli sohaga ixtisoslashgan fermer xo'jaliklari qo'yidagi yo'nalishlarda faoliyat olib bormoqdalar:

- o'simlikchilikka ixtisoslashgan fermer xo'jaliklari;
- bog'dorchilikka ixtisoslashgan fermer xo'jaliklari;
- chorvachilikka ixtisoslashgan fermer xo'jaliklari.

Qishloq xo'jaligi mahsulotlari yetishtirish o'zining xususiyatlariga bog'liq ravishda ishlab chiqaruvchiga nisbatan kam daromad keltiradi. Fermer xo'jaliklari ishlab chiqargan qishloq xo'jaligi mahsulotlarini tayyorlash, saqlash, qayta ishlash va samarali sotish masalasini hal etmasdan turib ko'zlangan foydalilik darajasiga erisha olmaydi. Bunday faoliyatlarni yo'lga qo'ygan tadbirkorlik bilan shug'ullanayotgan fermer xo'jaliklarini biz bugungi kunda ko'p tarmoqli fermer xo'jaliklari deb atamoqdamiz.



2.1-rasm. O'zbekiston Respublikasi fermer xo'jaliklari soni o'zgarishi dinamikasi

Qishloq xo'jaligi rivojlangan mamlakatlarning uzoq davrli tajribasida fermer xo'jaliklari tadbirkorlik natijasida o'zining yuqori samaradorligi, raqobatdoshligi, bozor konyunkturasiga tez moslasha olishi kabi xususiyatlarini namoyon eta oldi. Shunga ko'ra, O'zbekistonda ham fermer xo'jaliklarida tadbirkorlikni rivojlanishiga katta e'tibor qaratilib, ular uchun zarur iqtisodiy shart-sharoitlari yaratildi, me'yoriy-huquqiy asoslari ishlab chiqildi.

Tadbirkorlik bilan shug'ullanuvchi "Ko'p tarmoqli fermer xo'jaligi" –

fermer xo'jaligi tashkil etilishi paytida yer uchastkalarini uzoq muddatli ijaraga olish shartnomasida belgilangan asosiy ixtisoslashuv yo'nalishidan boshqa sohalarda ishlab chiqarishni tashkil etib mahsulot ishlab chiqarishni yo'lga qo'ygan fermer xo'jaliklari hisoblanadi. Fermer xo'jaliklarida tadbirkorlikni rivojlantirish yo'nalishlari:

- tadbirkorlikda qo'shimcha tarmoqni asosiy tarmoq bilan bog'liq holda tashkil etish;

- tadbirkorlikda qo'shimcha tarmoqni asosiy tarmoq bilan bog'liq bo'lmagan sohalarda tashkil etish.

Fermer xo'jaliklarida tadbirkorlikni yo'lga qo'yish – fermer xo'jaliklari asosiy faoliyat yo'nalishi bo'yicha yetishtirilgan qishloq xo'jaligi mahsulotlariga qo'shimcha ravishda iqtisodiyotning boshqa sohalaridagi xo'jalik yuritish subyektlarida ishlab chiqarilayotgan xomashyo va yarim tayyor mahsulotlarni saqlash, qayta ishlash va qadoqlash, shuningdek, turli yo'nalishda ta'minot va xizmat ko'rsatish sohalari faoliyatini tashkil etgan holda, o'z daromadini qo'shimcha moliyaviy manbalar asosida barqaror ko'paytirishni ta'minlashga qaratilgan faoliyati ham hisoblanadi.

Tadbirkorlikni rivojlantirish asosida fermer xo'jaliklari qishloq xo'jaligi mahsulotlarini joylarning o'zida ortiqcha nobudgarchiliklarga yo'l qo'ymasdan qayta ishlash, raqobatbardosh tayyor mahsulotlar ishlab chiqarib, ularni ichki va tashqi bozorlarga chiqarish hamda qishloqlarda ish joylarini yaratish, qishloq aholisining ijtimoiy-iqtisodiy ahvoli, hayot farovonligini yaxshilashga hissa qo'shadi. Bu fermer xo'jaliklarini rivojlantirish asosida jamiyat ko'radigan naf hisoblanadi.

Respublikamiz hukumati tomonidan fermerlik harakatini jadal rivojlantirish borasida amalga oshirilayotgan ulkan tadbirlar natijasida yildan-yilga fermer xo'jaliklarining mamlakat agrar tarmog'ida tutgan o'rni mustahkamlanib, yaratilayotgan qishloq xo'jaligi mahsulotlari hajmida ularning salmog'i ortib bormoqda. Fermer xo'jaliklarini kelgusida barqaror rivojlantirish uchun ularda asosiy tarmoq bilan birga qo'shimcha tarmoqlarni keng rivojlantirish orqali daromadlarini oshirish imkoniyatlarni qidirish muhim vazifalardan hisoblanadi.

Bundan keyingi dolzarb vazifa faoliyat yuritayotgan fermer xo'jaliklarini har tomonlama barqaror rivojlantirish uchun mavjud tashkiliy-iqtisodiy asoslarni yanada takomillashtirishdan iborat bo'lib qoladi.

Hozirgi kunda dolzarb vazifalardan bo'lib, fermer xo'jaliklarini barqaror rivojlanishiga salbiy ta'sir ko'rsatayotgan omillarni bartaraf etish, fermerlik harakatini davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashni yanada

kuchaytirish, jamiyatda yetakchi kuchga aylanishini ta'minlashga qaratilgan shart-sharoitlarni yaratish, ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash yo'li bilan fermerlar daromadini yanada oshirishga qaratilgan masalalarning maqbul yechimlarini topish muhim bo'lib hisoblanadi.

Respublikamizda bu boshqaruv tizimiga qo'shimcha ravishda nodavlat tuzilmalar, jumladan Fermerlar Kengashi kabi xo'jalik subyektlarini tashkil qilinishi qishloq xo'jaligida olib borilayotgan islohotlar samaradorligini oshirilishida muhim ahamiyatga ega.

Qoraqalpog'iston Respublikasi va viloyatlarning qishloq tumanlari hududida fermer xo'jaliklari faoliyatini muvofiqlashtirish va boshqaruvda, shuningdek ularda ekinlarni joylashtirish, yoqilg'i, mineral o'g'itlar, ehtiyot qism, sug'orish suvi bilan ta'minlash, o'simliklar kasalliklariga qarshi kurash, kontraktatsiya shartnomalarini tuzish, imtiyozli kreditlarni olish, mahsulotlarni sotish va boshqa shu kabi har yili bajariladigan agrotexnologik tadbirlarni o'z muddatida va sifatli bajarilishiga amaliy jihatdan yordam ko'rsatish maqsadida O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan agrosanoat majmuasiga aloqador tashkilotlar, huquqi tartibot organlari va boshqa idoralarning malakali hamda tajribalari mutaxassislari "maxsus vakil" sifatida hududiy fermer xo'jaliklariga birlashtirilganlar.

7.3. Dehqon xo'jaligi faoliyatini tashkil etish, rivojlantirish va boshqarish asoslari

Dehqon xo'jaligi oilaviy mayda tovar xo'jaligi bo'lib, oila a'zolarining shaxsiy mehnati asosida, meros qilib qoldiriladigan, umrbod egalik qilish uchun oila boshlig'iga berilgan tomorqa yer uchastkasida qishloq xo'jaligi mahsuloti yetishtiradi va realizatsiya qiladi.

Dehqon xo'jaligi faoliyati tadbirkorlik faoliyati jumlasiga kiradi hamda dehqon xo'jaligi a'zolarining istagiga ko'ra yuridik shaxs tashkil etgan holda va yuridik shaxs tashkil etmasdan amalga oshirilishi mumkin.

Dehqon xo'jaligi o'z faoliyatida yollanma mehnatdan doimiy asosda foydalanishi mumkin emas.

Dehqon xo'jaliklarini tashkil etish, ularning faoliyati va tugatilishi bilan bog'liq munosabatlar dehqon xo'jaligi to'g'risidagi qonun hujjatlari hamda boshqa qonun hujjatlari bilan tartibga solinadi.

Dehqon xo'jaligi a'zolari jumlasiga birgalikda yashayotgan va dehqon xo'jaligini birgalikda yuritayotgan oila boshlig'i, uning xotini (eri), bolalari, shu jumladan farzandlikka olingan bolalari, tarbiyaga olgan

bolalari, ota-onalari, mehnatga qobiliyatli yoshga yetgan boshqa qarindoshlari kiradi.

Yuridik va jismoniy shaxslar bilan o'zaro munosabatlarda dehqon xo'jaligi nomidan shu xo'jalik boshlig'i ish ko'radi.

Dehqon xo'jaligi boshlig'i qonun hujjatlarida belgilangan tartibda yer uchastkasi meros qilib qoldirilgan, umrbod egalik qilish huquqi berilgan oila boshlig'i yoki oilaning muomalaga layoqatli a'zolaridan biridir.

Dehqon xo'jaligining boshlig'i vaqtincha mehnat qobiliyatini yo'qotgan taqdirda yoki uzoq vaqt bo'lmaganda u o'z majburiyatlarini bajarish vakolatini shu xo'jalik a'zolaridan biriga, dehqon xo'jaligining a'zosi bir kishidan iborat bo'lganda esa, shartnoma asosida talablarga javob beradigan har qanday shaxsga berishga haqlidir.

Dehqon xo'jaligi ixtiyoriylik asosida, xo'jalik boshlig'ining tuman hokimiga yozma murojaatiga asosan tashkil etiladi. Arizada so'ralayotgan yer uchastkasining joylashgan manzili, maydoni, dehqon xo'jaligining tarkibi hamda qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishini tashkil etish uchun yer uchastkasidan belgilangan maqsadda foydalanishning yo'nalishlari ko'rsatiladi.

Yer uchastkalarini berish masalalarini ko'rish bo'yicha tuman komissiyasining xulosasini inobatga olgan holda tuman hokimi dehqon xo'jaligini tashkil etish to'g'risida qaror qabul qiladi.

Tuman hokimining dehqon xo'jaligini tashkil etish to'g'risidagi qarori tumanning moliyaviy, bank, soliq va boshqa tuzilmalari uchun majburiy hujjatdir.

Dehqon xo'jaligi belgilangan tartibda davlat ro'yxatiga olingan paytdan e'tiboran tashkil etilgan deb hisoblanadi.

Dehqon xo'jaligi boshlig'ini davlat ro'yxatiga olish dehqon xo'jaligi boshlig'ining doimiy yashash joyidagi tuman hokimligiga bergan tomonidan arizasiga binoan berilgan paytdan e'tiboran uch kun ichida amalga oshiriladi. Dehqon xo'jaligi boshlig'iga yer uchastkasiga umrbod egalik qilish huquqini beruvchi davlat hujjati hamda davlat ro'yxatidan o'tkazilganlik to'g'risidagi belgilangan namunadagi guvohnoma beriladi.

Qishloq joylarda yashovchi o'qituvchilar, shifokorlar va boshqa mutaxassislarning oilalariga dehqon xo'jaligi yuritish uchun qonun hujjatlarida belgilangan tartibda meros qilib qoldiriladigan umrbod egalik qilishga tomorqa yer uchastkasini, imorat va hovli egallagan maydonni ham qo'shganda sug'oriladigan yerlarda 0,35 gektarchaga va sug'orilmaydigan (lalmikor) yerlarda 0,5 gektargacha o'lchamda, cho'l va sahro mintaqasida va sug'orilmaydigan (lalmikor) yerlarda 1 gektargacha o'lchamda beriladi.

Fuqarolarga dehqon xo'jaligini yuritish uchun 0,06 gektar doirasida tomorqa yer uchastkalarida meros qilib qoldiriladigan umrbod egalik qilish huquqi kim oshdi savdosi asosida realizatsiya qilinishi mumkin.

Yangi tashkil etilayotgan dehqon xo'jaligi uchun tomorqa yer uchastkasi olish huquqidan mazkur joyda kamida uch yil mobaynida doimiy yashab kelayotgan shaxslar foydalanadilar (yangi o'zlashtirilayotgan yer maydonlari bundan mustasno).

Dehqon xo'jaligiga ajratilgan yerning chegaralari joyning o'zida yer tuzish xizmati organlari tomonidan mahalliy budjet mablag'lari hisobidan rasmiylashtiriladi.

Tomorqa yer uchastkasidan oqilona va samarali foydalanayotgan dehqon xo'jaligiga qishloq xo'jalik mahsuloti yetishtirish va realizatsiya qilish, yem ishlab chiqarishni tashkil etish, shuningdek, yaylov yaratish uchun qisqa muddatli ijaraga qo'shimcha ravishda yer uchastkalari berilishi mumkin.

Fuqarolarga dehqon xo'jaligi yuritish uchun yer berish yoki yerni realizatsiya qilish tartibi O'zbekiston Respublikasining «Yer kodeksi», «Dehqon xo'jaligi» to'g'risidagi va boshqa qonun hujjatlari bilan belgilanadi.

Dehqon xo'jaligiga meros qilib qoldiriladigan umrbod egalik qilishga berilgan tomorqa yer uchastkalari xususiy lashtirilishi va oldi-sotdi, garov, hadya, ayirboshlash ob'ekti bo'lishi mumkin emas. Yer uchastkasiga meros qilib qoldiriladigan umrbod egalik qilish huquqi kredit olish uchun garovga qo'yilishi mumkin.

Tomorqa yer uchastkasining o'lchami va chegaralari faqat dehqon xo'jaligi boshlig'ining roziligi bilan o'zgartirilishi mumkin.

Dehqon xo'jaligiga meros qilib qoldiriladigan umrbod egalik qilish huquqi asosida berilgan tomorqa yer uchastkasidan foydalanganlik uchun haq yer solig'i tariqasida undiriladi.

Dehqon xo'jaliklari uchun suvdan foydalanish limitlari vakolatli organlar tomonidan belgilanadi.

Dehqon xo'jaligiga beriladigan suvnining sarfini hisobga olish hamda suv resurslaridan foydalanganlik uchun soliq to'lash tartibi, shuningdek mazkur soliq bo'yicha imtiyozlar qonun hujjatlari bilan belgilanadi.

Dehqon xo'jaligi tadbirkorlik faoliyatining subyektu tariqasida quyidagi huquqlarga ega:

- o'ziga berilgan tomorqa yer uchastkasida dehqon xo'jaligining ishlab chiqarish faoliyatini mustaqil tashkil etish;
- yetishtirilayotgan va realizatsiya qilinayotgan mahsulotga mustaqil ravishda baho belgilash;

– o‘zi yetishtirgan mahsulotini, shu jumladan bu mahsulotni iste’molchilarga o‘z xohishi bo‘yicha realizatsiya qilish huquqini tasarruf etish;

– xarid etiladigan mahsulotga oldindan haq to‘lanadigan fyu’chers bitimlari tuzish;

– tadbirkorlikdan cheklanmagan miqdorda foyda olish;

– qishloq xo‘jaligi mahsuloti yetishtiruvchilarga sotish uchun va erkin savdoga mo‘ljallangan aksiyalarni sotib olish;

– o‘z mol-mulkini, shuningdek tomorqa yer uchastkasiga meros qilib qoldiriladigan umrbod egalik qilish huquqini, shu jumladan, kim oshdi savdosi asosida sotib olingan huquqni garovga qo‘yish.

Dehqon xo‘jaligi quyidagilarni bajarishi lozim:

– tomorqa yer uchastkasidan qat’iy belgilangan maqsadda foydalanish;

– tabiiy obyekt bo‘lmish yerga zarar yetkazmaslik;

– tomorqa yer uchastkasini asrash, uning unumdorligini saqlash va oshirish yuzasidan sarf-xarajatlar qilish;

– yangi berilgan tomorqa yer uchastkasidan, bir yil ichida foydalanishga kirishish;

– agrotexnika talablariga, belgilangan rejim, saqlash vazifasi va servitutlarga rioya etish;

– dehqon xo‘jaligining majburiyatlari va qarzlari bo‘yicha to‘la javobgar bo‘lish;

– xo‘jalik a‘zolari uchun xavfsiz mehnat sharoitini ta’minlash.

Dehqon xo‘jaligi boshlig‘i quyidagi huquqlarga ega:

– dehqon xo‘jaligi nomidan ishonchnomasiz ish ko‘rish;

– yuridik va jismoniy shaxslar bilan shartnomalar tuzish;

– ishonchnomalar berish;

– bankda hisob varaqlar ochish.

Dehqon xo‘jaligi boshlig‘i dehqon xo‘jaligining hamda uning a‘zolarining manfaatlarini himoya qilishi, huquqlarini amalga oshirilishini ta’minlashi lozim.

Dehqon ho‘jaligi a‘zolari:

– xo‘jalik a‘zolari o‘rtasidagi shartnoma shartlariga ko‘ra birgalikda yoki yakka tartibda foydalaniladigan daromaddan o‘z ulushini olish;

– davlat ijtimoiy sug‘urtasidan o‘tkazilishi va ijtimoiy ta’minlash, shuningdek tovar qishloq xo‘jaligi mahsuloti yetishtirish uchun dehqon xo‘jaligida sarflangan ish vaqti O‘zbekiston Respublikasi Ijtimoiy ta’minot vazirligi huzuridagi Pensiya jamg‘armasiga badallar to‘lab borilgan

taqdirda mehnat stajiga kiritilishi huquqiga ega.

Dehqon xo'jaligi:

– o'ziga qarashli uy-joylar, xo'jalik imoratlari, qishloq xo'jalik ekinzorlari va ko'chatzorlari, dov-daraxtlar, mahsuldor chorva mollar, parrandalar, qishloq xo'jalik texnikasi, asbob-uskuna va ashyo-anjomlari, transport vositalari, pul mablag'lari, intellektual mulk obyektlariga, shuningdek boshqa mol-mulkarga;

– ishlab chiqarish faoliyati natijasida yetishtirilgan mahsulotga;

– olingan daromadga (foydaga);

– qonunda taqiqlanmagan asoslarda ega bo'linmagan boshqa mol-mulkka mulkdordir.

Dehqon xo'jaligining o'ziga qarashli mol-mulkka bo'lgan mulk huquqi davlat himoyasida bo'ladi.

Dehqon xo'jaligining mol-mulkiga egalik qilish, undan foydalanish va uni tasarruf etish xo'jalik a'zolarining o'zaro kelishuvi asosida amalga oshiriladi.

Dehqon xo'jaligi mol-mulknı hosil qilish, ko'paytirish, uni ijaraga yoki vaqtincha foydalanishga olish huquqiga ega.

Dehqon xo'jaligi pul muomalasini yuritish hamda pul mablag'larini saqlab turish va bu mablag'larni erkin tasarruf etish uchun bank muassasasida hisob varaqlar ochish huquqiga ega. Dehqon xo'jaligining hisob-kitob varag'idan mablag'larni faqat uning roziligi yoki sudning qarori bilan hisobidan chiqarish mumkin.

Dehqon xo'jaligining mol-mulki fuqarolik qonun hujjatlari me'yorlariga muvofiq meros qilib qoldiriladi. Xo'jalikda faoliyatini davom ettirayotgan merosxo'rlar meros huquqi to'g'risidagi guvohnoma berilganlik uchun davlat boji to'lashdan ozod etiladilar.

Dehqon xo'jaligi o'z faoliyati yo'nalishlarini, ishlab chiqarish tuzilishi va hajmlarini mustaqil ravishda belgilaydi. Dehqon xo'jaligi qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishning qonunlarda taqiqlanmagan har qanday turi, shuningdek qishloq xo'jaligi mahsulotini qayta ishlash va realizatsiya qilish bilan shug'ullanishga haqli.

Dehqon xo'jaligi o'zi yetishtirayotgan va realizatsiya qilayotgan mahsulot sifatiga oid amaldagi me'yorlar va standartlarga, ekologiyaga, sanitariyaga oid hamda qonun hujjatlarida belgilab qo'yilgan boshqa talab va qoidalarga rioya etishi lozim.

Dehqon xo'jaliklarining xo'jalik faoliyatiga davlat organlari va tashkilotlarining hamda boshqa organlar va tashkilotlarning, mansabdor shaxslarining aralashuviga yo'l qo'yilmaydi.

Yuridik shaxs tariqasida ro'yxatga olingan dehqon xo'jaligi tashqi iqtisodiy faoliyatini boshqa shakllarda xo'jalik yurituvchi korxonalar bilan teng shartlarda amalga oshiradi.

Dehqon xo'jaligining faoliyati xo'jalik a'zolarining shaxsiy mehnatiga asoslanadi. Dehqon xo'jaligidagi muayyan ishni bajarishga boshqa shaxslar mehnat shartnomasi asosida vaqtincha jalb etilishi mumkin.

Dehqon xo'jaligi o'zi yetishtirayotgan mahsulotni realizatsiya qilish uchun yuridik va jismoniy shaxslar bilan ixtiyoriylik asosida xo'jalik shartnomalari tuzish huquqiga ega. Taraflar shartnoma majburiyatlari buzilgan taqdirda, qonun hujjatlarida yoki shartnomada belgilangan tartibda javobgar bo'ladilar.

Dehqon xo'jaligi o'z yetishtirayotgan mahsulotga bozordagi talab va taklif nisbatidan kelib chiqib mustaqil ravishda baho belgilaydi.

Dehqon xo'jaliklari ixtiyoriylik asosida mahsulot yetishtirish, xarid qilish, uni qayta ishlash va sotish, moddiy-texnika ta'minoti, qurilish, texnikaviy, suv xo'jaligi, veterinariya, agrokimyo, maslahat berish yo'sinidagi va boshqa xil xizmat ko'rsatish bo'yicha jamiyatlarga, ittifoqlarga, uyushmalarga va boshqa birlashmalarga birlashish, kirish huquqiga ega.

Dehqon xo'jaligidan yer solig'i tomorqa yer uchastkasining sifatiga, joylashgan manziliga va suv bilan ta'minlash darajasiga qarab, uning kadastr bahosini hisobga olgan holda belgilanadigan miqdorda undiriladi.

Birinchi marta tomorqa yer uchastkasi olgan dehqon xo'jaligi davlat ro'yxatiga olingan paytdan e'tiboran ikki yil muddatga yer solig'i to'lashdan ozod qilinadi.

Yuridik shaxs tashkil etgan holda tuzilgan dehqon xo'jaliklari faoliyatni amalga oshirish uchun kredit olishlari, boshqa yuridik va jismoniy shaxslarning mol-mulki va pul mablag'larini ixtiyoriylik asosida va shartnoma shartlarida, shu jumladan dehqon xo'jaliklarini kreditni uzishning zarur garov, sug'urta hamda boshqa kafolatlarini ta'minlangan holda imtiyozli kreditlashga jalb etishlari, shuningdek xususiy kichik tadbirkorlik uchun belgilangan imtiyozlarning barcha turlaridan foydalanishlari mumkin.

Dehqon xo'jaligini ishlab chiqarish ahamiyatiga molik obyektlar qurilishi, asosiy ishlab chiqarish vositalarini xarid etish uchun uzoq muddatli kreditlash va joriy ishlab chiqarish faoliyati uchun qisqa muddatli kreditlash kredit shartnomasi asosida amalga oshiriladi.

Dehqon xo'jaligi o'ziga qarashli va ijaraga olingan ishlab chiqarish vositalarining, qishloq xo'jaligi ekinzorlarining (ko'chatzorlarining), ko'p yillik dov-daraxtlarning, yetishtirilgan mahsulotning, xomashyoning,

materiallarning yo'qotilishi (nobud bo'lishi), kam chiqishi yoki shikastlanishi xavfini, tadbirkorlik xavfini, shuningdek shartnomalarni buzganlik uchun o'zining javobgarlik xavfini ixtiyoriylik asosida sug'urta qildiradi hamda qonun hujjatlarida belgilangan tartibda va shartlarda sug'urta to'voni oladi.

Davlat qishloq xo'jaligi mahsuloti yetishtirish va uni realizatsiya qilish bilan shug'ullanuvchi dehqon xo'jaliklarining huquqlariga rioya etilishini va qonuniy manfaatlarini himoya qilinishini kafolatlaydi. Davlat organlari dehqon xo'jaligini rivojlantirish va mustahkamlashga ko'maklashadilar.

Dehqon xo'jaliklari faoliyatini muvofiqlashtirib borish hamda ularning huquqlari va manfaatlarini himoya qilish O'zbekiston Dehqon va fermer xo'jaliklari uyushmasi hamda Savdo sanoat palatasi va ularning joylardagi hududiy organlari tomonidan amalga oshiriladi.

Dehqon xo'jaliklarida moddiy manfaatdorlik yuqoriligi bois band bo'lgan bir kishi hisobiga mahsulot ishlab chiqarish fermer xo'jaliklariga nisbatan 1,4 marta, bir gektar ekin maydonidan olinayotgan mahsulot qiymati esa 10-12,0 marta yuqori bo'lmoqda. Shuning uchun dehqon xo'jaliklari salohiyatidan to'laroq foydalanish, ularni barqaror rivojlantirish uchun sharoitlar yaratish lozim.

Bugungi kunda respublika bo'yicha 4 mln 792 mingdan ortiq dehqon xo'jaliklari faoliyat yuritmoqda. 2014 yilda dehqon xo'jaliklarining ulushiga jami ekin maydonining qariyb 13 foizi, ularda iqtisodiyotda band bo'lganlarning 14 foiziga, yoki qishloq xo'jaligi sohasida ishlayotganlarning 49 foiziga yaqini mehnat qilmoqda, respublika yalpi qishloq xo'jaligi mahsulotining 63,7 foizi ular zimmasiga to'g'ri kelmoqda.

7.1-jadval

Agrar sohada dehqon xo'jaliklari faoliyatining natijalari²

T/R	Ko'rsatkichlar	O'lch.bir 	2018 y
1	Dehqon xo'jaliklari soni	Mln.	5
2	Yalpi qishloq xo'jaligi mahsulotida dehqon xo'jaliklarining ulushi	%	70,0
3	Qishloq xo'jaligi yerlarida dehqon xo'jaliklarining ulushi	%	3,2

²<https://stat.uz/uploads/doklad/2018/yanvar-dekabr/uz/4.pdf>

4	Xaydaladigan yerlarda dehqon xo'jaliklarining ulushi	%	11,8
5	Sabzavot mahsulotlari yetishtirishda	%	71,8
6	Kartoshka yetishtirishda	%	88,4
7	Polizchilik mahsulotlari yetishtirishda	%	60,8
8	Meva va rezavor mahsulotlari yetishtirishda	%	62,6
9	Uzum yetishtirishda	%	55,0
10	Sut mahsulotlari yetishtirishda	%	95,6
11	Go'sht mahsulotlari yetishtirishda	%	92,6
12	Tuxum yetishtirishda	%	58,4
13	Jun yetishtirishda	%	87,5

Meva, sabzavot, poliz va uzum yetishtirishga ixtisoslashgan fermer xo'jaliklarining ko'pchiligi hali qishloq xo'jaligi mahsulotlarini sotish, saqlash, qayta ishlash, eksportga chiqarish bilan bog'liq masalalarni mukammal o'zlashtirmaganliklari agrofirmalarni tashkil etish ehtiyojini keltirib chiqardi.

Agrofirmalar dehqonchilik mahsulotlarini sotib olish, saqlash, qayta ishlash, sotish, jumladan eksportga chiqarish faoliyati bilan shug'ullanadi.

Agrofirma, fermer xo'jaliklari va aholi tomonidan yetishtirilgan meva-sabzavot mahsulotlari va uzumni qayta ishlash hamda sotish bo'yicha asosiy faoliyatga ega bo'lgan yuridik shaxs hisoblanadi.

7.4. Agrofirma faoliyatini tashkil etish, rivojlantirish va boshqarish asoslari

Agrosanoat korxonasining Nizomi O'zbekiston Respublikasining "Fermer xo'jaliklari to'g'risida"gi, qonuni va O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2006-yil 9-yanvardagi "Meva-sabzavotchilik va uzumchilik sohasida iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 3709-sonli Farmoni, hamda 11-yanvardagi "Meva-sabzavotchilik va uzumchilik sohasini isloh qilish bo'yicha tashkiliy chora-tadbirlar to'g'risida"gi 255-sonli qarori asosida ishlab chiqilgan.

Quyidagilar agrofirmaning yuridik asosi bo'lishi mumkin:

- meva-sabzavot mahsulotlari va uzum, shuningdek boshqa qishloq xo'jaligi mahsulotlari yetishtirishga ixtisoslashgan fermer xo'jaliklari;
- barqaror xo'jalik aloqalariga va ilg'or ishlab chiqarish texnologiyalariga ega bo'lgan meva-sabzavot mahsulotlari va uzumni

qayta ishlash korxonalari;

- yuridik shaxs bo'lmagan yakka tartibdagi tadbirkorlar;

Respublikasi fuqarolari;

- xorijiy investorlar;

- agrofimarlarda qatnashishi qonunda taqiqlanmagan boshqa shaxslar.

Agrofirmanni ta'sis etishda uning qatnashchilari o'z mustaqilligini saqlab qoladi.

Agrofimarlarning qatnashchilari tomonidan ixtiyoriy tartibda tashkil etiladi.

Agrofimarlarning tijorat tashkilotlari hisoblanadi va qonunda nazarda tutilgan har qanday tashkiliy – huquqiy shaklda tashkil etilishi mumkin.

Agrofimarlarning Vazirlar Mahkamasining 2003-yil 20-avgustdagi 357-son qarori bilan tasdiqlangan tadbirkorlik subyektlarini davlat ro'yxatidan o'tkazish, hisobga qo'yish va ruxsat beruvchi hujjatlarni rasmiylashtirish tartibi to'g'risida Nizomga muvofiq davlat ro'yxatidan o'tkazilgan vaqtdan boshlab tashkil etilgan hisoblanadi.

Agrofimarlarni ta'sis etishda muassislarning tegishli tashkiliy-huquqiy shakldagi subyektlarni tashkil etish uchun belgilangan qonun hujjatlari talablarini bajarish kerak.

Agrofimarlarning tarkibida meva-sabzavot mahsulotlarini yetishtirish, saqlash, tashish, tayyorlash ularning marketingini olib borish va boshqalar bo'yicha bo'linmalar tashkil etilishi mumkin.

Davlat organlari va ularning mansabdor shaxslari agrofimarlarning qonun hujjatlariga muvofiq amalga oshiriladigan faoliyatiga aralashishga haqli emas.

Agro sanoat firmalarini shakllantirish va ularning faoliyatini tashkil etishning asosiy tamoyillari.

Agrosanoat firmalarini shakllantirish va ularning faoliyatini tashkil etish quyidagi asosiy tamoyillarga rioya qilgan holda amalga oshiriladi:

- agrofimarlarning fermer xo'jliklari tomonidan ixtiyoriy asosda tashkil etiladi, bunda muassislarning tarkibiga, fermerlar bilan bir qatorda, barqaror xo'jalik aloqalariga va ilg'or ishlab chiqarish texnologiyalariga ega bo'lgan, shuningdek yaqin atrofdagi hudud joylashgan meva-sabzavot va uzum mahsulotlarini qayta ishlash korxonalarini kirishi mumkin;

- agrofimarlarning istalgan tashkiliy-huquqiy shaklda, shu jumladan xorijiy investor bilan qo'shma korxonalar shaklida tashkil etilishi mumkin;

- fermer xo'jaliklarining agrofimarlarning tarkibiga kiruvchi qayta ishlaydigan va boshqa korxonalar bilan o'zaro munosabatlari tuzilgan uzoq muddatli shartnomalar asosida amalga oshiriladi, ushbu shartnomalarda

tomonlarning huquq va majburiyatlari tartibga solinadi, shu jumladan yetkazib beriladigan mahsulotning kamida 30 foizi avans bilan ta'minlanishi hamda keyinchalik mahsulotlarning kafolatli ravishda xarid qilinishi belgilab qo'yilgan;

- fermer xo'jaliklari – agrofirma ta'sischilari shartnomadagi ortiqcha yetishtirilgan qishloq xo'jaligi mahsulotlarini o'z xohishiga ko'ra ichki bozorda sotadi va eksport qiladi.

Agrofirma asosan qishloq joylarda, uning qatnashchilari sa'yi-harakatlarini, ularning moddiy va ma'naviy resurslarini birlashtirish asosida tashkil etiladi.

Agrofirma faoliyatining asosiy maqsadi hududdagi fermer xo'jaliklariga xizmat ko'rsatish, qishloq xo'jalik mahsulotlarini qayta ishlash, eksport qilish hamda boshqa turdagi xo'jalik faoliyatini amalga oshirishdan daromad olishdir.

O'z maqsadini amalga oshirish va vazifalarini bajarish uchun agrofirmaning asosiy vazifalari quyidagilar hisoblanadi:

- shartnoma asosida fermer xo'jaliklarining buyurtmasiga ko'ra mexanizatsiya va agrotexnik tadbirlarni bajarish va boshqa xizmatlar ko'rsatishni muvofiqlashtirish;

- marketingni tashkil etish, bozor konyunkturasini o'rganish, yetishtirilgan mahsulotlarni sotishda xo'jaliklar, korxonalar va tashkilotlarga ko'maklashish;

- fermer xo'jaliklari tomonidan qishloq xo'jaligi ekinlarini sug'orish tartiboti (rejim) asosida aniqlangan hamda umumiy ajratilgan cheklangan suv miqdorini belgilash va barcha iste'molchilarga suv manbalari bo'yicha teng miqdorda taqsimlanishini ta'minlash;

- lizing asosida transport vositalari va mexanizmlar olishda xizmat ko'rsatish;

- ixtisoslashgan fermer xo'jaliklari, qishloq xo'jaligi mahsulotlarini qayta ishlash korxonalari va xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlar o'rtasida shartnomalar tuzilishini tashkil etish;

- suv, urug', o'g'it, yonilg'i-moylash materiallari, biomateriallar bilan ta'minlash bo'yicha amaliy yordam berish;

- qishloq xo'jaligi mahsulotlari ishlab chiqaruvchilarni o'simliklarni himoya qilish vositalari bilan ta'minlash;

- fermer xo'jaliklariga meva-uzum, sabzavot, poliz, kartoshka va boshqa ekinlarning agrotexnikasi bo'yicha maslahatlar berish;

- fermer xo'jaliklarini yuqori hosil beradigan, sifatli qishloq xo'jaligi ekinlari urug'lari va mevali daraxtlar, toklarning ko'chatlari bilan ta'minlash;

– viloyat va tumanda yetishtirilmaydigan urug' turlarini boshqa viloyatlardan keltirish hisobiga iste'mol uchun qishloq xo'jaligi mahsulotlari yetishtiruvchi aholini, fermerlarni to'liq miqdorda sifatli va navdor urug'lar bilan ta'minlash maqsadida dala do'konlarini tashkil etish;

– a'zolarning talab ehtiyojidan kelib chiqib, urug'chilikda qo'llaniladigan urug' ajratadigan, tozalaydigan, qadoqlaydigan, saqlaydigan maxsus mexanizm va moslamalar bilan jihozlangan urug'chilik punktlarini tashkil etish;

– ilg'or texnologiyalarni joriy etish, ichki va tashqi bozorlarda raqobatbardosh urug'lik mahsulotlarining yangi navlarini yetishtirishga ko'maklashish;

– urug'chilik bo'yicha mutaxassis kadrlar tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirishni tashkil qilish;

– dehqon va fermer xo'jaliklariga biznes-rejalar tuzishda xizmat ko'rsatish;

– fermer xo'jaliklariga almashlab ekishni to'g'ri tashkil qilish maqsadida ekinlarni to'g'ri joylashtirish;

– fermer xo'jaliklariga ularning texnika vositalarini ta'mirlashda xizmat ko'rsatish;

– ulgurji va chakana savdo faoliyatini amalga oshirish;

– tara-idishlar ta'minotini va transport xizmatini tashkil qilish;

– brokerlik xizmatini ko'rsatish;

– qishloq xo'jalik mahsulotlarini qayta ishlash va sotish bilan shug'ullanish;

– vositachilik faoliyati bilan shug'ullanish;

– qo'shma korxonalar tuzish bilan shug'ullanish;

– investitsiyalarni jalb etishda xo'jaliklarga va boshqa korxonalarga ko'maklashish;

– qishloq xo'jaligi mahsulotlarini eksport qilish;

– O'zbekiston Respublikasi qonunlarida ta'qiqlanmagan boshqa faoliyat bilan shug'ullanish.

Agrofirma quyidagi huquqlarga ega:

– ishlab chiqarish faoliyatini mustaqil tashkil etish va amalga oshirish, shu jumladan meva-sabzavot mahsulotlari va uzumni qayta ishlash;

– yetishtirilgan mahsulotlarni sotish uchun yuridik va jismoniy shaxslar bilan, shu jumladan budget tashkilotlari bilan xo'jalik shartnomalari tuzish;

– mahsulotni sotib olish yuzasidan fermer va dehqon xo'jaliklari bilan fyuchers shartnomalari tuzish;

– aholidan meva-sabzavot mahsulotlari va uzumni xarid qilish;

– yetishtirilayotgan mahsulotga va bajarilayotgan ishlar (ko'rsatilayotgan xizmatlar)ga mustaqil narx belgilash;

– olingan daromad (foyda)ni, shuningdek, o'ziga xizmat ko'rsatuvchi banklarning hisob raqamlaridagi pul mablag'larini o'z xohishiga ko'ra belgilangan tartibda tasarruf etish;

– kreditlar, shu jumladan imtiyozli kreditlar olish, boshqa yuridik va jismoniy shaxslarning mol-mulki, pul mablag'larini shartnoma asosida jalb etish hamda ularni ishlab chiqarishga va takroriy ishlab chiqarishga yo'naltirish;

– o'zining huquqiy va qonuniy manfaatlarini himoya qilib sudga murojaat qilish.

Agrofirma qonun hujjatlarida nazarda tutilgan boshqa huquqlardan ham foydalanadi.

Agrofirma:

– o'z xodimlari uchun xavfsiz mehnat sharoitlarini ta'minlashga;

– tuzilgan shartnomalar shartlarini bajarishga;

– soliqlar va majburiy to'lovlarni qonun hujjatlarida belgilangan tartibda to'lashga majbur.

Agrofirma qonun hujjatlarida nazarda tutilgan boshqa majburiyatlarni ham o'z zimmasiga oladi.

Fermer xo'jaliklari, qayta ishlash va savdo korxonalari hamda boshqa yuridik va jismoniy shaxslar iqtisodiy faoliyatning turli sohalarida umumiy maqsadlarga erishish uchun ixtiyoriy ravishda birlashishlari mumkin.

Agrofirma odatda tugatilayotgan har bir xo'jalik hududida yoki mahalliy sharoitdan kelib chiqib, ikki va undan ortiq xo'jaliklar hududida tuzilishi mumkin.

Agrofirmalarni ta'sis etishda uning qatnashchilari o'z mustaqilligini saqlab qoladi.

Agrofirmalar o'z-o'zini moliyalashtirish (xo'jalik hisobi) tamoyillari asosida faoliyat yurituvchi tijorat tashkilotlari hisoblanadi va qonunda nazarda tutilgan har qanday tashkiliy-huquqiy shaklda, shu jumladan, xorijiy investor bilan qo'shma korxonalar shaklida tashkil etilishi mumkin.

Agrofirmalar uning ta'sischilari soni 50 kishigacha bo'lsa, ma'suliyati cheklangan jamiyat shaklida, undan ortiq yoki ta'sischilar soni cheklanmagan bo'lsa qonunda nazarda tutilgan har qanday tashkiliy-huququy shaklda tashkil etilishi mumkin.

Ma'suliyati cheklangan jamiyat shaklida tashkil etiladigan agrofirmalarning Ustav fondi miqdori eng kam oylik ish haqining ellik baravaridan kam bo'lmasligi, agrofirmani davlat ro'yxatidan o'tkaziladigan paytgacha qadar uning har bir ishtirokchisi ta'sis hujjatlarida

ko'rsatilgan Ustav fondidagi o'z hissasining kamida 30 foizini kiritishi, agrofirma davlat ro'yxatidan o'tkazilgan paytdan boshlab har bir ishtirokchi bir yildan oshmagan muddat mobaynida Ustav fondiga o'z hissasini to'liq kiritishi lozim.

Ulushini o'z vaqtida kiritmagan yoki to'liq kiritmagan ta'sischi boshqa ta'sischilar oldida javobgar hisoblanadi va qonunchilikda belgilangan tartibda unga nisbatan ta'sir chorasi ko'riladi.

Fermer xo'jaliklari, qayta ishlash va savdo korxonalari hamda boshqa yuridik va jismoniy shaxslarning ixtiyoriy ravishdagi mol-mulkklari va qo'shimcha mablag'lari birlashtirilib agrofirma ustav fondi tashkil etiladi.

Agrofirmaning har bir ishtirokchisi o'zi qo'shgan mol-mulk ulushi doirasida uni ta'sischisi hisoblanadi.

Ustav fondiga qo'shiladigan hissalar pul mablag'lari, qimmatli qog'ozlar, qo'zg'aluvchan va ko'chmas mulklar, o'zga ashyolar, mulkiy huquqlar yoki pul bahosiga ega bo'lgan boshqa mol-mulk bo'lishi mumkin. Agrofirmaning ustav fondini ko'paytirish olingan foyda hisobidan, yangi ta'sischilarni qabul qilish, qo'shimcha ulush kiritish hamda qonunchilikda va ta'sis hujjatlarida ko'zda tutilgan boshqa usullarda amalga oshiriladi.

Agrofirmaning mol-mulki:

- muassislar tomonidan uning ustav fondiga ulush shaklida qo'shilgan mol- mulk;

- ishlab chiqarish faoliyati natijasida olingan mahsulotlar;

- tovarlarni sotish, ishlarni bajarish (xizmatlar ko'rsatish)dan, shuningdek, faoliyatning boshqa turlarini amalga oshirishdan olingan daromad (foйда);

- qimmatli qog'ozlardan olingan daromad;

- yuridik va jismoniy shaxslarning beg'araz, xayriya va boshqa ehsonlari;

- belgilangan tartibda sotib olingan texnologiya asbob-uskunolari, binolar, transport vositalari, pul mablag'lari va qimmatli qog'ozlar, intellektual mulk obyektlari hamda boshqa mol-mulk;

- jalb etilgan mablag'lar;

- kreditorlar bilan to'liq hisob-kitob qilingandan keyin tugatilayotgan shirkat xo'jaligining hisob raqamida qolgan hamda xo'jalik a'zolariga dividend sifatida beriladigan mablag'lar (ularning xohishiga ko'ra ulush sifatida qo'shishlari mumkin);

- qonun hujjatlarida ta'qiqlanmagan boshqa manbalar hisobiga shakllantirishi mumkin.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Agrofirmlar va ularning faoliyati qanday tashkil etiladi?
2. Agrofirmani fermer xo'jaligidan farqlaydigan omillar qaysilar?
3. Fermer xo'jaliklari va ularning faoliyati nimalardan iborat?
4. Dehqon xo'jaliklari va ularning faoliyati nimalardan iborat?
5. Fermer xo'jaligi boshlig'i qanday huquqlarga ega?
6. Dehqon xo'jaligi boshlig'i qanday huquqlarga ega?
7. Fermer xo'jaligi faoliyatini tashkil etish, rivojlantirish va boshqarish asoslari nimalardan iborat?
8. Dehqon xo'jaligi faoliyatini tashkil etish, rivojlantirish va boshqarish asoslari nimalardan iborat?

VIII BOB. QISHLOQ XO'JALIGIDA YER-SUV RESURSLARIDAN FOYDALANISHNI BOSHQARISH

8.1. Yer-suv resurslarining qishloq xo'jaligidagi ahamiyati va xususiyatlari, ularning maydoni tarkibi

Qishloq xo'jaligining yer resurslari – bu qishloq xo'jaligi tovar ishlab chiqaruvchilari uchun qishloq xo'jaligi mahsulotini ishlab chiqarishda xususiy mulk sifatida egalik qilishga va foydalanishga ajratilgan yer maydonlaridir. Qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishining moddiy asosi sifatida yer resurslari ishlab chiqarishning umumiy omili bo'lib, tarmoqdagi boshqa ishlab chiqarish resurslarini birlashtirish uchun moddiy asos hisoblanadi. Chunki yer qishloq xo'jaligida bosh ishlab chiqarish vositasi hamda mehnat predmeti hisoblanadi.

Ishlab chiqarish vosita sifatida yerdan foydalanishda uning bir qancha xususiyatlari mavjud:

- yer qishloq xo'jaligida ishlab chiqarish vositasi. Boshqa sohalarda yer joy vazifasini bajarib kelmoqda.

- yer maydonining cheklanganligi va takror ishlab chiqarilmasligi. yer tabiatan cheklangan, uning maydonini inson kengaytira olmaydi. Boshqa asosiy vositalarni, masalan, traktorlarni, mashinalarni talabni qondirish maqsadida xohlagancha ishlab chiqarish mumkin;

- yerning tabiat mahsuli ekanligi. Yerning kelajakdagi taqdiri tabiatga bog'liq. Boshqa asosiy vositalar, ya'ni binolar, inshootlar, kombaynlar, traktorlar inson mehnatining mahsulidir. Zaruriyat tug'ilganda ular inson tomonidan ishlab chiqarilishi mumkin. Yerni esa inson ishlab chiqara olmaydi;

- qishloq xo'jaligi mahsulotlari yetishtirish maqsadida yerni bir joydan ikkinchi joyga ko'chirib yurish imkoniyati cheklangan. Undan joylashgan makonida oqilona foydalanish mumkin. Lekin mashina va traktorlarni talab etilgan joyga olib borib, turli xildagi ishlarni amalga oshirish, bino-inshootlarni ham talab etilgan joyga qurish mumkin;

- yerning yuqori qatlami hisoblangan tuproq unumdorligining mavjudligi, yaxshi qarash natijasida uning oshib borishi, tuproqqa vaqtida ishlov berilsa, o'g'itlansa, uning unumdorligi oshib borishi mumkin. Lekin boshqa asosiy vositalar ishlab chiqarish jarayonida qatnashishi oqibatida jismoniy jihatdan ishdan chiqadi. Ular vaqt o'tishi bilan fan-texnika taraqqiyoti natijasida ma'naviy jihatdan ham eskiradi. Yerning unumdorligidan tadbirkorlik bilan foydalanish maqsadga muvofiqdir.

Respublikada mavjud yer maydonlari jami: 4410,3 ming gektar,

21,4 million gektar ya'ni 48 foizdan ortiq yerlardan qishloq xo'jalik ishlab chiqarishida foydalanilmoqda, shundan sug'oriladigan yerlar 4279 ming gektar, yoki 9,6 foizni tashkil etadi. 8.1-jadvalda O'zbekiston yer fondidan foydalanish darajasi bo'yicha toifalarga taqsimlanishi keltirilgan.

Haydaladigan yerlarning eng mahsuldor va samarali qismi sug'orma yerlardir.

O'zbekiston qadimdan sug'orma dehqonchilik mamlakati bo'lib kelgan. Sug'orma dehqonchilik oziq-ovqat sohasida Respublika mustaqilligining negizi va asosiy eksport mahsulotining manbaidir.

O'zbekiston hozirda jahonda sug'orma dehqonchilik markazlaridan biri hisoblanadi. Sug'oriladigan yerlarning umumiy maydoni salkam 4,3 mln. gektarni tashkil etib, uning asosiy qismi tuproq-suv sharoiti nisbatan qulay bo'lgan vodiy va vohalarda joylashgan. Farg'ona, Zarafshon vodiylari, Surxondaryo, Qashqadaryo, Xorazm vohalari shular jumlasidandir. 1960-yillardan so'ng sug'oriladigan yerlar maydoni ikki martadan ziyod ko'paydi. O'sish asosan Mirzacho'l, Qarshi cho'li, Ellikqal'a massivi hisobiga ta'minlangan.

8.1-jadval

O'zbekiston Respublikasi yer fondining yerlar toifalari bo'yicha taqsimlanishi

T/R	Yer fondining toifalari	Jami maydon		Shundan sug'oriladigani	
		Ming (ga)	Jami yerga nisbatan (%)	Ming (ga)	Jami yerga nisbatan (%)
1	Qishloq xo'jaligiga mo'ljallangan yerlar	21453,2	48,31	4217,7	9,5
2	Aholi punktlarining yerlari	220,4	0,50	48,3	0,1
3	Sanoat, transport, aloqa, mudofaa va boshqa maqsadlarga mo'ljallangan yerlar	1995,8	4,49	12,0	0,03
4	Tabiatni muhofaza qilish, sog'lomlashtirish, rekreatsiya maqsadlariga mo'ljallangan yerlar	75,9	0,17	0,6	0,001

5	Tarixiy-madaniy ahamiyatga molik yerlar	1,1	0,002	0	0
6	O'rmon fondi yerlari	9462,3	21,31	30,7	0,07
7	Suv fondi yerlari	821,1	1,85	4,6	0,01
8	Zahira yerlar	10380,5	23,37	1,8	0,004
	Jami yerlar:	44410,3	100	4315,7	9,72

Qishloq xo'jaligi ahamiyatiga ega bo'lgan yerlar deb qishloq xo'jaligi ehtiyojlariga ajratilgan, shuningdek, shu maqsadlarda hududiy rejalashtirishga muvofiq belgilangan yer maydonlariga aytiladi.

Bo'z yerlarga ilgari haydalmagan ammo bir yildan ortiqroq muddat qishloq xo'jaligi mahsulotlarini yetishtirish uchun turli urug'larni ekishda foydalanilmaydigan yer maydonlari kiradi.

Ko'p yillik daraxtzorlarga – bog'lar, uzumzorlar, tutzorlar, bodomzorlar, anorzorlar, anjirzorlar kiradi.

Yaylovlar – qishloq xo'jalik mulkining barqaror bo'lmagan vaqtinchalik ko'rinishidir. Shu sababli qishloq xo'jaligi ekinlari uchun yaroqli bo'lgan bo'z yerlar maydonlarini asta-sekin haydaladigan yerlarga aylantirish, bunga yaroqsizlaridan pichanzorlar va yaylovlar sifatida foydalanish qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishini tashkil etishda muhim vazifalardan hisoblanadi.

Chorvachilik uchun tabiiy ozuqa bazasi bo'lgan pichanzorlar va yaylovlar ham qishloq xo'jaligida mulk sifatida katta ahamiyatga ega. Bu maydonlar maysazorlar, tabiiy o'simliklar bilan qoplangan bo'lib, pichan olish yoki chorvani o'tlatish uchun mo'ljallangan.

Pichanzorlar va yaylovlar suvli, suvsiz, xo'jalik holatiga ko'ra sof, butazor, yosh daraxtzor bilan qoplangan, adirli va boshqa turlarga bo'linadi.

Boshqa qishloq xo'jaligi mahsulotlariga qiyoslaganda 1 ga haydaladigan yerdan olingan mahsulot hosili eng yuksak ko'rsatkich hisoblanadi. Ana shundan kelib chiqib, yer maydonlaridan imkon qadar samarali foydalanish, uning o'lchamlarini kamaytirmay, iloji bo'lsa kengaytirib borish kerak.

O'zbekistonda qishloq xo'jaligi yerlarini qishloq xo'jaligi uchun zarur bo'lmagan toifaga o'tkazish istisno holatlarda Respublika Yer kodeksida belgilangan qoidalarga muvofiq amalga oshiriladi.

Yer islohoti – bu iqtisodiy islohotlar jarayonida, yerni dehqonlarga to'liq birlashtirish, yerga egalik va undan foydalanish, har bir dehqonning yuqori samarada ishlab, ekologik toza mahsulot ishlab chiqarishdagi

ma'suliyati va manfaatdorligini ta'minlaydigan huquqiy, iqtisodiy va tashkiliy chora- tadbirlar majmuini ishlab chiqish xalq amaliyotiga joriy qilish hisoblanadi.

Yer resurslari bilan bir qatorda qishloq xo'jalik ishlab chiqarishida suv resurslari ham muhim ishlab chiqarish omili bo'lib hisoblanadi. Suv organik moddalar hosil bo'lishidagi fotosintez jarayonida qatnashib, o'simlik organizmi uchun muhim omil hisoblanadi. Bundan tashqari, suv ozuqa moddalarni eritadi va ularni o'simlik tomonidan o'zlashtirilishini amalga oshiradi, qishloq xo'jaligi ekinlari hosildorligining shakllanishiga imkoniyat yaratib beradi. Respublika dehqonchiligi sug'orishga asoslangan. Shuning uchun suv qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishida yer kabi eng zarur vosita hisoblanadi. Qishloq xo'jaligida yetishtirilayotgan mahsulotlarning asosiy qismi sug'oriladigan yerlarda yetishtiriladi. Qishloq xo'jaligida yetishtirilayotgan yalpi mahsulotning 95 foizga yaqini sug'oriladigan yerlardan olinadi. Sanoatning qishloq xo'jaligi xom ashyolariga, aholining esa oziq-ovqat mahsulotlariga bo'lgan talabi qondirilishida yer va suvning ahamiyati juda katta. Yerlardan, suvlardan qanchalik oqilona, samarali foydalanilsa, ishlab chiqariladigan mahsulotlar hajmi ko'payadi, natijada yuqorida ta'kidlangan talablarning qondirilish darajasi ortadi. Qishloq xo'jaligida foydalaniladigan suvlarning sifati ham barcha viloyatlarda bir xilda bo'lmay, bir-birlaridan farq qiladi. Andijon, Namangan va Farg'ona viloyatlarining aksariyat hududlarida ekinlarni sug'orishda foydalaniladigan suvlarning sifati yaxshi, ya'ni ularning tarkibida hosildorlikka salbiy ta'sir etuvchi turli xildagi minerallar kam, lekin Qoraqalpog'iston Respublikasi, Xorazm viloyati hududlarida foydalanilayotgan suvlarning tarkibida xlor va boshqa moddalar ko'p. Shuning uchun ham ularning sifati nihoyatda yomon. Bunday hol qishloq xo'jalik mahsulotlari yetishtirish hajmiga va sifatiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Kelajakda yerlarning unumdorligini oshirish, suvlarning sifatini yaxshilashga qaratilgan barcha tadbirlar majmuasini samarali amalga oshirish orqali zarur qishloq xo'jalik mahsulotlari hajmini, miqdorini ko'paytirishga va sifatini yaxshilashga erishish mumkin. Respublikamizda suv resurslari manbalari cheklangan. Ularning umumiy miqdori 49,4 mlrd. m³ atrofida. Shundan 30,6 mlrd. m³ yoki 61,9 foizi yirik daryolarning suvidan, 16,5 mlrd. m³ respublika hududidagi mayda daryolarning suvlaridan, qolgan qismi esa yer osti hamda kollektor-zovurlardan olinadigan suvlardan iborat. Mavjud suv resurslari hozirgi o'sib borayotgan talabni to'liq qondira olmaydi. Shu suv resurslarining aksariyat qismi qishloq xo'jaligi tarmog'ida ishlatiladi. Suv resurslari davlat muhofazasida, mulkchilik shakllari bo'yicha taqsimlanmagan.

Respublikada mustaqillik yillarida suvdan foydalanish islohotlari olib borildi. Sug'oriladigan dehqonchilikni rivojlantirish va qishloq xo'jaligida ishlab chiqarishni jadallashtirish sug'oriladigan yerlarda suv tanqisligini vujudga keltiradi. Bu esa o'z navbatida xo'jalik sug'orish tizimlarida suvni behuda nobud qilmaslik, suv sarfini kamaytirish, sug'orish usullarini takomillashtirish bo'yicha qator tadbirlarni amalga oshirish va suvdan foydalanishni qat'iy hisob-kitobini olib borish tartibini joriy etishni talab qiladi. Qishloq xo'jalik ekinlarini sug'orishda tuproqdan sizib yo'qoladigan va sug'orish tizimlari takomillashtirilmaganligi tufayli isrof bo'ladigan suv miqdori 35-40 foizga teng bo'ladi. O'zbekistonda ekinlarni sug'orishda foydalaniladigan suv asosan o'z oqimi bilan keladigan suv bo'lib, asosiy sug'orish usuli qator oralari ishlanadigan ekinlar va yem-xashak ekinlarini egatlar orqali sug'orish hisoblanadi. Kelajakda sug'orish usullari va texnikasini takomillashtirish, sug'orish tizimlariga xizmat qilishni tegishli yo'lga ko'yish, mavjud sug'orish mashinalarini takomillashtirish va shu asosda egatlar orqali sug'orish uchun suv yetkazib berishga qilinadigan qo'l mehnati sarflarini kamaytirish talab qilinadi.

Bu borada O'zbekistonda irrigatsiya tizimlarini boshqarishning ma'muriy-hududiy tamoyilidan havza tamoyiliga o'tishni ko'zda tutuvchi, suv resurslarini boshqarish, shuningdek suvdan foydalanishda bozor tamoyillarini barcha darajada tadbiq qilish amalga oshirilmoqda.

8.2. Yerdan, suvdan foydalanish samaradorligini ifodalovchi ko'rsatkichlar, ularni aniqlash tartibi

Qishloq xo'jaligida yer resurslaridan foydalanishning iqtisodiy samaradorligi xo'jaliklarga berkitilgan yer resurslari, ya'ni 1 gektar maydon hisobiga to'g'ri keladigan ishlab chiqarish samarasini aks ettiradi.

Yer resurslaridan foydalanishning iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichlariga, qishloq xo'jaligiga yaroqli yerdan va haydaladigan yerdan foydalanish koeffitsiyentlari kiradi.

Yer resurslaridan foydalanish koeffitsiyenti (ERFK) qishloq xo'jaligiga yaroqli yerlarni (Q/XYaE) xo'jalikka berkitilgan jami yer maydoniga (JEM) nisbati bilan ifodalanadi:

$Q/XYaE$

$YeERFK = \frac{Q/XYaE}{JEM}$

(8.1)

JEM

Qishloq xo'jaligiga yaroqli yerlardan foydalanish koeffitsiyenti (Q/XYaEFK). Haydaladigan yerlarni (HE) qishloq xo'jaligiga yaroqli yerlarga (Q/XYaE) nisbati bilan ifodalanadi.

XE

$$Q/XYaEFK = \text{-----} \quad (8.2)$$

Q/XYaE

Haydaladigan yerlardan foydalanish koeffitsiyenti (HEFK) jami ekin maydonlarini (JEM) haydaladigan yerlarga (HE) nisbati bilan ifodalanadi.

JEM

$$HEFK = \text{-----} \quad (8.3)$$

HE

Qishloq xo'jaligiga yaroqli yerlardan intensiv foydalanish samaradorligining asosiy ko'rsatkichlari yer qaytimi va yer sig'imidir. Yer qaytimi (EK) 1 ga qishloq xo'jaligiga yaroqli yerga to'g'ri kelgan sof mahsulotni (SM) ifodalasa, yer sig'imi (ES), 1 so'mlik sof mahsulot qancha gektar yerdan olinganligini ifodalaydi.

SM

Q/XYaE

$$YeK = \text{-----}; \quad YeS = \text{-----} \quad (8.4)$$

Q/XYaE

SM

YaM;TM

Q/XYaE

$$YeK = \text{-----}; \quad YeS = \text{-----} \quad (8.5)$$

Q/XYaE

YaM;TM

Qishloq xo'jaligiga yaroqli yerlardan intensiv foydalanish samaradorligining qo'shimcha ko'rsatkichlari ana shu yerlardan olingan natira va qiymat shaklidagi yalpi va tovar mahsulotlari hisoblanadi. Yer qaytimi va yer sig'imining natural ko'rsatkichlari alohida olingan xo'jaliklarda yoki bir xil tabiiy va iqtisodiy sharoitlarda joylashgan va bir xil ixtisoslashgan xo'jaliklarda alohida mahsulot turlarini ishlab chiqarish nuqtai nazaridan qishloq xo'jaligiga yaroqli yerlardan foydalanish samaradorligini baholashda foydalaniladi. Yer qaytimi va yer sig'imining natural ko'rsatkichlari 1 ga qishloq xo'jaligiga yaroqli yer hisobiga to'g'ri kelgan qishloq xo'jaligi yalpi va tovar mahsulotini xarakterlaydi va aksincha:

Bunda har bir tur qishloq xo'jaligi mahsuloti uni ishlab chiqarish uchun kerak bo'lgan qishloq xo'jaligiga yaroqli yerga mos keladi. Yer qaytimining natural ko'rsatkichlariga quyidagilar kiradi:

– 1 ga yerdan olingan qishloq xo'jalik ekinlari hosildorligi; 100ga haydaladigan yer hisobiga to'g'ri kelgan, sentner: g'alla, paxta, kartoshka, sabzavot va boshqalar.

– 100 ga qishloq xo'jaligiga yaroqli yerlarga yoki ozuqa ekinlari maydoni hisobiga ozuqa ishlab chiqarish, ozuqa birligi.

– 100 ga qishloq xo'jaligiga yaroqli yerlar hisobiga ishlab chiqarish,

sentner sut, go'sht (turli xil), jun, tuxum, g'alla, paxta va boshqalar.

Dehqonchilik, chorvachilik yoki butun qishloq xo'jaligi mahsulotlari ishlab chiqarish nuqtai nazaridan, shuningdek boshqa turli ixtisoslashgan xo'jaliklarni taqqoslashda, yer resurslaridan foydalanishning samaradorligini baholash uchun yalpi va tovar mahsuloti qiymatini, shuningdek foydani qishloq xo'jaligiga yaroqli yerga bo'lib hisoblaydigan, yer qaytimi va yer sig'imining qo'shimcha qiymat ko'rsatkichlaridan foydalaniladi.

$$YeQ = \frac{YaMK; TMK; F}{Q/XYaE}; \quad YeS = \frac{Q/XYaE}{YaMK; TMK; F} \quad (8.6)$$

Qishloq xo'jaligiga yaroqli yerlardan foydalanish samaradorligini xarakterlaydigan ko'rsatkichlarga, shuningdek dehqonchilik, chorvachilik alohida mahsulotlarini ishlab chiqarishning, shuningdek tarmoqlar va butun qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishining rentabelligi ham kiradi.

Yer (ekin) maydonlarining hosildorligi. Bu ko'rsatkich asosan ekin turlari hamda umumiy maydon bo'yicha, natural hamda qiymat ko'rinishlarida aniqlanadi, ya'ni ular 1 gektar foydalanilgan maydondan qanday mahsulotlarni qancha miqdorda (kg, sentner, tonna) hamda necha so'mlik mahsulot yoki foyda olinganligi aniqlanadi. Buning uchun quyidagi ifodadan foydalanish mumkin:

$$EX = \frac{ЯХ}{ЭМ} \quad (8.7)$$

bunda: EX – 1 ga ekin maydonidan olingan hosil miqdori, s;

YaX – ekin ekilgan maydondan olingan yalpi hosil miqdori, s. yoki tonnada;

EM –ekin ekilgan haqiqiy maydon, ga.

Bu ko'rsatkich yordamida 1 gektar ekin ekilgan maydondan qancha miqdorda hosil olinganligi ekin turlari bo'yicha alohida-alohida aniqlanadi. Uning miqdori qancha ko'p bo'lsa shuncha yaxshi. Bu ko'rsatkich u yoki bu ekin ekilgan maydonning mahsulдорligini isbotlaydi.

Jami ekin maydonlari mahsulдорligini aniqlash uchun ko'rsatkichni quyidagi qiymat ko'rsatkichlarida aniqlash, buning uchun har bir ekinning yalpi hosili qiymatini aniqlab olish lozim. So'ngra ularning yig'indisini aniqlash kerak.

$$YeM = \frac{ЯМК}{ЭМ} : \frac{ЯДК}{ЭМ} : \frac{СФ}{ЭМ} \quad (8.8)$$

bunda: YeM –foydalanilgan yerlarning mahsulдорligi. Ya'ni, bir gektar ekin ekilgan yoki yaylov, pichanzor maydondan necha so'mlik yalpi mahsulot, yalpi daromad hamda sof foyda olinganligi aniqlanadi;

YaMK – olingan yalpi mahsulot qiymati, so'mda;

EM – ekinlar ekilgan maydon, ga;

YaDK – olingan yalpi daromad so'mmasi;

SF – olingan sof foyda so'mmasi.

Taqqoslanadigan xo'jaliklarda yer resurslaridan foydalanishning samaradorligini baholashda qishloq xo'jaligiga yaroqli yer turlari (haydaladigan yer, pichanzor, yaylov) o'rtasidagi, ya'ni tuproq unumdorligi o'rtasidagi farqni hisobga olish zarur. Buning uchun yerni iqtisodiy baholash ballaridan foydalaniladi. Taqqoslama (kadastr) yer maydonidan olingan u yoki bu mahsulotni yoki hosildorlikni aniqlash uchun haqiqiy ko'rsatkichni 100 ga ko'paytirib va yer bahosi balliga bo'lish kerak. Masalan: 1 ga yerdan olingan paxta hosildorligi 25 sentner bo'lib, shu yerning iqtisodiy bahosining balli 90 ga teng bo'lsa, u holda 1 gektar kadastr maydonidan olingan hosildorlik $27,7$ ($25 \times 100 : 90 = 27,7$) sentnerni tashkil etadi.

Qishloq xo'jalik mahsulotlari ishlab chiqarishni ko'paytirishning zaruriy sharti, hozirgi vaqtda ayni dolzarb masala bo'lgan, yer resurslaridan foydalanish samaradorligini sezilarli darajada oshirish hisoblanadi.

Yer resurslaridan samarali foydalanish o'z navbatida suv resurslaridan ham oqilona foydalanish zaruriyatini keltirib chiqaradi. Chunki o'simlik dunyosini suvsiz tasavvur qilib bo'lmaydi. Buni issiq o'lka hisoblangan bizning respublikamizda yaqqol ko'rish mumkin. Shuning uchun suvni tejash, undan oqilona foydalanish qonun bilan belgilab qo'yilgan.

Suvdan foydalanish koeffitsiyenti.

U haqiqatda sug'orilgan maydonni shu suv bilan sug'orilishi mumkin bo'lgan maydonga taqsimlash natijasida aniqlanadi. Buning uchun quyidagi tenglikdan foydalanish mumkin:

$$SFK = \frac{CM}{CMM}; \text{ yoki } \frac{CM}{CMM} \times 100 \quad (8.9)$$

bunda: SFK – suvdan foydalanish koeffitsiyenti yoki foizi;

SM – haqiqatda sug'orilgan maydon, ga;

SMM – sug'orilishi mumkin bo'lgan maydoni, ga.

Buni aniqlash natijasida suvdan foydalanish darajasi belgilanadi. Bu ko'rsatkichni aniqlashda ekinlarga suv berish me'yoriga alohida e'tibor berish maqsadga muvofiqdir. Chunki unga rioya qilinsa, albatta, suvdan foydalanish darajasi yuqori bo'ladi. Demak, uning darajasi, ya'ni koeffitsiyenti 1 dan yoki 100 foizdan yuqori bo'lmasligi lozim. Agarda yuqori bo'lsa, unda ekin maydonlari sifatli sug'orilgan bo'lmaydi.

Foydalanish mumkin bo'lgan yerlardan bir yilda necha marta

foydalanilganlik darajasini aniqlash uchun haqiqatda urug' ekilgan maydonni mavjud ekin ekilgan yer maydoniga taqsimlanadi. Bunda quyidagi tenglikdan foydalanish mumkin:

$$YeFS = \frac{Y\Phi M}{\Phi M} \quad (8.10)$$

bunda: YeFS – yerdan foydalanish soni, ya'ni 1 ga maydondan necha marta foydalanilganlik soni;

UEM – bir yil mobaynida urug', chigit ekilgan maydon, ga;

FM – foydalanilgan yer maydoni, ga.

Bu ko'rsatkich yordamida bir maydonga necha marta ekin ekib, foydalanilganlik darajasi, ya'ni soni aniqlanadi. Demak, uning soni birdan ko'p bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Buning uchun mavjud bo'lgan yerlardan bir necha marta ekin ekib, hosil olishga intilish lozim.

Suvdan foydalanish samaradorligi.

Bu ko'rsatkich yordamida har bir metr kub suv evaziga olingan yalpi mahsulot miqdori, qiymat, daromad va sof foyda so'mmasi quyidagi tenglik yordamida aniqlanadi:

$$SFS = \frac{YX}{\Phi CM} : \frac{YMK}{\Phi CM} : \frac{YDK}{\Phi CM} : \frac{C\Phi}{\Phi CM} \quad (8.11)$$

bunda: SFS – suvdan foydalanish samaradorligi;

FSM – foydalanilgan suv miqdori. Bu natura hamda qiymat ko'rinishida aniqlanadi. Bunda 1 m³ suvdan foydalanish natijasida qancha miqdorda mahsulotlar yetishtirilganligi hamda necha so'mlik yalpi mahsulot va yalpi daromad, sof foyda olinganligi aniqlanadi.

Sug'orish sistemasi (tizimi)dan foydalanish koeffitsiyenti darajasini aniqlash uchun shu tizimning oxirida ekinlarni sug'orish maqsadida berilgan suv miqdorini shu tizim boshida olingan suv miqdoriga taqsimlash zarur. Bunda quyidagi ifodadan foydalanish mumkin:

$$STFK = \frac{CTO\Phi BC}{CT\Phi OCM} \quad (8.12)$$

bunda: STFK – sug'orish tizimidan foydalanish koeffitsiyenti;

STOEB – sug'orish tizimining oxirida ekinlarga berilgan suv miqdori;

STBOSM – sug'orish tizimining boshida olingan suv miqdori.

Bu ko'rsatkich darajasi yoki koeffitsiyenti 1 ga intilishi kerak. Chunki sug'orish tizimining boshida olingan suv ekin maydonlariga to'liq yetkazilishi lozim. Agar uning darajasi past bo'lsa, demak, suvning ma'lum miqdori tizim davomida parlangan, tuproqqa sizib ketgan yoki oqib ketgan bo'lishi mumkin. Bu ko'rsatkich tizimning holatini ham isbotlaydi.

Suvdan foydalanish va qishloq xo'jalik ekinlari uchun yerlarni

tayyorlash rejalarining bajarilish koeffitsiyenti quyidagi ifoda orqali hisoblab chiqiladi.

$$SFK = 1 - Y_e = \frac{Q_g \cdot Q_c}{n \cdot Q_g} \quad (8.13)$$

bunda Q_g – xo‘jalikka o‘n kun davomida kelib turadigan o‘rtacha suv miqdori:

Q_s – xo‘jalikka bir kecha-kunduz davomida kelib turadigan o‘rtacha suv miqdori:

n – o‘n kunda sug‘orish o‘tkaziladigan kunlar soni.

O‘n kun davomida reja bo‘yicha berilishi lozim bo‘lgan va haqiqatda berilgan suv oqimi quyidagi ifoda bo‘yicha aniqlanadi.

$$W = 0,0864 \times Q_g \times n, \text{ mingm.kub} \quad (8.14)$$

Suvdan foydalanish koeffitsiyenti reja bo‘yicha birga teng bo‘lishi kerak. Shunga ko‘ra amalda suvdan foydalanish koeffitsiyenti (SFK) quyidagi ifoda bo‘yicha hisoblanadi:

$$SFK = \frac{W_a Q_p}{W_{pp} Q} \quad (8.15)$$

bunda:

W_a, W_r – reja bo‘yicha belgilangan va amalda sug‘orilgan maydon, ga:

Q_a, Q_r – o‘n kun davomida reja bo‘yicha va haqiqatda sarflangan suv miqdori, m.kub/s

SFK ning qiymati 0,9-1,10 atrofida bo‘lishi kerak, u pasayib ketganda buning sababi aniqlanadi va tegishli tuzatish kiritiladi. Suvdan foydalanish koeffitsiyentini oshirish ko‘p jihatdan xo‘jalikda va dalalarda unga nisbatan moddiy jihatdan javobgarlikni his etishga, yetishtirilgan hosilga bog‘liq bo‘ladi. Suvdan foydalanishda moddiy jihatdan javobgarlikni belgilash uchun xo‘jalikka kelayotgan suvni qat‘iy ravishda hisobga olib borish va undan samarali foydalanishni joriy etish kerak bo‘ladi.

Yil davomida talab etilayotgan umumiy suv sarfi (Q -brutto) va sof holati talab qilinayotgan suv miqdori (Q -netto) aniqlanib, ular asosida suvdan foydalanish koeffitsienti topiladi. Ekinlarni sug‘orishda suvdan maqsadga muvofiq foydalanish ko‘p jihatdan sug‘orish tizimlarini suv olishga qanday tayyorlanganligi va suvni egatlarga taqsimlab beradigan sug‘orish texnikasining qanchalik yuqori muxandislik tipida bajarilganligi xo‘jaliklarda suvdan foydalanish samaradorligini va shular asosida o‘stirilayotgan ekinlar hosildorligini oshirishni ta‘minlaydi. Ekinlar hosildorligini oshirish va asosiy jamg‘armalarning hosil bilan qanchalik qoplanishidagi birdan-bir muhim omil –xo‘jaliklarda suvdan rejali foydalanishni takomillashtirishdan iboratdir.

3.3. Yerdan, suvdan foydalanish samaradorligi, uni oshirish yo'llari

Qishloq xo'jalik ekinlaridan yuqori hosil olish uchun tuproq unumdorligini oshirish bilan bir vaqtda uchastkalar ichidagi kanallarning qanchalik sozligi to'g'risida muntazam qayg'urish kerak, bu esa o'z navbatida sug'orish shoxobchalariga o'z muddatida suv yetkazib berish va dalalar bo'ylab suvdan samarali foydalanish imkonini beradi.

Yerlardan, suvlardan to'liq va samarali foydalanish uchun:

– yer-suv islohotlarini qonunlar asosida yaxshi o'tkazish, ularni foydalanuvchilarga berish, sotish; zaxlanib, sho'rlangan yerlarda irrigatsiya va melioratsiya tadbirlarini vaqtida sifatli amalga oshirish; yangi, samarali texnikalarni, ilg'or texnologiyalarni ishlab chiqarishga joriy etish; ilmiy va amaliy jihatdan asoslangan almashlab ekishni tiklash; ekologiyaga salbiy ta'sir ko'rsatmagan holda kimyoviy vositalardan oqilona foydalanish; seleksiya, urug'chilikni, agrotexnik tadbirlarni sifatli amalga oshirish; ishchi va xizmatchilarni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish bilan bog'liq bo'lgan masalalarni hal etish; yer va suv munosabatlarini takomillashtirish va erkinlashtirish lozim.

Fermer xo'jaliklari uchun yagona yer solig'ining obyekti bo'lib, qishloq xo'jaligini yuritish uchun egalik qilishga, foydalanishga yoki ijaraga berilgan yer uchastkasi hisoblanadi. Soliq solinadigan baza bo'lib esa, yer uchastkalarining me'yoriy qiymati hisoblanadi. Har bir xo'jalik bo'yicha qishloq xo'jalik yerlarining me'yoriy qiymati O'zbekiston Respublikasi yer resurslari, geodeziya kartografiya va davlat kadastr qo'mitasi tomonidan aniqlanadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Qishloq xo'jaligida yerdan foydalanish samaradorligi ko'rsatkichlari qaysilar?
2. Qishloq xo'jaligida suvdan foydalanish samaradorligi ko'rsatkichlari qaysilar?
3. Qishloq xo'jaligi yerlari foydalanishga qarab qanday toifalarga bo'linadi?
4. Suvdan foydalanishda tejamkor texnologiyalar qaysilar?
5. Yer rentasiva uning turlari qanday?
6. O'zbekiston yer fondi qancha va undan foydalanish tartibi qanday?
7. Yagona yer solig'ini to'lashni muddatlari qanday?
8. Fermer xo'jaliklarida yerdan foydalanganlik uchun qanday soliq to'lanadi?

IX BOB. QISHLOQ XO'JALIGIDA MODDIY-TEXNIKA RESURLARDAN SAMARALI FOYDALANISHNI BOSHQARISH

9.1. Moddiy-texnika resurslari haqida tushuncha va ularni qishloq xo'jaligida o'ziga xos xususiyatlari

Qishloq xo'jaligini intensiv rivojlantirishda, mavjud ishlab chiqarish potentsialining samaradorligini oshirishda moddiy-texnika bazasining ahamiyati katta bo'lib, uni kengaytirish, qayta tashkil qilish va rekonstruksiya qilish talab etiladi.

Qishloq xo'jaligini moddiy-texnika bazasi qishloq xo'jaligida mavjud bo'lgan barcha mehnat vositalari va mehnat buyumlari yig'indisidir.

Uning tarkibiga yer resurslari, ishlab chiqarish imoratlari, inshootlari, qishloq xo'jaligi mashinalari va jihozlari, transport vositalari, mahsuldor va ishchi hayvonlar, ko'p yillik daraxtlar, suv resurslari, urug'lik, chorva ozuqalari, neft mahsulotlari, o'g'it, kimyo vositalari, urug'liklar, yem-xashaklar, yoqilg'i, yog'lovchi, qurilish materiallari va boshqalar kiradi.

Fermer xo'jaliklari moddiy-texnika bazasining tarkibiy tuzilmasi:

- fermer xo'jaliklari tasarrufidagi yer uchastkalari;
- fermer xo'jaliklaridagi ko'pyillik daraxtlar va uzumzorlar;
- chorva fermalarining mahsuldor va ishchi hayvonlari;
- fermer xo'jaliklaridagi bino-inshootlar, texnikalar, mashinalar va boshqa ish qurollari;
- fermer xo'jaliklaridagi aylanma mablag'lar (urug'lik, ozuqa, YoMM, mineral o'g'itlar);
- fermer xo'jaliklarining hisob raqamidagi pul mablag'lari, qimmatbaho qog'ozlar;
- fermer xo'jaliklarining ta'sischi ligi asosida tashkil qilingan muqobil MTP, SFU va agrofirma lar hisobidagi mol-mulki.

9.2. Innovatsiyaviy texnika va texnologiyalarni qishloq xo'jaligida keng ko'llashning samaradorligi

Moddiy resurslar yordamida qishloq xo'jaligida turli xildagi ishlar, xizmatlar bajarilib, mahsulotlar yetishtiriladi. Fan-texnika taraqqiyoti natijasida ularning sifati, holati yaxshilanadi, yangilarini yaratish maqsadida katta ishlar qilinadi. Moddiy resurslarni ishlab chiqarishda qo'llash natijasida serhosil, tezpishar navlar, sermahsul chorva zotlari, har tomonlama qulay va samarali hisoblangan ilg'or texnologiyalar yaratiladi.

Qishloq xo'jaligining moddiy-texnika resurslari respublika

iqtisodiyoti resurslarining muhim qismi hisoblanadi. Ular mulk sifatida tarmoqning, korxonalarning iqtisodiy asosini tashkil etadi. Korxonalarning moddiy-texnika bazasi mustahkam bo'lsa, ularda iqtisodiy jihatdan rivojlanish uchun asos mavjudligidan dalolat beradi.

Bundan ko'rinib turibdiki, fermer xo'jaliklarini yuqoridagi moddiy-texnika vositalariga ega bo'lmashliklari ularni kelgusida iqtisodiy baquvvat xo'jalik sifatida faoliyat ko'rsata olishliklarini bildiradi.

Har bir hududda fermer xo'jaliklarining moddiy-texnika ta'minotini mustahkamlashda hisobga olinadigan omillarga quyidagilar kiradi:

- hududlar bo'yicha qishloq xo'jaligi mahsulotlarini ishlab chiqarish tarkibi;
- fermer xo'jaliklarining ixtisoslashganlik darajasi;
- qishloq xo'jaligi ekinlarining tarkibi;
- qishloq xo'jaligi ekinlarining hosildorligi va chorva mollarining mahsuldorligi;
- qishloq xo'jaligi ekinlarini moddiy-texnika resurslariga bo'lgan talabi.

9.3. Qishloq xo'jaligining moddiy-texnika resurslari darajasini ifodalovchi ko'rsatkichlar va ularni aniqlash tartibi

Qishloq xo'jalik korxonalarini moddiy-texnika resurslari bilan talab darajasida ta'minlashga doimo katta e'tibor berilmoqda. Chunki bu sarflanadigan mehnat hamda mablag' xarajatlari kamayishi, mehnat unumdorligi yuksalib, foyda summasi ko'payishi uchun imkoniyat yaratadi. Shunday ekan, qishloq xo'jalik korxonalarining moddiy-texnika vositalari bilan ta'minlanish bu vositalardan foydalanish jarayonini va bu boradagi o'zgarishlarni bilish talab etiladi.

Buning uchun bir qancha ko'rsatkichlardan foydalanish mumkin. Eng avvalo, bu boradagi asosiy ko'rsatkich – korxonalarning moddiy-texnika resurslari bilan ta'minlanganlik darajasi ko'rsatkichidir. Xo'jalik o'z faoliyatida amalga oshiradigan ishlarni tez va sifatli bajarishga intiladi, bu jarayonda texnika vositalari o'rtasida mutanosiblikni ta'minlashga alohida e'tibor beradi. Sababi – traktorlar ko'p, ularga tirkaladigan mexanizmlar kam yoki aksi bo'lsa, yem-xashak kam bo'lishi ham foydasizdir. Demak, korxonalar samarali muvozanatdagi moddiy-texnika resurslari bilan talab darajasida ta'minlangan bo'lishlari kerak. Uning darajasini quyidagi ifoda yordamida aniqlash mumkin:

$$MTR_{TD} = \frac{(E_k + (A\Phi_k - A_c) + A\Phi_k + B\Gamma_k)}{KX_e}; \quad (9.1)$$

bunda: MTR_{TD} – moddiy-texnika resurslari bilan ta'minlanganlik darajasi, so'm;

Yek–qishloq xo'jalik yerlarining qiymati(so'm);

Afk–asosiy vositalarning o'rtacha yillik qiymati (so'm);

As – asosiy vositalarning o'rtacha yillik eskirish so'mmasi (so'm);

AF_k – aylanma vositalarning o'rtacha yillik so'mmasi (so'm);

BGk–bog'lar, tokzorlarning o'rtacha yillik so'mmasi (so'm).

Bu ko'rsatkich yordamida har bir xo'jalik ixtiyoridagi foydalanilayotgan 1ga qishloq xo'jalik yeriga yoki ekin maydoniga qancha so'mlik moddiy-texnika resurslari to'g'ri kelayotganligi aniqlanadi. Uning miqdori talab, ya'ni me'yor darajasida bo'lishi kerak. Bu umumiy ko'rsatkich maqsad va vazifalardan kelib chiqqan holda boshqa aniq ko'rsatkichlar yordamida yanada aniqlashtiriladi.

Qishloq xo'jaligining moddiy-texnika bazasini mustahkamlash maqsadida kimyoviy vositalarni, jumladan, mineral o'g'itlarni sotib olishga alohida e'tibor berilmoqda. Chunki ular tuproq unumdorligini oshirib, ekinlar hosildorligi yuksalishini, yovvoyi o'tlar hamda zararkunandalarni ozaytirib, mehnat va mablag'sarflarini kamaytiradi, mahsulotning sifati yaxshilanadi.

Qishloq xo'jaligining moddiy-texnika bazasini ishlab chiqarish jarayonidagi faoliyatiga ko'ra, mehnat predmetlari hamda mehnat vositalariga bo'linadi. Iqtisodiyotning turli tarmoqlarida yaratilib, qishloq xo'jalik mahsulotlari yetishtirishda inson mehnati yordamida ishlab chiqarish jarayonida bir marta qatnashib, o'z shakllarini to'liq o'zgartiradigan predmetlar, tarmoqning mehnat predmetlarini tashkil etadi.

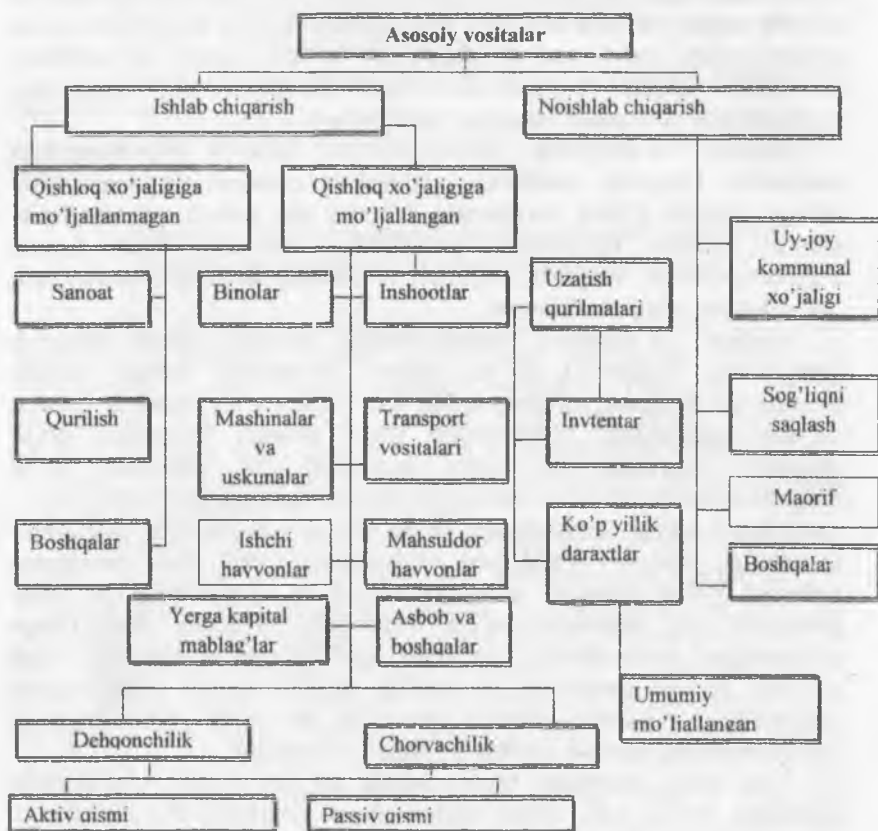
Ularga sanoat tarmoqlarida ishlab chiqarilgan yoqilg'i, yog'lovchi materiallar, kimyoviy o'g'it, yem va boshqalar kiradi. Ular tarmoqning mahsulot ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish jarayonlarida bir marta qatnashib, o'z shakllarini to'liq o'zgartirib, qiymatini ham ularga o'tkazadigan predmetlardir. Tarmoqda band bo'lgan insonlarning ongli mehnati, mehnat predmetlari yordamida qishloq xo'jalik mahsulotlarini yetishtirish, xizmatlarni bajarish maqsadida bir necha yillar davomida foydalaniladigan narsalar mehnat vositalari hisoblanadi.

Ular tabiat tomonidan hamda sanoat, qishloq xo'jalik tarmoqlarida yaratilgan bo'lib, turli xildagi mahsulotlarni yetishtirishda, xizmatlarni, ishlarni bajarishda bir necha yillar davomida foydalanilib, o'z ko'rinishini, shakllarini o'zgartirmasdan, lekin qiymatining ma'lum bir qismini mahsulotlarga, ishlarga, xizmatlarga o'tkazib boradigan vositalardir.

Ularga qishloq xo'jalik texnikalari hisoblangan mashina-traktorlar, kombaynlar, seyalkalar, kultivatorlar sug'orish inshootlari, binolar, stanoklar va boshqalar kiradi.

Yerlar, tabiiy o'rmonlar – tabiat mahsulidir. Ishchi va mahsuldor chorva hayvonlari, bog'zorlar, tokzorlardan qishloq xo'jalik mahsulotlari yetishtirish uchun bir necha yillar mobaynida foydalaniladi. Asosiy vositalar yillar davomida jismoniy hamda ma'naviy eskiradi. Fan-texnika taraqqiyoti natijasida yangi, zamonaviy texnikalarning yaratilishi tufayli ular ma'naviy jihatdan ham eskiradi.

Asosiy va aylanma vositalardan samarali foydalanish yo'nalishlari



9.1-rasm. Asosiy vositalar tarkibi

Amortizatsiya – bu ishlatilgan ishlab chiqarish vositalarini pul ifodasidagi qoplanishidir. Har bir korxonada amortizatsiya fondi tashkil etiladi.

Asosiy vositalarning eskirishi i ularning amaldagi eskirish me'yorlari (normativlari) yordamida aniqlash mumkin. Ularning eskirish qiymati amortizatsiya summolari, deb ataladi. Asosiy vositalarning eskirish me'yorini belgilab beruvchi amortizatsiya me'yori asosida ularning eskirish qiymati (summasi) quyidagi ifoda yordamida aniqlanadi:

$$As = \frac{ABk}{An} \cdot 100 \text{ yoki } \frac{ABk}{An} \quad (9.2)$$

bunda: As – asosiy vositaning amortizatsiya so'mmasi (so'm);

ABk – asosiy vositaning balans qiymati (so'm);

An – asosiy vositaning GES kirish me'yori (koeffitsiyentda, yilda).

Asosiy vositalarning eskirish me'yori (normativi) berilmaganda asosiy vositaning balans qiymatini uning xizmat muddatiga taqsimlash natijasida eskirish me'yori aniqlanadi. Xo'jalikda bir necha yillar davomida ishlatilgan vositalar kapital ta'mirlangan bo'lsa, ular balans qiymatiga qo'shiladi.

Eskirish qiymatlari yetishtiriladigan mahsulotlarga, xizmatlarga belgilangan tartibda o'tkaziladi. Asosiy vositalar iqtisodiy mohiyatiga ko'ra, qishloq xo'jalik ishlab chiqarishi jarayonida bir necha yillar davomida qatnashib, qiymatini ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarga, bajarilayotgan xizmatlarga yilma-yil qisman o'tkazib boradi (ya'ni eskirish qiymatini).

Mehnat qilish qobiliyatiga ega bo'lgan fuqarolar mehnat predmetlaridan hamda mehnat vositalaridan oqilona foydalanish natijasida turli xildagi sifatli qishloq xo'jalik mahsulotlari yetishtirib, foydali xizmatlarni bajaradilar. Ularning yig'indisini qishloq xo'jaligi vositalari yoki fondlari tashkil etadi. Qishloq xo'jalik fondlari tarmoqdagi ishlab chiqarish jarayonlarida qatnashishiga yoki foydalanilishiga ko'ra, ishlab chiqarish fondlari hamda noishlab chiqarish fondlaridan tashkil topadi. Ular qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishida qatnashishining zaruriyligi hamda muddatiga ko'ra, yuqorida ko'rsatilganidek, asosiy va aylanma fondlarga bo'linadi.

Ularni natura holdagi ko'rinishiga ko'ra, asosiy va aylanma vositalar, umumiy holda esa ishlab chiqarish vositalari, deb ataladi.

Asosiy va aylanma vositalar mahsulot ishlab chiqarib, qishloq xo'jaligini rivojlantirishda benihoyat katta ahamiyat kasb etadi. Chunki ularsiz talabni qondiradigan miqdorda, sifatli mahsulot ishlab chiqarish mumkin emas. Ulardan oqilona foydalanish natijasida mehnat va mablag'

xarajatlari tejaladi.

Demak, asosiy va aylanma vositalardan oqilona va samarali foydalanish tufayli qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti rivojlanadi. Natijada aholining ijtimoiy-iqtisodiy ahvoli yaxshilanadi. Shuning uchun bunday vositalarni yaratishga, qurishga, ta'mirlashga, ulardan yaxshi foydalanishga alohida e'tibor berilmoqda.

Tarmoqda mahsulot ishlab chiqarishda asosiy rol qishloq xo'jaligida qatnashuvchi fondlarga tegishlidir, chunki ular asosiy ishlab chiqarish fondining 80 foizini tashkil qiladi. Bu fondlarga quyidagilar kiradi:

- yer resurslari;
- binolar;
- inshootlar;
- mashina vateknikalar;
- transport vositalari;
- ishlab chiqarish va xo'jalik inventarlari;
- sut beruvchi qoramollar;
- go'sht beruvchi qoramollar;
- ko'p yillik ekinlar;
- yerni yaxshilash uchun qilingan sarflar (inshootlardan tashqari).
- asboblari va hokazolar.

Asosiy fondlardan foydalanish samaradorligining qiymat ko'rsatkichlari: fond qaytimi va fond sig'imidir.

Fond qaytimini qishloq xo'jaligida bir yilda ishlab chiqarilgan yalpi mahsulot qiymatini ishlatilgan asosiy fondlarning o'rtacha yillik summasiga taqsimlash natijasida aniqlash mumkin

$$F_k = \frac{Y_{Mk}}{\sum X_{A\Phi k}} \quad (9.3)$$

bunda: A_{fk} – fond qaytimi (so'm);

Y_{Mk} – yalpi mahsulot qiymati (so'm);

$X_{A\Phi k}$ - asosiy fondlarning yillik o'rtacha qiymati (so'm).

Fondlar qaytimini bir so'mlik asosiy fond evaziga ma'lum muddatda olingan yalpi daromad va sof foyda ko'rsatkichlari yordamida ham aniqlash mumkin. Ular yalpi daromad, sof foyda summasini asosiy fondlarning yillik o'rtacha qiymatiga taqsimlash natijasida aniqlanadi. Bunda quyidagi ifodadan foydalanish mumkin:

$$Y_{ADFk} = \frac{\sum Y_{Dk}}{\sum X_{A\Phi k}} \cdot \frac{\sum C_{\Phi}}{\sum X_{A\Phi k}} \quad (9.4)$$

bunda: Y_{ADFk} – yalpi daromad bo'yicha fond qaytimi (so'm);

$\sum Y_{ADk}$ – yillik yalpi daromad so'mmasi (so'm);

SFFk – sof foyda bo'yicha fond qaytimi (so'm);

$\sum c\phi$ –yillik sof foyda so'mmasi (so'm).

Bu ko'rsatkichlar yordamida 1 so'mlik asosiy fondlar evaziga necha so'mlik yalpi mahsulot, yalpi daromad va sof foyda olinganligi aniqlanadi. Bu ko'rsatkichlar miqdori yuqori bo'lgani yaxshi.

Fondlar sig'imi. Uni aniqlash uchun asosiy fondlarning yillik o'rtacha so'mmasini yetishtirilgan yalpi mahsulot qiymatiga taqsimlash zarur. Buning uchun quyidagi tenglikdan foydalanish mumkin: $F_s = \frac{\chi A \Phi_k}{\gamma M_k}$

(9.5) bunda: F_s – fond sig'imi (so'm).

Fond sig'imi esa, bir so'mlik qishloq xo'jalik mahsulotini yetishtirish uchun qancha asosiy fond qiymati to'g'ri kelishini ko'rsatadi.

Ishlab chiqarish fondlarining (asosiy va aylanma) iqtisodiy samaradorligi rentabellik ko'rsatkichi bilan ham xarakterlanadi. Iqtisodiyotda bu ko'rsatkichni foyda me'yori deyiladi. U quyidagi ifoda bilan aniqlanadi: $F_n = \frac{\phi_c}{A\Phi_k + A\Phi_k} * 100\%$ (9.6)

bu yerda: F_n – foyda me'yori, foiz;

F_s – realizatsiyadan tushgan foyda, so'm.

Foyda normasi bir birlik ishlab chiqarish fondlari qiymatiga qancha foyda olinganligini ko'rsatadi. Bu ko'rsatkichning darajasi yuqoriga intilishi maqsadga muvofiqdir.

Qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi fondlarining muhim qismini aylanma fondlar tashkil etadi. Aylanma fondlar ishlab chiqarish va realizatsiya jarayonining to'xtamay amalga oshishini ta'minlab turadi. Ularning natura holidagi ko'rinishi aylanma vositalar deyilsa, pul (qiymat) shaklidagi ko'rinishi aylanma fondlar, mablag'lar, debataladi.

Asosiy fondlardan foydalanish darajasi xo'jalik, uning ishchi va xizmatchilarini fondlar bilan ta'minlanganligiga hamda mehnatning qurollanganligiga bog'liq. Shunday ekan, xo'jalikda bu ko'rsatkichlarni aniqlash maqsadga muvofiqdir. Ular quyidagi tartibda aniqlanadi: jumladan, xo'jalikning asosiy fondlar bilan ta'minlanganligini aniqlash uchun undagi asosiy fondlarning o'rtacha yillik summasini foydalanilgan yer maydoniga taqsimlash lozim.

Bu quyidagi ifoda yordamida aniqlanadi:

$$Aft = \frac{\bar{\chi} A \Phi_k}{\phi_e} \quad (9.7)$$

bunda: Aft – asosiy fondlar bilan ta'minlanganlik darajasi (so'm/ga);

$\bar{\chi} A \Phi_k$ – asosiy fondlarning yillik o'rtacha so'mmasi (so'm);

ϕ_e – foydalanilayotgan yer maydoni (ga).

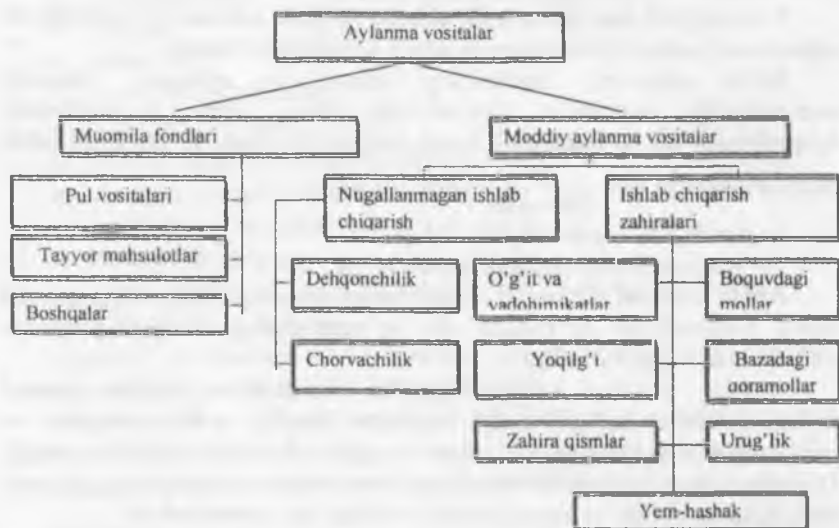
Mehnatning asosiy fondlar bilan ta'minlanganlik darajasi esa, asosiy fondlarning yillik o'rtacha so'mmasi, shuningdek, ularning quvvati ishlagan ishchi-xizmatchilar (mehnat resurslari) ning o'rtacha yillik soniga taqsimlanadi. Ularni ushbu ifodalar yordamida aniqlash mumkin: $Mt = \frac{\bar{X}AF_k}{XMP}$; $Mt = \frac{\bar{X}AF_{ky}}{XMr}$.

(9.8)

bunda: Mt – mehnatning (1 kishiga) asosiy fondlar bilan ta'minlanganligi (so'm/kishi);

$\bar{X}AF_k$ – asosiy vositalarning o'rtacha yillik quvvati (ot kuchida);

$\bar{X}Mr$ – mehnat resurslarining o'rtacha yillik soni (kishi).



9.2-rasm. Aylanma vositalar tarkibi

Bu ko'rsatkichlar xo'jaliklarning ixtisoslashishiga, mashina-texnikalar bilan ta'minlanganligiga ko'ra, farq qilinishi mumkin. Ayniqsa, oxirgi formula yordamida aniqlangan ko'rsatkich ishlab chiqarish mexanizatsiyalashtirilishini, avtomatlashtirilishini ta'minlab, jonli mehnat xarajatlarini tejab, mehnat unumdorligi yuksalishiga olib keladi.

Aylanma fondlarga (vositalarga) ishlab chiqarish jarayonida ishlatiladigan mehnat vositalari va moddiy ne'matlarining ayrimlari kiradi. Aylanma vositalar, mablag'lar qishloq xo'jalik ishlab chiqarish jarayonida qatnashib, bir shakldan ikkinchi shaklga aylanib turadi.

Masalan, bug'doy urug'i ekilib, niholi unib chiqishi jarayoni. Bu

jarayon falsafa qonuniga ko'ra, inkorni-inkor etish, deb ataladi. Aylanma fondlar asosiy fondlardan farqli o'laroq, bir ishlab chiqarish jarayonida qatnashib, o'z moddiy qiymatini va shaklini to'liq o'zgartiradi. Misol: ekilgan urug' o'simlikka, mineral o'g'itlar esa ozuqa moddalarga aylanadi, yonilg'idan foydalanish natijasida mashina-traktorlar ish bajaradi va hokazolar.

Qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi mavsumiy bo'lganligi uchun, aylanma fondlarning sarflanishi, tarkibi yil davomida o'zgarib turadi. Masalan, qishda aylanma fondlarning ko'p qismi urug' va ozuqada, yozda esa fondlarning aksariyat qismi neft mahsulotlari, mashina ehtiyot qismlari, tugallanmagan ishlab chiqarish bilan band bo'ladi.

Qishloq xo'jaligi korxonalarining aylanma fondlariga (vositalariga) quyidagilar kiradi:

- xomashyo materiallar;
- o'g'itlar va boshqa kimyoviy vositalar;
- yoqilg'i, yog'lovchi moddalar;
- idish va idish materiallari;
- urug' va urug'lik materiallari;
- qurilish materiallari;
- ehtiyot qismlar;
- ozuqalar, yem-xashaklar;
- boquvdagi hayvonlar;
- arzon baholi va tez eskiruvchi predmetlar;
- tugallanmagan ishlab chiqarish xarajatlari;
- realizatsiyaga tayyor mahsulot;
- xaridorlar bilan hisob-kitob qilishdagi mablag'lar;
- material va xomashyolarni sotib olish uchun pul mablag'lari;
- hisob raqamidagi, g'aznadagi mablag'lar va boshqalar.

Aylanma fondlarining aylanishi o'zida uch bosqichni mujassamlashtiradi: ta'minot, ishlab chiqarish vasotish.

Aylanma fondlar (vositalar)dan foydalanishning iqtisodiy samaradorligini aniqlashda quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish mumkin:

Aylanma fondlarning aylanish koeffitsiyenti

Uni aniqlash uchun sotilgan qishloq xo'jalik mahsulotlarining, ko'rsatilgan xizmatlarning, bajarilgan ishlarning umumiy qiymatiga asosiy podaga o'tkazilgan yosh hayvonlarning qiymatini qo'shib, undan asosiy podadagi hayvonlarni sotishdan tushgan mablag'ni ayirgandan so'ng qolgan qiymatni aylanma fondlarning yillik o'rtacha qoldiq so'mmasiga

taqsimlash lozim. U quyidagi ifoda orqali aniqlanadi:

$$K = \frac{C_k + E_{x_k} - X_c}{X A \Phi_{KK}} \quad (9.9)$$

bunda: K – aylanma fondlarning aylanish koeffitsiyenti;

Sk–sotilgan qishloq xo‘jalik mahsulotlarining, bajarilganishlar, xizmatlarning qiymati (so‘m);

Yex_K–asosiy podaga o‘tkazilgan yosh hayvonlarning qiymati(so‘m);

Xs–asosiy podadagi hayvonlarni sotishdan tushgan tushum (so‘m);

$\bar{X}$ Afkk–aylanma fondlarning yillik o‘rtacha qoldiq qiymati (so‘m).

Bu ko‘rsatkich xo‘jaliklardagi aylanma fondlarning bir yil davomida aylanish tezligini ko‘rsatadi. Uning miqdori imkoniyat doirasida birdan yuqori bo‘lgani ma‘qul. Shu ko‘rsatkichga asoslangan holda aylanma fondlarning aylanish muddati ham aniqlanadi.

Uni yuqoridagi ko‘rsatkichdan foydalanib, yil davomida aylanma fondlar (vositalar) aylanishining o‘rtacha davrini topamiz. Buning uchun bir yildagi kalendar kunlari.

Umumiy sonini (365 yoki 366) aylanish koeffitsientiga taqsimlab, quyidagi tenglikdan foydalaniladi:

$$Ad = \frac{365}{K}; \quad (9.10)$$

bunda: Ad – aylanma fondlarning aylanish muddati, kun.

Fond bilan ta‘minlanish - qishloq xo‘jaligi uchun tayinlangan ishlab chiqarish fondlari qiymatini qishloq xo‘jaligida foydalanadigan(haydaladigan yerlar, ekinzorlar) har bir gektarga yoki 100 gektarga to‘g‘ri keladigan qiymatidir.

Fond bilan ta‘minlanish quyidagicha aniqlanadi:

$$\Phi_r = \frac{\Phi_{ex}}{S} \quad (9.11)$$

bunda: Fich – ishlab chiqarish fondlari qiymatini

S – yer maydoni.

Fond bilan qurollanish – qishloq xo‘jaligi uchun tayinlangan ishlab chiqarish fondlar qiymatini qishloq xo‘jalik ishlarida ishtirok etgan o‘rtacha bir ishlovchi hisobiga to‘g‘ri keladigan qiymatdir.

$$\Phi_{exp} = \frac{\Phi_{ex}}{P} \quad (9.12)$$

bunda: R – o‘rtacha yillik ishchilar soni

Qishloq xo‘jaligida ishlatiladigan asosiy va aylanma fondlardan foydalanishning iqtisodiy samaradorligini quyidagi yo‘llar bilan oshirish mumkin:

- ilg‘or texnikani qo‘llash, qishloq xo‘jaligini intensivlashtirish,

ixtisos-lashtirish;

- qishloq xo'jaligida ilmiy asoslangan xo'jalik yuritish tizimini qo'llash;

- xo'jalikda mavjud bo'lgan ishlab chiqarish fondlaridan maqsadga muvofiq tejimli foydalanish;

- asosiy va aylanma fondlarni bir-biriga oqilona bog'lash va ilg'orlar tajribasini ishlab chiqarishga keng joriy etish.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Qishloq xo'jaligi moddiy texnika bazasi va uning tarkibi qanday?
2. Asosiy va aylanma vositalardan samarali foydalanish yo'nalishlari nimalardan iborat?
3. Asosiy vositalar nima?
4. Aylanma vositalar nima?
5. Qishloq xo'jaligining moddiy-texnika resurslari darajasini ifodalovchi ko'rsatkichlar va ularni aniqlash tartibi qanday?
6. Innovatsiyaviy texnika, texnologiyalarni qishloq xo'jaligida qo'llashning samaradorligi nimadan iborat?
7. Innovatsiyaviy boshqaruvni qishloq xo'jaligida qo'llashning samaradorligi nimadan iborat?
8. Fond sig'imi nima?
9. Fond qaytimi nima?
10. Amortizatsiya nima?

X BOB. QISHLOQ XO'JALIGIDA MEHNAT JARAYONLARINI BOSHQARISH

10.1. Mehnat resurslari va mehnat unumdorligining qishloq xo'jaligidagi ahamiyati

Mehnat resurslari mamlakat aholisining o'z psixofiziologik va aqliy sifatlari bilan moddiy ne'matlar ishlab chiqarishga yoki xizmatlar ko'rsatishga qodir bo'lgan qismidan iboratdir.

Mehnat resurslari deb, o'zining aqliy va jismoniy mehnati bilan ijtimoiy ishlab chiqarishda ishtirok etadigan mehnatga qobiliyatli kishilar to'plamiga aytiladi.

Qishloq xo'jaligi korxonalarining mehnat resurslari tarkibi:

- doimiy ishchilardan – muddatsiz ishga qabul qilinganlar;
- mavsumiy ishchilardan - 6 oygacha muddatga qabul qilinganlar;
- vaqtinchalik ishchilardan - 2 oygacha muddatga qabul qilinganlardan;
- shuningdek, shtatda turuvchi o'smirlar, nafaqaxo'rlardan iborat.

Qishloq xo'jaligida mehnat resurslarining shakllanishi va ulardan foydalanishning o'ziga xos xususiyatlari mavjud bo'lib, bular quyidagilar:

➤ Xodimlar mehnatining biologik ishlab chiqarish vositalari, tirik organizmlar - tuproq, o'simlik, hayvonlarni rivojlantirish uchun qulay sharoitlar yaratish uchun yo'naltirilganligi. Bu qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishida tirik organizmlarning rivojlanishi, o'zgarishiga, ularning tabiatini noorganik elementdan organik moddalarga sintezlashuviga bog'liqdir;

➤ Mehnat resurslaridan foydalanishning samaradorligi tabiiy, xususan, yerning umumdorligi va ob-havo iqlim sharoitlariga bog'liqligi.

➤ Xodimlarning bir necha turdagi mehnat vazifalarini bajarishi. Ish turining ko'pligi va bajarish muddatining mavsumiyligi. Qishloq xo'jaligi xodimi alohida texnologik operatsiyalarni bajarishga ixtisoslashgan tor malakali bo'lmisligi, ma'lum turdagi pirovard mahsulot yetishtirishga keng ixtisoslashgan bo'lishi kerak;

➤ Ishlab chiqarish jarayonida yer, chorva mollari va boshqa resurslarning mustaqil emasligi. Pirovard mahsulot natijasiga iqtisodiy javobgarlikni ta'minlash uchun xodimlarga umumiy yerlarni emas, balki aniqdallarni, butun hayvonlarni emas, balki aniq mollar bosh sonini berkitib qo'yish lozimdir;

➤ Mehnat jarayonlarining o'z-o'zini boshqarishi. Biologik ishlab chiqarish vositalaridan foydalanish, qishloq xo'jaligida, ayniqsa dehqonchilikda biologik jarayonda sharoitlar tez-tez o'zgarib turadi,

shuning uchun bu yerda chetdan turib boshqarish imkoniyati ancha chegaralangan;

➤ Xodimlar daromadining dehqonchilikda va chorvachilikda pirovard iqtisodiy natijalarga bog'liqligi. Bu bog'liqlik mehnat operatsiyalarini bajarish paytida xodimdan texnologik talablarga rioya qilishda o'zini qattiq nazorat qilishi shart bo'lib hisoblanadi.

Mehnat unumdorligi – xodimlar mehnat faoliyatining iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichidir. U ishlab chiqarilgan mahsulot yoki ko'rsatilgan xizmatlar miqdorining mehnat xarajatlariga nisbati, ya'ni mehnat xarajatlari birligi hisobiga ishlab chiqarilgan mahsulot bilan belgilanadi.

Jamiyatning rivojlanishi va uning barcha a'zolari farovonligi darajasi mehnat unumdorligi darajasi va uning o'sishiga bog'liqdir. Bundan tashqari, mehnat unumdorligi darajasi ishlab chiqarish usulini hamda ijtimoiy-siyosiy tizimning rivojlanishini belgilab beradi.

10.2. Mehnat resurslaridan foydalanish va mehnat unumdorligi darajasini ifodalovchi ko'rsatkichlar, ularni aniqlash tartibi

Mehnat unumdorligi, mehnat intensivligi bilan bir qatorda ish vaqti fondidan foydalanish darajasiga ham bog'liqdir.

Belgilangan ish vaqti fondidan foydalanish koeffitsiyenti

U bir ishchi yoki xizmatchining ishlab chiqarishda haqiqatda ishlagan vaqtini (kishi-kuni, kishi-soatini) qonunda belgilangan miqdorda ishlashi lozim bo'lgan vaqtga taqsimlash natijasida aniqlanadi.

$$IVfk = \frac{MrH_8}{MrH_n} \quad (10.1)$$

bunda: $IVfk$ – ish vaqti fondidan foydalanish koeffitsiyenti;

MrH_v – mehnat resurslari hisoblangan bir kishining bir yilda ishlagan vaqti, kishi-kuni, kishi-soati;

MrH_n – bir kishi uchun qonunda belgilangan, ishlashi lozim bo'lgan vaqt, kishi-kuni, kishi-soat.

Bu koeffitsientning miqdori birdan oshmasligi kerak. Agar u qanchalik kam bo'lsa, bu mehnat resursi foydali mehnat jarayonida kam qatnashganligidan dalolat beradi.

Mehnatning mavsumiylik koeffitsiyenti

Uning miqdorini bir yil, bir oy mobaynida eng ko'p ish kunini shu davrdagi eng kam ish kuni miqdoriga taqsimlash natijasida hisoblash mumkin. Bunda quyidagi formuladan foydalanish maqsadga muvofiqdir:

$$Mm = \frac{100 \Sigma H}{100 K H} \quad (10.2)$$

bunda: Mm – mehnatning mavsumiylik koeffitsiyenti;

$100H$ – bir yildagi yoki oydagi eng ko'p ish kuni;

$100K$ – bir yilda yoki oydagi eng kam ish kuni.

Uning miqdori ham 1-1,2 atrofida bo'lgani maqsadga muvofiqdir. Kam mehnat sarflanadigan oylarda ishlab chiqarishning boshqa sohalarini tashkil etish maqsadga muvofiqdir. Bu masalani har bir korxona o'zi ichki imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda hal etishi mumkin.

Mehnat resurslari qishloq xo'jaligini rivojlantirishda ishlab chiqarish resurslarining eng faol omili sifatida katta ahamiyatga ega. Ular ishlab chiqarish jarayonida ongli ravishda qatnashib, ko'proq, sifatliroq mahsulotlarni talabni qondiradigan miqdorda yetishtirishga, ish va xizmatlarni bajarishga harakat qiladi. Shunday ekan, ulardan yil davomida to'liq, samarali foydalanishga erishish lozim. Buning uchun mehnat resurslaridan foydalanilayotganlik darajasini aniqlash kerak. Uni aniqlash uchun quyidagi ko'rsatkichlardan foydalaniladi:

Mavjud bo'lgan mehnat resurslaridan foydalanish koeffitsiyentini aniqlash uchun ishlab chiqarish jarayonida haqiqatda qatnashgan mehnat resurslari miqdorini (kishi) xo'jalikda shartnoma (buyruq) bo'yicha mavjud bo'lgan mehnat resurslari miqdoriga taqsimlanadi. U quyidagi formula yordamida aniqlanadi:

$$MK = \frac{\sum \text{ИМР}}{\sum \text{ММР}} \quad (10.3)$$

bunda: Mk – mehnat resurslaridan foydalanish koeffitsiyenti;

$\sum \text{ИМР}$ – haqiqatda ishlagan jami mehnat resurslari, kishi;

$\sum \text{ММР}$ – mavjud bo'lgan jami mehnat resurslari, kishi.

Bu ko'rsatkichning darajasi birga yaqin bo'lgani yaxshi. Shunda u mavjud mehnat resurslaridan foydalanish yuqori bo'lganligidan dalolat beradi.

Mehnat resurslarining xo'jalik faoliyatida qatnashishi (1 oyda, 1 yilda). Uning miqdorini xo'jalik faoliyatida jami sarflangan vaqtni sarflangan mehnat resurslarining umumiy miqdoriga taqsimlash natijasida aniqlash mumkin, bu quyidagi formula yordamida aniqlanadi:

$$MrXqk = \frac{\sum M_{pc6}}{\sum HMp} \quad (10.4)$$

bunda: $MrXqk$ – mehnat resurslarining ma'lum bir muddatda o'rtacha ishlagan ish vaqti, kishi-kuni, kishi-soati;

$\sum M_{pc6}$ – mehnat resurslarining jami sarflagan vaqti, kishi-kuni, kishi-soat.

Bu ko'rsatkichning mutlaq (absolyut) miqdori aniqlanayotgan davrdagi (oyda, yilda) bir kishining ish vaqti fondidan yuqori bo'lmaydi. Mehnat resurslarining har bir guruhi uchun amaldagi qonunlarda yillik yoki oylik ish vaqti fondi belgilanadi. Uning miqdorini bir yildagi kalendar kunlar miqdoridan barcha turdagi bayram (agar u qonun bo'yicha dam olish kuni hisoblansa), dam olish hamda ta'til (otpuska) kunlarini ayirish orqali aniqlanadi. Respublikada yillik ish vaqti fondi 276-286 kun miqdorida belgilangan. Bu iqtisodiy faol mehnat resurslarining yillik ish vaqti fondi hisoblanadi. O'smirlar uchun bu fond ularni ijtimoiy jihatdan himoya qilgan holda belgilangan. Xuddi shunday imtiyozlar inson salomatligi uchun zarur ishlarni bajaruvchilar uchun ham o'rnatilgan.

10.3. Mehnat resurslaridan foydalanishni yaxshilash, mehnat unumdorligini oshirish yo'llari

Mehnatning unumdorligi darajasi

Mehnat unumdorligining mutlaq (absolyut) darajasini aniqlash uchun haqiqatda sarflangan jami ish vaqti miqdorini shu davrda ishlab chiqilgan mahsulot miqdoriga, qiymatiga hamda bajarilgan ish hajmiga taqsimlash zarur. Bu mehnatni tejash iqtisodiy qonunining talabi.

Amaliyotda esa u haqiqatda ishlab chiqarilgan mahsulotning, bajarilgan ishning miqdori yoki qiymatini unga sarflangan ish vaqtiga taqsimlash natijasida aniqlanmoqda. Bunday usulda ular bir-birlarini inkor etmaydi, balki to'ldiradi.

$$Mu = \frac{C_6}{E_M} \cdot \frac{E_M}{C_6} \quad (10.5)$$

bunda: Mu – mehnatning unumdorlik darajasi, kishi-kuni, soati, so'm;

S_v – mahsulot yetishtirish, xizmat ko'rsatish uchun sarflangan ish vaqti, kishi-kuni, soatda;

Yem – sarflangan vaqt ichida yetishtirilgan mahsulot, s, so'm.

Bu ko'rsatkich yetishtirilayotgan bir birlikdagi (sentner, tonna, so'm) mahsulot uchun qancha vaqt sarflanganligini yoki sarflangan bir birlikdagi vaqt evaziga qancha mahsulot yetishtirilganligining, xizmatlar

bajarilganligining darajasini ifodalaydi. Mahsulot birligiga sarflangan jonli mehnat miqdori kamaysa yoki sarflangan bir birlik mehnat evaziga yetishtirilgan mahsulot birligi ko'paysa, mehnat unumdorligi oshganligidan dalolat beradi. Bu ko'rsatkich qishloq xo'jaligida ayrim ish, mahsulot turlari, davrlari hamda xo'jalik miqyosida natura hamda qiymat ko'rinishida aniqlanadi. Uning darajasini qiymat ko'rinishida bir necha yillar davomida aniqlashda qiyosiy baholardan foydalanish lozim. Shunda qishloq xo'jalik mahsulotlari baholari o'zgarishining ta'siri bartaraf etiladi. Yuqorida keltirilgan ko'rsatkichlar yordamida qishloq xo'jalik ishlab chiqarishida qatnashayotgan mehnat resurslaridan qanday foydalanilayotganlik hamda sarflanayotgan mehnatning unumdorlik darajasi aniqlanib, chuqur tahlil etiladi.

Mehnat unumdorligi ko'rsatkichiga asoslangan holda mehnat resurslaridan foydalanish darajasi, uni yaxshilash va sarflanishi zarur bo'lgan mehnatning unumdorligini oshirish uchun qanday tadbirlarni ishlab chiqish kerakligi belgilanadi.³

Samarali qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi uning mehnat resurslari bilan me'yor bo'yicha ta'minlashishiga bog'liq. Ishlab chiqarishning ish kuchi bilan yetarlicha ta'minlanmasligi ishlab chiqarish texnologiyasiga rioya qilinmasligiga, pirovard natijada mahsulotni yetarlicha olinmasligiga olib keladi. Mehnat resurslari bilan me'yordan ortiq darajada ta'minlanganlik esa ish kuchidan samarasiz foydalanishga va mehnat unumdorligining pasayishiga sabab bo'ladi.

Mehnat unumdorligi-xodimlar mehnat faoliyatining iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichidir. U ishlab chiqarilgan mahsulot yoki ko'rsatilgan xizmatlar miqdorining mehnat xarajatlariga nisbati, ya'ni mehnat xarajatlari birligi hisobiga ishlab chiqarilgan mahsulot bilan belgilanadi.

Jamiyatning rivojlanishi va uning barcha a'zolari farovonligi darajasi mehnat unumdorligi darajasi va uning o'sishiga bog'liqdir. Bundan tashqari, mehnat unumdorligi darajasi ishlab chiqarish usulini hamda ijtimoiy-siyosiy tizimning rivojlanishini belgilab beradi.

Mehnat unumdorligining oshishi:

- birinchidan, ishlab chiqarishning texnika bilan qurollanish darajasiga hamda ishlab chiqarishdagi ilm-fan yutuqlari va mehnatning energiya bilan ta'min etilish darajasiga;
- ikkinchidan xodimlarning kasbiy tayyorgarlik darajasiga;
- uchinchidan ishlab chiqarishning texnika bilan qurollanish darajasi

³Ronald D Kay, William M. Edwards, Patricia A. Duffy. Farm Management McGraw Hill. USA, 2008

va yuqori texnologiya darajasi o'z-o'zidan kutilgan natijalarni bermaydi, buning uchun xodim lozim darajadagi malakaga ega bo'lishiga;

– to'rtinchidan ma'lum darajada ishlab chiqarishdagi mehnatning tabiiy, sanitariya-gigiena sharoitlari kabi omillarga bog'liq bo'ladi.

Qishloq xo'jaligida mehnat resurslaridan yil davomida to'liq va samarali foydalanish hamda ularning mehnatlari unumdorligini oshirish uchun quyidagi chora-tadbirlar amalga oshirilishini ta'minlash maqsadga muvofiqdir:

- tarmoqning rivojlanishini e'tiborga olgan holda qo'shimcha ish joylarini tashkil etish;
- tarmoqning ishlab chiqarish tarkibini takomillashtirish va moddiy-texnika ta'minotini yuksaltirish;
- qishloq xo'jaligiga yangi texnikalarni, samarali texnologiyalarni izchillik bilan tatbiq etish;
- qishloqda tadbirkorlik shakllarini rivojlantirish;
- qishloqda ishlash va yashash uchun barcha sharoitlarni yaratish;
- mehnatni tashkil etishning samarali turlarini tashkil etish va rivojlantirish;
- kadrlarni tayyorlash, malakalarini oshirish, ularni moddiy, ma'naviy rag'batlantirishni takomillashtirish va boshqalar.

Bu kabi chora-tadbirlarning qishloq xo'jalik ishlab chiqarishiga joriy etilishi tarmoqdagi mehnat resurslaridan foydalanishni yaxshilab, mehnat unumdorligi oshishiga ijobiy ta'sir etadi.

10.4. Qishloq xo'jaligida mehnat motivatsiyasiva xodimlarni moddiy rag'batlantirish

Umum insoniy nuqtayi nazardan mehnatni motivatsiyalash mexanizmi bu insonni uning mehnat faoliyati natijasida o'zining o'sib borayotgan moddiy va ma'naviy ehtiyojlarini qondirishga undovchi, jismoniy, aqliy va ma'naviy-ruhiy xatti-harakatlarini faollashtirishga yo'naltirgan tadbirlar majmuidir.

Motivatsiya – o'zini va boshqalarni maqsadlarga erishish uchun faoliyatga undash jarayonidir⁴.

Boshqaruvning motivatsiya usullarini quyidagilarga ajratish mumkin⁵:

✓ iqtisodiy motivatsiya usullari – ish haqi, mukofot, imtiyozli foizlar, foydalarda ishtirok etish, aksiyalar paketi, qo'shimcha ish haqi va boshqalar;

⁴Ronald D.Kay, William M.Edwards, Patricia A.Duffy. Farm Management. McGraw Hill. USA, 2008.

⁵Ronald D.Kay, William M.Edwards, Patricia A.Duffy. Farm Management. McGraw Hill. USA, 2008.

- ✓ ijtimoiy motivatsiya usullari – fahriy yorliq, tashakkurnoma 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 va kasbiy etika va h.k.;
- ✓ ma’naviy motivatsiya usullari-shaxsiy yoki ommaviy tan olish, maqtoov va tanqid;
- ✓ maqsadli usul;
- ✓ ishlarni loyihalashtirish va qayta loyihalashtirish (boyitish) usuli;
- ✓ xodimni jalb qilish usuli (partisipativ usul);
- ✓ motivatsiya va undovlarni o‘rganish sabablari-eksperimental usullar, hulqni va uning sabablarini boshqa tomonidan baholash usullari, o‘rganish usullari (suhbat, so‘rov, anketa to‘ldirish) va boshqalar.

Nazorat va muhokama uchun savollar

- 1.Mehnat resurslari nima?
- 2.Mehnat unumdorligi nima?
- 3.Mehnat resurslari, mehnat unumdorligining ahamiyati nimada?
- 4.Mehnat resurslaridan foydalanish va mehnat unumdorligi ko‘rsatkichlari va ular qanday aniqlanadi
- 5.Fermer xo‘jaliklari mehnat bozorining asosiy subyekti sifatida qanday ahamiyatga ega?
- 6.Mehnat motivatsiyasi nima?
- 7.Mehnat motivatsiyasi omillari qaysilar?
- 8.Mehnat bozori nima?

XI BOB. QISHLOQ XO'JALIGIDA STRATEGIK BOSHQARUV VA REJALASHTIRISH

11.1. Qishloq xo'jaligida strategiya va strategik boshqaruv tushunchasi

Strategiya grekcha ("strategos") so'z bo'lib, "qo'mondonlik san'ati" degan ma'noni bildiradi. Bu atamaning harbiy sohadan kirib kelganiga taajjublanmaslik kerak. Zero, puxta o'ylangan strategiya Aleksandr Makedonskiy, Amir Temurlarga harbiy yurishlarda qo'l kelgan.

O'zbek tilining izohli lug'atida ham strategiya atamasi:

- "yirik harbiy operatsiyalar va umuman urush olib borish san'ati";
- "ijtimoiy-siyosiy kurashga rahbarlik qilish san'ati va ilmi" ma'nosida talqin etilgan.

Harbiy sohada hozir ham bu atama yuqori qo'mondonlik tomonidan harbiy jarayon (operatsiya)larni rejalashtirish san'ati ma'nosida ishlatiladi.

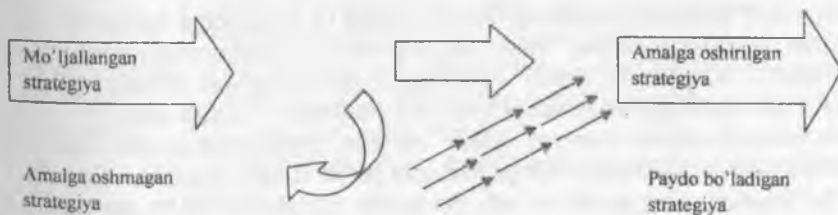
Istiqbolni aniq bashorat, tasavvur qilish uchun strategiya zarurdir.

Strategiya – bu:

- Istiqbolni tadqiq qilish, turli senariyalarni tahlil qilish san'ati;
- Istiqbolda raqobat kurashida afzallik beruvchi g'oya;
- Korxonaning umumfaoliyati (fondi, quvvati, harajati, foydasi va hokazo)ni nazorat qiluvchi keng qamrovli tizim.

Strategiya o'z harakat doirasiga ko'ra quyidagi turlarga bo'linadi (11.1-rasm).

Puxta o'ylangan strategiya



11.1-rasm. Strategiya turlari

Bosh strategiya korxona vazifalarini ro'yobga chiqarishning asosiy

usulidir. Bundan tashqari korxonada quyidagi strategiyalar ham bo'lishi mumkin:

- *maxsus strategiya;*
- *funksional strategiya;*
- *mujassamlashtirilgan strategiya;*
- *diversifikatsiyalashgan strategiya.*

Maxsus strategiya bu sodir bo'lishi mumkin bo'lgan turli holatlarni, masalan, bankrotlik holatini bartaraf etish maqsadida uzoq muddatga tuziladigan strategiyadir.

Funksional strategiya korxonaning bo'lim va xizmatlari oldidagi vazifalarni amalga oshirish yo'llarini ifodalaydi. Bu ishchi startegiyadir.

Mujassamlashtirilgan strategiya bu korxonaning yaxlit faoliyatini o'zida jamlagan mo'ljaldir.

Diversifikatsiyalashgan strategiya korxona (firma)ning faoliyat sohasi va ishlab chiqaradigan mahsulotlar turlarini ko'paytirish kabi vazifalarini amalga oshirish yo'llarini ifodalaydi.

11.2. Qishloq xo'jaligida strategik rejalashtirish jarayonida korxona faoliyatning tahlili

Korxona strategiyasi korxonaning o'zidagi holatdan kelib chiqib belgilanadi va quyidagi muhim jihatlar tahlil qilinadi (11.1-jadval).

Xo'sh, strategik boshqaruvning o'zi nima?

Strategik boshqaruv – bu korxona (firma)ning istiqbol maqsadi va imkoniyatini xodimlar manfaati bilan uyg'unlashtirishni nazarda tutuvchi uzoq muddatli boshqaruv usuli. Boshqacha qilib aytganda, strategik boshqaruv – bu strategik maqsadni amalga oshirishga yo'naltirilgan boshqaruv faoliyati.

Strategik boshqaruv usulining paydo bo'lishi va amaliyotga qo'llanish zaruriyati ob'ektiv sabablar bilan bog'liq bo'lib, bunda, eng avvalo korxonaga ta'sir qiluvchi tashqi muhitning o'zgaruvchanligi muhim rol o'ynaydi. Bu usulning rivojlanishi bir necha bosqichni o'z ichiga oladi.

Bajaruvchanlikni nazorat qilish asosida boshqarish usuli. Bu bosqichda korxonada o'zgarishlarga nisbatan javob ta'sir (reaksiya) voqea sodir bo'lgandan so'ng paydo bo'ladi. Bu reaktiv moslashuv bo'lib, zamon bilan birga qadam tashlamaydigan rahbarlarga xos. Ammo, tez sur'at bilan sodir bo'ladigan o'zgarishlar sharoitida bunday usul hech ham qo'l kelmaydi.

Ekstrapolyatsiya qilish asosida boshqarish usuli. Bunda o'zgarish

sur'ati tezlashadi. Ammo istiqbol (kelajak)ni faqat oldingi davr o'zgarishlari tendensiyasiga asoslanib ekstropolyatsiya qilish yo'li bilan belgilash mumkin (uzoq muddatli rejalashtirish).

11.1-jadval

Korxona darajasidagi strategiya

Bo'limlar	Aniqlab olinishi zarur bo'lgan jixatlar
Marketing	• Bozorning qaysi bir segmentiga e'tiborni kuchaytirish lozim? • Nima uchun aynan shu korxona tovarlari sotib olishi kerak? • Assortiment vasifat qanday bo'lmog'i lozim? • Tovarni reklama qilishdan boshlab to sotishgacha bo'lgan bosqichlarda sarflanadigan mablag'larni qanday taqsimlash kerak? • Baho siyosati qanday bo'lmog'i lozim? • Bozor salmog'i mintaqalar bo'yicha qanday bo'lishi kerak?
Ishlab Chiqarish	• Ishlab chiqarishning mo'ljaldagi darajasi qanday bo'lishi kerak? • Investitsiya qayerga va qachon qilinsa ma'qulroq? • Ehtiyot qismlarni sotib olish kerakmi yoki ularni korxonaning o'zida tayyorlagan ma'qulmi? • Ishlab turgan ishchilarga qanday darajadagi malaka zarur? • Qancha muddatga yetadigan zahira to'plash kerak?
Moliya	• Joriyva kapital xarajatlarko'lamiqanday? • Moliyalashtirish manbalari qanaqa? • Aylanma kapitalni qanday moliyalashtirish kerak?
Kadrlar	• Tayyorgarlik ko'rgan xodimlarni ishga qabul qilish kerakmi yoki borlarini o'qitish lozimmi? • Ishlab turganlar sonini qanday qisqartirish kerak? • Ishchi kuchiga bo'lgan haqiqiy talab qanday? • Xodimni qanday qilib saqlash yoki jalb qilish mumkin?
Ilmiy tadqiq faoliyati	• Tadqiqotning qaysi yo'nalishiga ustuvorlik berish lozim? • Tovarning qaysi jihatlariga qachon o'zgartirish kiritish kerak?
Ta'minot	• Tovarni kim yetkazibberadi? • Yetkaziladigan tovar assortimentiga qanday o'zgartirish kiritish zarur?

O'zgarishlarni oldindan prognoz qilish asosida boshqarish usuli. Bu usul o'zgarishlar sur'ati tezlashib, kutilmagan hodisa sodir bo'lishini nazarda tutib ishlab chiqilgan strategiyani ishlab chiqish yordamida amalga oshiriladi (strategic rejalashtirish).

Shoshilinch ixcham qarorlarni qabul qilish asosida boshqarish usuli. Bunday usul bozor talablariga javoban korxona faoliyatini tezkorlik bilan o'zgartirish lozim bo'lgan hollarda qo'llaniladi. Bozor munosabatlari barcha sohalarga shiddat bilan kirib kelayapti. Shunday sharoitda turli-tuman vazifalar tezkor paydo bo'ladi. Ular faqat uzoqni ko'zlagan holda rejalashtiriladi va boshqarilish amalga oshiriladi (strategik boshqaruv).

Umuman olganda, strategik boshqaruv evolyutsion tarzda strategik rejalashtirish zamini paydo bo'ladi va uning tub mohiyatini aks ettiradi.

Strategik reja – bu korxona (firma) oldidagi uzoq muddatga mo'ljallangan vazifalar majmui bo'lib, u korxona ko'lamidagi boshqa joriy, yillik rejalar uchun boshlang'ich nuqta xizmatini o'taydi. Strategik rejaning asosiy shakllari besh, o'n yil va undan ko'proq muddatga mo'ljallangan rejalaridir.

Strategik rejaning o'ta muhim va zarurligi quyidagilar bilan izohlanadi. U:

- *korxonaning aniq maqsadini belgilashga va shakllantirishga imkon beradi;*

- *korxonani tashqi muhitga moslashtirilishiga yordam beradi;*

- *samarali boshqarish tarkibi va tizimini yaratishga imkon beradi;*

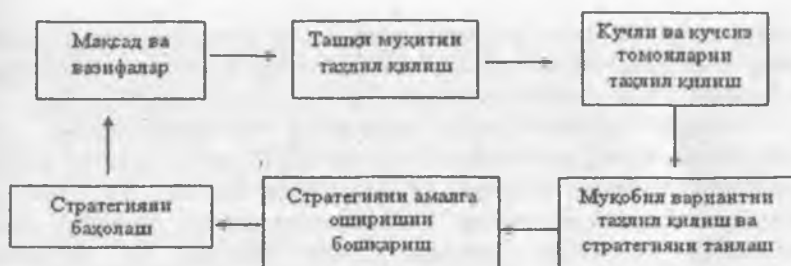
- *korxona tarkibidagi barcha bo'g'inlar faoliyatini muvofiqlashtirishga sharoit tug'diradi;*

- *korxonaning barcha resurslarini, ya'ni ishchi kuchi, moliyaviy, aylanma va asosiy fondlarni samarali taqsimotini ta'minlaydi va hokazo.*

11.3. Ishlab chiqilgan strategiyani amalga oshirish jarayonini boshqarish

Korxona maqsadi va vazifalarini amalga oshirish yuzasidan batafsil, har tomonlama kompleks ishlab chiqilgan reja strategik rejalashtirishning pirovard natijasi hisoblanadi. Strategik reja, odatda korxona rahbariyati tomonidan ishlab chiqiladi. Uni hayotga tadbqiq qilishda korxonaning barcha xodimlari ishtirok etishadi.

Strategik rejalashtirish jarayoni quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi (11.2-rasm).



11.2-rasm. Strategik rejalashtirish jarayoni

Korxona maqsadi va vazifalarini tanlash strategik rejalashtirish jarayonining eng dastlabki va mas'uliyatli bosqichlaridan hisoblanadi. Bu jarayon rejalashtirishning keyingi barcha bosqichlari uchun mo'ljal vazifasini o'taydi. Korxonani mablag' bilan bog'liq faoliyatining bosh maqsadi — kam mablag' sarflab, iste'molchilarga yuqori sifatli mahsulot yetkazib berish, topshiriq, shartnomalarini bajarish. Strategik rejalashtirish sifati ham ana shu bosh maqsadning qanchalik to'g'ri tanlanganligi va qabul qilinganligiga bog'liq. Shu sohadagi tadqiqotlar maqsadning quyidagi mezonlarga mos kelishi lozimligini ko'rsatadi:

- aniq o'lvovga ega bo'lishi;
- davr (muddat)ning aniq bo'lishi;
- amalga oshirish mumkinligi;
- muvofiqlashtirilishini ta'minlash mumkinligi;
- ustuvorlikka ega bo'lishi.

Birinci mezon — maqsadning aniq me'yoriy o'lvovga ega bo'lishini talab qiladi. Masalan, "shu davr ichida xodimlarning xizmat pillapoyalari orasidagi o'sishini taxminan 10-15 foizga oshirish", "sifati a'lo, ammo bahosi shuncha foiz past bo'lgan mahsulotni ishlab chiqarish" va hokazo. Bunday maqsadlarni aniq qo'yish bilan rahbar barcha bo'g'inlarning istiqboldagi rivojlanishi bo'yicha aniq miqdoriy mo'ljallarni belgilaydi.

Strategik rejalashtirishdagi **ikkinchi mezon** — bu prognoz qilinayotgan vaqt (davr)ni aniq belgilash lozimligi. Bu mezonga binoan, strategik rejalashtirish uzoq muddatli (besh yildan ko'proq muddatga), o'rta muddatli (bir yildan besh yilgacha) va qisqa muddatli (bir yilgacha) bo'lishi mumkin.

Maqsadga erishishning **uchinchi mezon** — ikki jihat nuqtai nazaridan muhimdir. Birinchidan, mo'ljallangan maqsadning amalga oshmasligi korxonaga katta zarar yetkazishi, hattoki bankrotlikka olib kelishi mumkin. Ikkinchidan, amalga oshirish mumkin bo'lmagan maqsadning korxona

oldiga qo'yilishi band bo'lgan xodimlarning muvaffaqiyatga intilishini bo'g'ib qo'yadi. Bu esa o'z navbatida ularning shaxsiy manfaatdorligini so'ndiradi. Ishlab chiqarish samaradorligining pasayishiga olib keladi.

Strategik rejalashtirishdagi maqsadning **to'rtinchi mezon** – bu maqsadning muvofiqlashtirilishini hisobga olishi. Bunday talab to'la-to'kis boshqaruvchilarning mahorati va malakasiga bog'liq. Bu yerda gap qo'yilgan maqsadning boshqa maqsadlarning amalga oshishiga xalaqit bermasligi to'g'risida ketayapti. Bosh maqsad va qo'shimcha maqsadlarning bir-biriga muvofiq kelmasligi turli bo'g'inlar ishida turli qiyinchiliklar tug'dirishi mumkin.

Maqsadga erishishning **beshinchi mezon** – bu strategik rejalashtirilayotgan obyekt bilan bog'liq bo'lib, uning ustuvorligiga e'tibor beriladi. Masalan, foydalilik, bozor segmentlari, moliyaviy resurslar, innovatsiya, sotsial himoya va boshqalar.

Bu sohalar bo'yicha maqsadlar ham mazmunan, ham ifodalanish shakli nuqtai nazaridan bir-biridan tubdan farq qiladi. Darhaqiqat, agar so'z foydani uzoq muddatga rejalashtirish haqida ketsa, u holda asosiy maqsad foyda, daromad ko'lam, kapital qo'yilmalarga ajratiladigan mablag' va hokazolar nazarda tutiladi.

Korxona taraqqiyotining bosh yo'nalishi va uning maqsadini to'g'ri tanlash quyidagi ikki omilga bog'liq:

- *tashqi muhit omili;*
- *ichki muhit omili.*

Strategik rejalashtirishni amalga oshirishda bu omillarni inobatga olish juda ham zarurdir. Chunki aynan ularni hisobga olish korxonaga xavf soluvchi yoki paydo bo'lishi mumkin bo'lgan xavfning oldini olish imkonini beradi. Bu, albatta, sermehnat va serxarajatli jarayondir. Bu harajatlar strategik rejalashtirishga qilinadigan xarajatlarning eng ko'p qismini tashkil qiladi.

Tashqi muhitni tahlil qilish quyidagicha amalga oshiriladi (11.3-rasm).

Iqtisodiy omillarni tahlil qilishda inflyatsiya (deflyatsiya) sur'ati, soliq stavkasi, xalqaro to'lov balansi, aholining bandlik darajasi, korxonaning to'lovga qodirlik darajasi kabilarga e'tibor qaratiladi.

Siyosiy omillarni tahlil qilish jarayonida:

- *mamlakatlararo savdodagi tarif kelishuvlariga;*
- *bojxona siyosatida uchinchi mamlakatga qarshi yo'naltirilgan proteksionizm siyosatiga;*
- *mazkur davlat va uning yetakchi siyosatchilarining antimonopoliya qonuniga bo'lgan munosabatlariga;*

▪ *mahalliy hokimiyatlarning kredit siyosati, ularning ssuda olish va ishchi kuchini yollash bo'yicha cheklovlari kabilarga e'tibor beriladi.*

Bozor injiqliklari ham korxona faoliyati samaradorligiga o'z ta'sirini o'tkazmay qo'ymaydi. Ularni tahlil qilish korxona rahbariyatiga korxona strategiyasini aniq belgilash va uning mavqe'ini mustahkamlashda yordam beradi. Bu yerda:

- *demografik o'zgarishlar;*
- *aholidaromadidarakasivauningtaqsimlanishi;*
- *tarmoqdagiraqobatdarajasi;*
- *korxonaningbozordaegallagansalmog'i;*
- *bozor ko'lami yoki uni hukumat tomonidan himoyalanganligi tahlil qilinadi.*

Texnologik omillarni korxona rahbariyati o'z diqqat-e'tiboridan chetda qoldirmasligi zarur. Bunday tahlil:

▪ *ishlab chiqarishdagi texnologiyaning holatini, uning o'zgarish sur'atini, zamon talabiga javob bera olishini;*

▪ *yangi tovar va xizmatlarni loyihalashtirishda, axborotlarni yig'ish, qayta ishlash va ularni uzatishda, aloqada zamonaviy hisoblash texnikalarining qo'llanilayotganligini aniqlashga va rejalashtirishga imkon beradi.*

Raqobat omillarini tahlil qilish raqobatdosh korxonalarning xatti-harakatlarini kuzatishga, ularni nazorat qilish imkonini beradi. Bunday tahlil mohiyatini quyidagi savollarga javob topish orqali bilish mumkin:

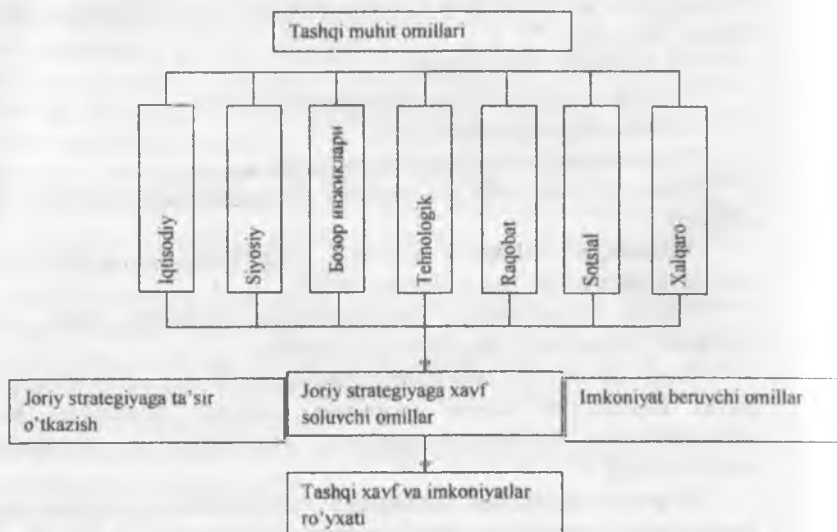
- *raqobatdosh bozorga nimani taklif qilayapti?*
- *raqobatdosh nima qilayapti va nima qilishi mumkin?*
- *Raqobatdoshlarni tahlil qilishda to'rt narsa nazarda tutiladi. Bular:*
 - *raqobatdoshlarning kelgusi maqsadlarini aniqlash va tahlil qilish;*
 - *raqobatdoshlarning joriy strategiyasini tahlil qilish;*
 - *raqobatdoshlarning istiqboldagi rivojlanish imkoniyatlarini tahlil qilish;*
 - *raqobatdoshlarning kuchli va kuchsiz tomonlarini tahlil qilish.*

Raqobatdoshlar faoliyati va xatti-harakatlarini kuzatib borish korxona rahbariyatiga kelgusida sodir bo'lishi mumkin bo'lgan har qanday xavf-xatarga tayyor bo'lib turish imkonini beradi.

Ijtimoiy omillar o'z tarkibiga o'zgarib turuvchi ijtimoiy qadriyatlar, udumlar, munosabatlar va fe'l-atvorlarni qamrab oladi. Iqtisodiy beqarorlik sharoitida ayni ijtimoiy sohada korxona faoliyatiga salbiy ta'sir qiluvchi xavflar tug'iladi. Ularni bartaraf etish uchun samarali tahlil zarurdir.

Xalqaro omillar tashqi savdo monopoliyasiga barham berilgan

sharoitda korxona uchun o'ta ahamiyatlidir. Zero, xalqaro bozorda ishtirok etish huquqiga ega bo'ldi. Korxona rahbariyati bunday katta segmentda sodir bo'layotgan holatlarni kuzatish, ulardan ogoh bo'lish va korxona manfaatini ko'zlab harakat qilishi lozim.



11.3-rasm. Korxonaning tashqi muhitini tahlil qilish chizmasi

Tashqi muhit omillarini hisobga olish:

- *chet eldagi raqobatdoshlarga qarshi hukumat himoyasini aniqlash;*
- *ichki bozorni mustahkamlash;*
- *xalqaro munosabatlarni faollashtirish va kengaytirish imkonini beradi.*

Shunday qilib, menejerlar tashqi muhit ta'sirini doimo diqqat markazida saqlashlari, o'z korxonalari faoliyatiga oid har qanday qarorni katta hajmdagi axborotni o'rganish, tahlil qilish asosida qabul qilishlari kerak.

Strategik rejalashtirish jarayonida korxona faoliyatini tahlil qilishdan maqsad quyidagi ikkita savolga javob topishdir:

- *Tashqi imkoniyatlardan foydalanish uchun korxona o'zining kuchli tomonlariga egami?*
- *Korxonaning tashqi xavfga bardosh berolmaydigan qanday kuchsiz tomonlari bor?*

Har ikkala savolga javob topish uchun korxonaning quyidagi jihatlarini kuzatish tavsiya etiladi:

- *marketing.*
- *moliya (buxgalteriya hisobi).*
- *ishlab chiqarish.*
- *mehnat resurslari.*
- *madaniyat va korxona nufuzi.*

Marketing — bu korxonaning bozor holatini asosli o'rganish va oldindan baholash asosida tovarlarni ishlab chiqarish va sotishni tashkil etish orqali foyda olishga qaratilgan faoliyati. Marketing funksiyalarini tekshirish jarayonida uning quyidagi yettita unsurini tahlil qilishni tavsiya qilinadi:

- *korxonaning bozordagi salmog'i va raqobatbardoshligi.*
- *buyumlarning assortimenti va sifati.*
- *bozor sharoitidagi demografik holat.*
- *bozorni tadqiq qilish va ishlanmalar holati.*
- *mijozlarga ko'rsatiladigan xizmatning sotishdan oldin va sotishdan keying darajasi.*
- *tovarlar harakati, reklama va sotish samaradorligi.*
- *korxona foydasi.*

Strategik rejalashtirishning marketing sohasidagi parametrlari ko'p jihatdan qayd qilingan unsurlarning kuchli va kuchsiz tomonlarini to'g'ri aniqlanishiga bog'liq.

Korxonaning moliyaviy holatini tahlil qilish, undagi kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlash strategik rejalashtirish samaradorligini yanada oshirishi mumkin. Moliyaviy tahlilni o'tkazishni ma'qul topadigan (+) va ma'qul topmaydigan (-) fikrlar bor. Ular quyidagilardan iborat:

• moliyaviy faoliyatni tahlil qilish	• o'ljani aniqlash imkoniyati ko'p hollarda tasdiqlanmagan
• korxonaning kuchli va kuchsiz	• moliyaviy ma'lumotlar talqinlar ta'siri ostida bo'ladi
• moliyaviy faoliyatdagi yo'nalishi	• iqtisodiyot, bozor va texnologiya
• raqamlar quruq so'zga qaraganda asosli bo'ladi	• moliyaviy faoliyat tahlili hech qachon ayni shu kunning o'zida amalga oshirilmaydi.

Ishlab chiqarishning kuchli va kuchsiz tomonlarini tahlil qilish

korxonaning bozor sharoitiga tezroq moslashishiga, raqobat kurashlariga doimo tayyor bo'lishiga zamin tayyorlaydi. Bunday tahlil jarayonida quyidagi savollarga javob olinadi:

▪ *tovar va xizmatlarni raqobatchilarga nisbatan kam harajat bilan ishlab chiqarish.*

▪ *korxonaning yangi xomashyoni jalb qilish imkoniyati bormi? Unda xomashyo yetkazib beruvchilarni tanlash imkoniyati bormi?*

▪ *korxona uskunalarining holati qanday? Ular zamonaviymi, ularga xizmat ko'rsatish darajasi qanday?*

▪ *korxonada talab yo'qligi tufayli to'planib qolgan tovar zahirasini kamaytirish maqsadida qanday ishlar rejalashtirilgan?*

▪ *korxonada materiallarning kirimi, ishlab chiqarish jarayonidagi harakati va tovarlarning chiqib ketishini nazorat qilish tizimi mavjudmi?*

▪ *korxonada raqobatdosh korxonalar xizmat ko'rsatolmaydigan bozorlarga kirish imkoniyati bormi?*

▪ *korxona mahsulot sifatini nazorat qilishning samarali usuliga egami?*

▪ *korxonada ishlab chiqarish jarayoni qanday tashkil etilgan va uni takomillashtirish mumkinmi?*

Mehnat resurslariga oid muammolarni tahlil qilish nafaqat strategik rejalashtirish jarayoni uchun, balki bozor iqtisodiyoti sharoitida inson omili o'ynaydigan muhim rolni aniqlash uchun ham zarurdir.

Inson omilini tahlil qilishda quyidagi savollarga javob topish tavsiya etiladi:

▪ *Bugungi kunda korxonangizda band bo'lgan xodimlarning tarkibi qanday?*

▪ *Yuqori pog'onadagi rahbarlarning malakasi va omilkorligi qanday?*

▪ *Kadrlar bo'yicha rotatsiya rejalari bormi?*

▪ *Korxona rag'batlantirishning samarali tizimga egami?*

▪ *Korxonada kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish tizimidan samarali foydalanilayaptimi?*

▪ *Keyingi yillarda korxonadan malakali mutaxassislarning ketib qolish hollari bo'lganmi? Bo'lgan bo'lsa, nima uchun?*

▪ *Korxonada xodimlar fuoliyatini baholash tizimi ishlab chiqilganmi? Bunday baholash oxirgi marta qachon amalga oshirilgan?*

Javoblarni tahlil qilish va inson omilini kompleks baholash u yoki bu bo'g'indaga zaif tomonlarni aniqlashga va shunga mos ravishda chora-tadbirlarni ishlab chiqish imkoniyatini yaratadi.

Tashqi xavf va yangi imkoniyatlar aniqlangach, strategiyani tanlashga o'tish mumkin. **Strategiyani tanlash** – bu strategik rejalashtirishning markaziy masalasi hisoblanib, u bir necha bosqichlardan iborat bo'ladi:

- *Muqobil strategiyalarni aniqlash;*
- *Aniqlangan muqobil strategiyani qiyomiga yetkazish;.*

Amaliyotda bu bosqichlarni bir-biridan ajratish qiyin. Zero, ular yaxlit tahlil jarayonining turli darajasidagi tadbirlardir. Faqat turli bosqichlarda turli usullar qo'llaniladi.

Birinchi bosqichda – korxona oldiga qo'yilgan maqsadni amalga oshirishni ta'minlovchi strategiya belgilab olinadi. Bunda eng muhimi shu maqsadga erishishning turli variantlari ishlab chiqiladi. Bu ishga korxonadagi barcha bo'g'inlar boshqaruvchilarini jalb qilish maqsadga muvofiqdir. Bunday yondoshuv eng yaxshi variantni tanlash imkoniyatini kengaytiradi.

Ikkinchi bosqichda – tanlangan strategiyalar qayta ishlanadi va korxonaning rivojlanish maqsadiga monand keluvchi ko'p qirrali umumiy strategiya shakllantiriladi.

Uchinchi bosqichda – tanlab olingan umumiy strategiya doirasidagi muqobil variantlar tahlil qilinadi va uning bosh maqsadni yechishdagi yaroqlilik darajasi baholanadi. Aynan shu bosqichda umumiy strategiya aniq va yangi mazmun bilan to'ldiriladi. Masalan, qiyomiga yetkazilgan umumiy strategiyada korxonaning bozordagi salmog'ini oshirish, tovarlar sotuvini ko'paytirish maqsadida quyidagi tadbirlar nazarda tutilgan bo'lishi mumkin:

- *tovar tannarxini raqobatdosh korxonadagidek nisbatan pasaytirish;*
- *tovarlar sotiladigan do'konlar tarmog'ini kengaytirish;*
- *tovarlarning yangi modellarini taklif qilish;*
- *reklama tizimini yaxshilash va undan o'rinli foydalanish.*

Demak, korxona strategiyani tanlashda ko'pdan-ko'p muqobil (alternativ) variantlarga duch kelishi va ulardan keng tanlash imkoniyatiga ega bo'lishi mumkin.

Aniqlangan tashqi xavf va imkoniyat korxonaning ichki imkoniyati va kuchsiz tomonlari bilan taqqoslanadi. So'ngra korxona rahbariyati "Strategik variantlardan qaysi birini tanlash kerak" degan savolga javob izlashga kirishadi. Menejment sohasidagi tadqiqotchilar muqobillik quyidagi turlarini e'tirof etishadi:

- *cheklangan o'sish;*
- *o'sish;*
- *kamayish;*

- *har uchala strategik muqobilni o'zida aks ettiruvchi variant.*

Cheklangan o'sish. Bu strategiyani, asosan barqaror texnologiyaga ega bo'lgan korxonalar rahbarlari tanlashadi. Bunda rivojlanishdagi maqsad "erishilgan daraja"ga asoslanib o'rnatiladi va sharoit o'zgarishiga qarab unga tuzatishlar kiritiladi (masalan, inflyatsiya sharoitida). Agar rahbariyat korxonadagi mavjud holatdan qoniqadigan bo'lsa, u holda istiqbolida ham shunday strategiyani (muqobilni) tanlagan bo'ladi. Chunki bu eng oddiy va xatari kam yo'ldir.

O'sish. Bu tanlovga eng ko'p tushadigan muqobillikdir. Uni texnologiyani tez-tez o'zgartirib turadigan va korxonani rivojlantirishda erishilgan daraja ko'lamida to'xtab qolishni emas, balki undan ham yuqori darajaga erishishni mo'ljallaydigan rahbarlar tanlaydi.

Agar korxona barqaror rivojlanish sharoitida ishlamayotgan bo'lsa, bankrotlikka uchrashi hech gap emas.

Kamayish. Bu juda kamdan-kam tanlanadigan muqobillikdir. Chunki bunda yoki korxonani kichraytirish, yoki ishlab chiqarish hajmini kamaytirish nazarda tutiladi. Bu strategiyani ko'pincha so'nggi vosita deb atashadi. Chunki korxona faqat nochor holga tushgan sharoitdagina bu strategiyani ishlashga majbur bo'ladi. Aniqrog'i, korxona rahbarlari quyidagi vaziyatlarda bunday strategiyani tanlashga majbur bo'ladi:

- *iqtisodiy tanazzul davrida;*
- *korxona juda og'ir sharoitga tushib, uning ahvoli yomonlashib borayotgan sharoitda;*
- *ishlab chiqarishni kamaytirish hisobiga.*

Bunday hollarda korxona butkul tugatilishi yoki uning ayrim bo'limlarini birlashtirish sodir bo'ladi.

To'rtinchi muqobil yuqoridagi har uchala muqobilni o'zida mujassamlashtiradi. Yirik (turli tarmoqlarni o'z ichiga qamrab olgan) korporatsiyalarda amalga oshiriladi. Bir vaqtning o'zida mazkur korporatsiya doirasida bir turdagi faoliyatani qisqartirish, boshqasini esa kengaytirish yoki ko'paytirish strategiyasi qo'llanilishi mumkin.

Korxonaning umumiy strategiyasini ishlab chiqish, tegishli muqobillikni rejalashtirish va uni baholashda, bir qator uslubiy yondoshuvlar qo'llaniladi.

Har bir kvadrant qandaydir umumiy strategiyani va uning unsurlarini belgilaydi.

Kvadrant deganda to'rt qismdan iborat bo'lgan sifat matritsasi tushuniladi.

I kvadrant korxona strategiyasining mavjud bozorlar va tovarlarga bo'lgan yo'nalishini ko'rsatadi. Bu usulni harajatlarni tejash yoki "nimani

bajarayotgan bo'lsang, o'shani yaxshila" strategiyasi deb atashadi. Bunday strategiyani, odatda bozorni egallash uchun o'z faoliyatini yaxshilashi, rivojlantirishi lozim bo'lgan korxonalar tanlashadi. Korxona marketing xizmatini kuchaytirish, raqobatbardosh narxni belgalash, tovarlarni bozorga uzluksiz yetkazib berish orqali o'zi uchun an'anaviy bozorni kengaytirishga harakat qiladi.

II kvadrant korxona strategiyasining korxona qatnashayotgan bozorni kengaytirish, tovarlarning yangi turlarini taklif qilish hisobiga yangi bozorlarga kirib borishga yo'naltirilganligini aks ettiradi.

Bunday strategiya quyidagi hollarda samarali hisoblanadi:

- *korxona o'zi ishtirok etadigan bozorlar geografiyasini o'zga davlatlardagi bozorlarga kirib borish hisobiga kengaytirs;*
- *bozorlardagi qondirilmagan sigmentlarni topish imkonini bersa;*
- *yangi tovarlar taklifini kengaytirs.*

III kvadrant o'zlashtirilgan bozorga yangi tovar yetkazib berish strategiyasini tanlashni bildiradi. Bu strategiyaga, odatda iste'molchilar e'tiborini qozongan mahsulotlarning yangi modellari mavjud bo'lgan hollarda murojaat qilinadi. Bunda korxona ustuvorlikni yangi mahsulotni ishlab chiqarishga yoki mavjud mahsulotni modifikatsiya qilishga beradi.

IV kvadrant diversifikatsiya strategiyasi deb ataladi. Bu strategiya, odatda korxonaning bitta bozorga yoki bir tovar assortimentiga bo'lgan bog'liqligidan, shuningdek, tugatilayotgan yoki turg'un holatda bo'lgan bozorlardan qutulish maqsadida qo'llaniladi. Ammo bu strategiyani qo'llash anchagina xavf-xatar bilan bog'liq.

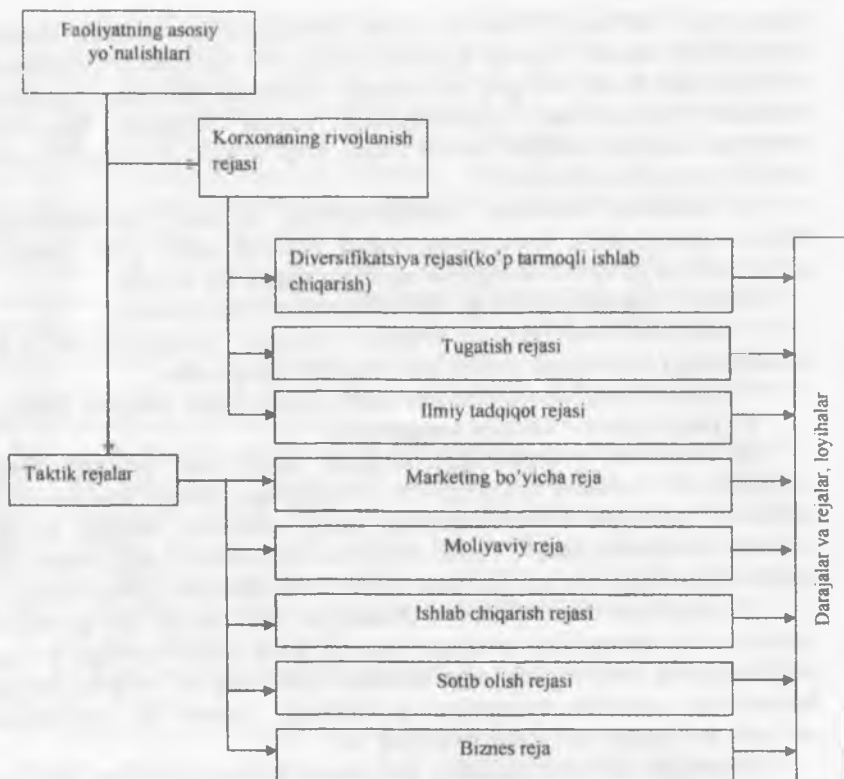
Chizmadan ko'rinib turibdiki, zamonaviy korxonada to'rtta guruhdan iborat bir-biri bilan bog'langan rejalar ishlab chiqilishi lozim:

1. Faoliyatning asosiy yo'nalishlari bo'yicha bosh reja. U 10-15 yil va undan ko'proq muddatni o'z ichiga oluvchi istiqboldagi strategiya hisoblanadi.

2. Korxonaning 1 yildan 5 yilgacha bo'lgan muddatdagi rivojlanishi rejasi. Strategik rejalashtirish nuqtai nazardan uning asosiy mazmunini ishlab chiqarishni takomillashtirish, mahsulotining yangi avlodini ishlab chiqarishga o'tish, yangi texnologiyani joriy qilish kabilar tashkil qiladi.

3. Taktik rejalar korxona faoliyatidagi joriy tadbirlarni ma'lum tartibga va qonun-qoidalarga solib turadi.

4. Dasturlar va reja-loyihalar maqsadli xarakterga ega bo'lib, ular yangi mahsulot loyahasini va texnologiyasini ishlab chiqish, sarflarni kamaytirish, energiya resurslarini tejash, yangi bozorlarga kirib borish kabilarni amalga oshirishni ta'minlaydi.



Korxonaning rejalar tizimi

Dastlabki ikkita guruh reja – bu strategik rejalashtirishning asosiy mahsuli hisoblanadi. Bu rejalar keyinchalik taktik rejalar va loyihalar ko‘rinishini oladi va ular orqali o‘z ijrosini topadi.

11.4. Bozor iqtisodiyoti sharoitida biznes-rejani ishlab chiqish

Biznes-reja — bu shunday hujjatki, firmaning unda o‘z ishini qanday boshlashi, qanday ishlab chiqarishni samarali yurgizish va tovarni bozorga olib chiqishi, qanday texnologiyani qo‘llashi, qachon dastlabki daromad olishi, tavakkalchilik (risk)ni kamaytirishi, sarf-harajat darajasi va foyda olishi, raqobat kurashida yutib chiqish kabi ko‘rsatkichlarning loyihasi o‘z aksini topadi.

Biznes-reja firmaning rivojlanish strategiyasini belgilab beradigan asosiy hujjatlardan biridir. Shu bilan birga firma taraqqiyotining umumiy konsepsiyasiga asoslanadi, strategiyaning iqtisodiy va moliyaviy jihatlarini bir muncha batafsil bayon etadi, aniq-tayin chora-tadbirlarni texnik iqtisodiy jihatdan asoslab beradi.

Boshqacha qilib aytganda, biznes-reja tadbirkor uchun guyo bir ish qurolidir, aniqrog‘i, kompasdir. U firmaning ish jarayonini tasvirlab, firma rahbarlarining o‘z maqsadlariga qay tariqa erishishlarini, birinchi galda ishning daromaddorligini qay tariqa oshirish mumkinligini ko‘rsatib beradi. Yaxshi ishlab chiqilgan biznes-reja firmaga:

- o‘zib borishga;
- bozorda yangi mavqelarni qo‘lga kiritishga;
- o‘z taraqqiyotining istibollarini belgilab olishga;
- yangi tovarlar ishlab chiqarish va yangi xizmat turlarini yaratishga;
- yangi mo‘ljallarni amalga oshirishning maqsadga muvofiq usullarini tanlab olishga yordam beradi.

Biznes-reja korxonaning ichki hujjati bo‘libgina qolmay, balki undan investorlar va kreditorlarni taklif qilishda ham foydalanish mumkin. Investorlar tavakkal qilib sarmoya berishdan avval loyihaning sinchiklab ishlab chiqilganiga ishonch hosil qilishlari va uning samarali ekanligidan xabardor bo‘lishlari kerak. Ular sarmoya berish imkoniyatlarini ko‘rib chiqishdan oldin biznes-rejani sinchiklab o‘rganib chiqishadi.

Muvaffaqiyatli tuzilgan biznes-reja korxonaning holatini chuqur tahlil qiladi hamda uning istiqboldagi rivojlanishiga xolisona va ob‘ektiv baho beradi. U muhim hujjat hisoblanadi. Shu sababli uni begona odamlarga, shuningdek, korxona boshqaruviga aloqador bo‘lmagan shaxslarga berish

tavsiya etilmaydi.

Firma faoliyatini biznes-reja vositasida rejalashtirish quyidagi afzalliklarga ega:

- firma rahbarlarini firma istiqboli bilan shug'ullanishga majbur qiladi;
- firma maqsadini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan resurslarni aniq muvofiqlashtirishga imkon beradi;
- firma faoliyatini nazorat qilish ko'rsatkichlarini o'rnatishga yordam beradi;
- firma rahbari va mas'ul xodimlar majburiyatlarini yanada aniqroq o'rnatishga, ularning javobgarligini oshirishga majbur qiladi;
- firmani bozor vaziyatiga har doim tayyorlab boradi.

Biznes-reja quyidagi o'ta dolzarb vazifalarni yechish uchun ham zarurdir:

- mavjud va yangidan tashkil topadigan xususiy va aksiyador firmalarga kredit olish uchun;
- davlat korxonalarini xususiylashtirish bo'yicha takliflarni asoslash uchun;
- yangi faoliyatni boshlash va firmaning bo'lg'usi yo'nalishini aniqlash uchun;
- chetdan investorlarni jalb qilish uchun;
- qo'shma korxonalarni tashkil qilish uchun;
- buyurtmachi yoki xaridor bilan yirik shartnomani tuzish uchun;
- yangi malakali xodimlarni o'z firmangizga jalb qilish uchun;
- tovaringizni yoki xizmat turlarini chetga chiqarishni asoslash va hokazolar uchun.

Bu muammolarni yechish uchun biznes-reja zarurdir va u avvalgi ko'nikkan texnik-iqtisodiy asoslash kabi hujjatning o'rnini bosmog'i darkor.

Biznes-rejani menejer, tadbirkor, firma, firmalar guruhi, konsalting tashkiloti tayyorlashi mumkin. Biznes-rejani tuzish jarayoni tadbirkorlik g'oyasidan boshlanib, olingan foydani uning ishtirokchilariga taqsimlash bilan yakunlanadi.

Biznes-rejani tuzishda rahbarning shaxsan ishtiroki juda zarurdir. Biznes-rejadan yangi hissador, hissadorlar, kreditorlar, biznes sohasidagi sheriklar, mablag' beruvchi homiylar va chet el investorlarini qidirib topishda hammadan ko'p foydalaniladi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Strategiya nima? Uning qanday turlarini bilasiz?
2. Korxona miqyosida strategiya qanday bo'lishi mumkin?
3. Korxonaning istiqboldagi strategiyasini aniqlashdan imalarga e'tibor berish kerak?
4. Strategik boshqaruv deganda nimani tushunasiz?
5. Strategik boshqaruv usulining paydo bo'lishi va amaliyotda qo'llanilishi nimalarga bog'liq?
6. Strategik reja deganda nimani tushunasiz?
7. Korxona maqsadi va vazifalari strategik reja bilan qanday bog'langan?
8. Strategik rejali jarayonda tashqi muhitni tahlil qilishning zaruriyati bormi?
9. Strategik rejalashtirish jarayonida korxonaning kuchli va kuchsiz tomonlarini tahlil qilishdan maqsad nima?
10. Strategiyani tanlash deganda nimani tushunasiz?
11. Strategik muqobillik nima va uning qanday turlarini bilasiz?
12. Strategik muqobillikni rejalashtirish va baholashda qanday uslubiy yondoshuvlar qo'llaniladi?
13. Strategiyani amalga oshirish jarayoni qanday boshqariladi?
14. Biznes-reja nima?
15. Biznes-reja qanday vazifalarni bajaradi?
16. Biznes-rejani ishlab chiqish tartibini bilasizmi?
17. Biznes-rejani tuzishda qanday talablar qo'yiladi?
18. Biznes-reja qanday bo'limlardan iborat?
- 19.

XII BOB. ISHLAB CHIQRISH XARAJATLARI VA MAHSULOT TANNARXINI BOSHQARISH

12.1. Ishlab chiqarish xarajatlari tushunchasi va mahsulot tannarxi

Qishloq xo'jalik mahsulotini ishlab chiqarish tarmoqda ishlab chiqarish resurslarini (mehnat, yer, suv va moddiy va boshqa)ni ishlatish bilan chambarchas bog'langan, qaysiki ishlab chiqarish jarayonida qisman yoki butunlay iste'mol qilinadi, ularning qiymati esa tayyor mahsulotga o'tadi. Iste'mol qilingan va mahsulotga o'tkazilgan ishlab chiqarish resurslarining jami yig'indisi mahsulotni ishlab chiqarish xarajatlari deyiladi. Ishlab chiqarish xarajatlari ikki xil bo'ladi: ijtimoiy xarajatlar va korxona xarajatlari. Ijtimoiy xarajatlar bu jamiyatning u yoki bu mahsulot ishlab chiqarish uchun qilingan xarajatlarining jamidir. Ular mahsulot

qiymatidan tashkil topadi va o'z ichiga quyidagilarni oladi:

1. Bevosita va bilvosita mehnat haqi xarajatlari (ajratmalari bilan)
2. Yagona yer solig'i;
3. Iste'mol qilingan moddiy resurslar qiymati;
4. Qo'shimcha mahsulot qiymati.

Tannarx korxonada mahsulot ishlab chiqarish va sotish uchun sarflangan joriy, ya'ni yillik pulda ifodalangan xarajatlarning jami yig'indisidir.

12.2. Qishloq xo'jaligi mahsuloti tannarxini rejalashtirish va hisoblash yo'llari

Korxonaning mahsulot olish uchun sarflangan hamma ishlab chiqarish xarajatlari yig'indisi yalpi mahsulot tannarxini ifodalaydi va quyidagicha hisoblanadi:

$$YaMT = ICh.X \text{ yoki } MT = MXQeTQAQMat.Har \quad (12.1)$$

Asosiy va qo'shimcha mahsulot biriligidining tannarxi jami ishlab chiqarish xarajatlarini yalpi mahsulot miqdoriga nisbati bilan topiladi:

$$\frac{I/chX}{MXQeTQAQMat Har}$$

$$T = \frac{\text{-----}}{YaM} \text{ yoki } T = \frac{\text{-----}}{YaM} \quad (12.2)$$

Mahsulot birligi tannarxidan tashqari ayrim ishlarning (traktor, avtotransport, ishchi hayvon va boshqalar), shuningdek qishloq xo'jaligiga yaroqli bo'lgan yerga ishlov berish, bir bosh hayvondan mahsulot olish xarajatlari ham aniqlanadi.

Xarajatlarning shakllanish bosqichlariga qarab, tannarxning quyidagi turlari mavjud bo'ladi:

1. Texnologik.
2. Ishlabchiqarish.
3. Tijorat yoki to'la tannarx.

1. Texnologik tannarxga, mahsulotni ishlab chiqarish texnologiyasi bilan bog'liq bo'lgan, shuningdek, bo'limlarda brigada, ferma va sexlarda ishlab chiqarishni boshqarish va tashkil qilish bilan bog'lik xarajatlar kiradi.

2. Ishlab chiqarish tannarxi texnologik tannarxlarning yig'indisini, korxonani va ishlab chiqarishni butunlay boshqarish bilan bog'liq xarajatlarning (umumxo'jalik xarajatlari) yig'indisini ifodalaydi.

3. Tijorat yoki to'la tannarx ishlab chiqarish xarajatlarining jamisi va mahsulotni sotish bilan bog'liq bo'lgan, muomala xarajatlarining

yig'indisini ifodalaydi. U faqat tovar mahsulot uchun hisoblanadi.

Bundan tashqari, hisoblash xarakteriga qarab quyidagicha tannarx turlari aniqlanadi:

1. Reja tannarxi.

2. Dastlabki, vaqtinchalik va taxminiy tannarx

3. Haqiqiy tannarx

1. Reja tannarxi, bu korxona rejalashtirayotgan davrdagi mahsulot birligiga sarflanishi lozim bo'lgan xarajatlar yig'indisini ifodalaydi.

2. Vaqtinchalik yoki taxminiy tannarx esa, masalan 9 oylik haqiqiy xarajatlarni va 4-kvartaldagi reja xarajatlarni o'z ichiga oladi.

3. Haqiqiy tannarx esa yil oxirida korxona xo'jalik faoliyatini yakun qilishda yillik hisobotlar asosida hisoblanadi. U olingan yalpi mahsulot uchun sarflangan haqiqiy xarajatlar asosida hisoblanadi. Mahsulot tannarxi shakllanish joyiga qarab, individual (konkret korxonada, uyushma va boshqa), zona (ma'lum bir zonaning o'rtachasi) va tarmoq tannarxlariga bo'linadi (mamlakat bo'yicha o'rtacha).

Qishloq xo'jaligida mahsulot tannarxini hisoblash tarmoq xususiyatlaridan kelib chiqadigan bir qancha xususiyatlarga ega:

1. Dehqonchilikda mahsulot ishlab chiqarishning yillik sikli, shuningdek ish vaqti va ishlab chiqarish vaqtining mos kelmasligi mahsulot tannarxini hisoblashni faqat xo'jalik yili tugagandan keyin amaliga oshirish kerakligini ko'rsatadi.

2. Ko'pgina dehqonchilik ekinlari va turli-tuman chorvachilik mahsulotlarini olish bir-biri bilan bog'liq.

3. Tugallanmagan ishlab chiqarish so'mmasini aniqlash faqat yil oxirida 1 yanvar holatida aniqlanadi. Bu xarajatlarga kelgusi yil hosili uchun qilingan xarajatlar kiradi.

4. Haqiqiy tannarxi faqat yil oxirida aniqlanadi, yil davomida esa reja xarajatlari bilan hisoblanadi, bu haqiqiy xarajatlarni yil oxirigacha aniqlash imkonini bermaydi.

5. Turli xil mahsulotlarni joylarga yetkazish xarajatlarning turli tumanligi.

Qishloq xo'jaligida dehqonchilik va chorvachilik mahsulotlarining barcha asosiy turlari bo'yicha, shuningdek ishlab chiqarishga xizmat qiluvchilar bo'yicha ham tannarx hisoblanadi.

12.3. Mahsulot tannarxini pasaytirishning imkoniyatlari va omillari

Mahsulot tannarxi qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi iqtisodiy samaradorligining muhim omili va bir vaqtning o'zida ko'rsatkichi bo'lib

hisoblanadi. Har qanday mahsulot birligining tannarxi ikki miqdor nisbatiga: ishlab chiqarish xarajatlari va mahsulot sifatiga bog'liq bo'ladi. Tannarx quyidagi hollarda pasayishi mumkin:

- agar mahsulot o'zgaragan holda, xarajat miqdori kamaysa.
- agar yalpi mahsulot miqdori ko'payib, xarajatlari o'zgarmasa.
- agar yalpi mahsulotining o'sish sur'ati xarajatlari o'sish sur'atidan

ilgari ketsa.

Qishloq xo'jaligida mahsulot ishlab chiqarish xarajatlari quyidagi moddalarga bo'lib hisoblanadi.

DEHQONCHILIKDA	CHORVACHILIKDA
To'g'ri mehnat haqi ajratmalari bilan	To'g'ri mehnat haqi ajratmalari bilan
O'g'it va ko'chatlar	Yem-xashak
Urug'lik.	Amortizatsiya
Amortizatsiya	Ishlar va xizmatlar
Ishlar va xizmatlar	YoMM
YoMM	Sug'urta to'lovlari
Sug'urta to'lovlari	Umum ishlab chiqarish xarajatlari
Umum ishlab chiqarish	Boshqa xarajatlari
Boshqa xarajatlari	

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Ijtimoiy ishlab chiqarish xarajatlari qanday xarajatlarga kiradi?
2. Mahsulot tannarxi nima?
3. Tannarx turlari qanday?
4. Ishlab chiqarish xarajatlari pasayishini mahsulot tannarxiga ta'siri qanday?
5. Ishlab chiqarish tannarxi nima?
6. Tannarxni pasaytirish yo'llari qanday?

XIII BOB. QISHLOQ XO'JALIGIDA MOLIVAVIY MUNOSABATLARINI BOSHQARISH

13.1. Agrosanoat majmuining barqaror rivojlantirishda moliya, kredit, soliq va sug'urtalash mexanizmlarini boshqarishning takomillashtirish muammolari

Moliya – pul mablag'lari fondlarini yaratish va foydalanish jarayonida iqtisodiy munosabatlarni ifodalovchi iqtisodiy kategoriya.

Moliyalash – xalq xo'jaligini rivojlantirish, ijtimoiy-madaniy tadbirlar, mudofaa va boshqaijtimoiy ehtiyojlar xarajatlarini zarur moliyaviy resurslar bilan ta'minlash, birlashmalar, korxonalarning o'z mablag'lari, davlat byudjetidan va boshqa manbalardan ajratilgan mablag'lar hisobidan amalga oshiriladi.

Agrar sohada faoliyat ko'rsatayotgan fermer va dehqon xo'jaliklari uchun moliyalashtirish manbalarini quyidagi shakllarda ifodalash mumkin:

- xo'jaliklarning o'z mablag'lari;
- qarzga olingan mablag'lar;
- budget mablag'lari;
- xomiy larning yordamlari;
- xalqaro jamg'armalar yordamlari;
- xalqaro kredit liniyalari tomonidan ajratiladigan yordamlar.

Davlat va korxonalar o'rtasidagi moliyaviy munosabatlar quyidagi hollarda sodir bo'ladi:

– xo'jalik hisobidagi daromadning tashkil etilishida, foyda va turli xil fondlarni vujudgaketilishida, daromadning bir qismini yuqori tashkilotlar ixtiyorida jamlashda;

– korxona bo'limlari, zvenolari, dehqon, fermer xo'jaliklarida ishlab chiqarilgan mahsulotlarning tannarxida, sifatli mahsulot yetishtirishda va ularning samaradorlikko'rsatkichlarida;

– davlat korxonalari bilan turli xil mulk shaklidagi korxonalarning munosabatlarida yoki turlixil mulk shaklidagi korxonalarning o'zaro munosabatlarida, ular o'rtasidagi moddiy texnika resurslarini yetkazib berishda, kapital qurilishda, banklardan olingan kredit munosabatlarida, shuningdek qurilish, yo'l qurilishi va hokazolar bo'yicha hissadorlik uyushmalarini tashkil qilishda;

– yuqori tashkilotlar ixtiyoriga korxona daromadining bir qismini berishda;

– moliya tizimiga yalpi daromaddan to'lov, soliqlar to'lash, ijtimoiy sug'urta munosabatlarida;

– davlat va xususiy banklar bilan o‘zaro aloqalarda.

13.2. Moliyani boshqarishning mohiyati

Qishloq xo‘jalik korxonalar moliyasining iqtisodiy kategoriya sifatidagi asosiy belgilari quyidagilardir:

1. Qishloq xo‘jalik korxonalar moliyasi qishloq xo‘jalik tarmog‘ida ijtimoiy mahsulotni taqsimlashning zarurligi bilan bog‘liq bo‘lgan iqtisodiy munosabatlaridir;

2. Qishloq xo‘jalik korxonalar moliyasi – qiymatning pul shaklidagi harakati bilan ifodalangan pul munosabatlaridir;

3. Qishloq xo‘jalik korxonalar moliyasi ishtirokida qishloq xo‘jalik korxonalar pul jamg‘armalari hosil bo‘ladi va foydalaniladi.

Qishloq xo‘jalik ishlab chiqarish jarayonining o‘ziga xos xususiyatlari moliyaviy ishlarni tashkil etilishiga ham o‘z ta‘sirini o‘tkazadi:

1. Qishloq xo‘jaligining o‘ziga xos xususiyatlaridan biri ishlab chiqarish jarayonidagi farqlar, ya‘ni ishlab chiqarish jarayoni bilan ish davri o‘rtasidagi o‘zgarish, ishlarning mavsumiyligi. Bu o‘z navbatida mablag‘larning aylanishiga, tugallanmagan ishlab chiqarish hajmining oshishiga ta‘sir etadi.

2. Qishloq xo‘jaligida ayrim mahsulotlar natural ko‘rinishga ishlab chiqarish jarayonida aylanadi. Masalan, o‘simlikchilikda yetishtirilgan mahsulotlar chorvachilik tarmog‘ida yem-xashak sifatida foydalaniladi yoki aylanma mablag‘lar tarkibidagi yosh chorvamollari asosiy podaga o‘tkaziladi. Bunday tartibda xo‘jalik ichida natural ko‘rinishda mahsulotlarining ichki aylanishi qo‘shimcha ravishda mablag‘ jalb qilinmasdan ishlab chiqarishning qaytadan tashkil etishga olib keladi.

3. Qishloq xo‘jalik ishlarining mavsumiyligi yil davomida o‘simlikchilik va chorvachilik mahsulotlarini bir maromda ishlab chiqarish va sotish imkoniyatini bermaydi. Bu o‘z navbatida pul tushumi yil davomida bir tekis tushmasligiga olib keladi. Bunday mavsumiy notekislikni qoplash uchun qishloq xo‘jalik korxonalari chetdan jalb qilingan kredit resurslaridan foydalanishga ehtiyoj sezadi.

4. Qishloq xo‘jalik ishlab chiqarish jarayoni tabiiy iqlim sharoitiga bog‘liq, ya‘ni turli xil tabiiy ofatlar sodir bo‘lishi tufayli qishloq xo‘jalik mahsulotlaridan bir maromda yoki ko‘zlangan maqsaddagidek hosil, daromad olinmaslik ehtimoli mavjud. Shuning uchun bunday tabiiy hodisalar keltirgan zararni qoplash maqsadida qishloq xo‘jaligi

korxonalarida pul va natural ko'rinishda sug'urta fondlari tashkil qilinishi kerak.

Qishloq xo'jaligida moliyaviy ishlarni samarali tashkil etilishi oqibat natijada rentabellik darajasiga, foydaning oshishiga olib kelishi lozim. Shuningdek, budjetga to'lovlar, mol yetkazib beruvchilar bank bilan, yuqori moliya tashkilotlari bilan olib boriladigan ishlar yaxshi yo'lga qo'yiladi, ishlab chiqarish fondlaridan samarali foydalaniladi, moliyaviy zahiralardan foydalanish to'g'ri yo'lga qo'yiladi.

Ushbu maqsadda, ya'ni moliyaviy ishlar samaradorligini oshirishda moliyaviy ishlar uch yo'nalishda olib boriladi:

- moliyaviy rejalashtirish;
- moliyaviy reja bajarilishini ta'minlash, ya'ni tezkor moliyaviy ishlar;
- nazorat-tahlil ishlari.

Moliyani boshqarish tizimi – bu davlat va korxonalarning pul mablag'lari fondini reja asosidatashkil etish va foydalanish tizimi.

Moliya tizimini boshqarish Vazirlar Mahkamasi qoshidagi Moliya Vazirligi zimmasiga yuklatilgan.

Qishloq xo'jalik korxonalarida moliyaviy ishlar bilan moliya hisob markazi shug'ullanadi.

Davlat soliq qo'mitasi soliq qonunchiligiga rioya etilishini, davlatning iqtisodiy manfaatlari va mulkiy huquqlari himoya qilinishini ta'minlash sohasidagi nazorat bo'yicha respublika davlatboshqaruvi organi hisoblanadi.

DSQning tashkiliy tuzilmasi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2010-yil 8-yanvardagi "Respublika soliq organlari tizimini yanada modernizasiya qilish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-1257-son qarori bilan tasdiqlangan.

Davlat soliq qo'mitasi tizimiga Qoraqalpog'iston Respublikasi, viloyatlar va Toshkent shahar davlat soliq boshqarmalari, tumanlar, shaharlar va shaharlardagi tumanlar davlat soliq inspeksiyalari, shuningdek, tasarrufidagi tashkilotlar va ta'lim muassasalari kiradi.

Davlat soliq qo'mitasi o'z faoliyatida O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasiga, O'zbekiston Respublikasining "Davlat soliq xizmati to'g'risida"gi Qonuniga, boshqa qonun hujjatlariga, shuningdek O'zbekiston Respublikasining xalqaro shartnomalariga amal qiladi.

Davlat soliq qo'mitasi to'g'risidagi Nizom O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2010-yil 21-maydagi "Davlat soliq xizmati organlari faoliyatini huquqiy tartibga solishni yanadata komillashtirish

to'g'risida"gi 98-son qarori bilan tasdiqlangan.

Bugungi kunda dunyoning har xil mamlakatlari bilan 76ta ikki tomonlama shartnomalar imzolangan. Jumladan:

1. Ikki tomonlama soliqqa tortishga yo'l qo'ymaslik, daromad va kapital solig'ini to'lashdan bosh tortishning oldini olish to'g'risidagi shartnomalar.

2. Soliq qonunchiligiga amal qilish, shuningdek, soliq qonunchiligini buzishga qarshi kurash bo'yicha o'zaro yordam va hamkorlik masalalari va soliqqa tortish sohasida axborot almashish to'g'risidagi shartnomalar.

3. Bilvosita soliqlarni undirish tamoyillari to'g'risidagi shartnomalar.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Moliya nima? Uning qanday turlarini bilasiz?
2. Sug'urta bozori deganda nimani tushunasiz?
3. Soliq tizimi qanday boshqariladi?
4. Banklarda litsenziyalash tartibi qanday?
5. Kreditga ega bo'lish uchun nima qilish kerak?

XIV BOB. QISHLOQ XO'JALIGIDA INFRATUZILMA SOHALARINI BOSHQARISH

14.1. Qishloq xo'jaligida infratuzilmaning mohiyati va ahamiyati

Infratuzilma – lotincha so'z bo'lib, infra-quyi, asos, struture (tuzilma)-tuzilish, o'zaro joylashuv ma'nosini ifodalaydi.

Infratuzilma milliy xo'jalik ishlab chiqarish tarmoqlari va ijtimoiy sferaning umumiy sharoitini ta'minlash uchun xizmat qiladigan sohalar majmuasini ifodalaydi.

U ishlab chiqarish, texnologik, iqtisodiy va tashkiliy aloqalar jarayonida vujudga keladigan munosabatlar orqali qishloq xo'jaligining samarali ishlashini ta'minlaydi. Infratuzilma jamiyat ishlab chiqarish kuchlarning bo'linmas qismi hisoblanadi. U korxonaning samarali faoliyatini ta'minlaydi va qishloq xo'jaligining pirovard mahsulotining miqdoran ko'p va sifatan yuqori bo'lishga yo'naltiradi. Infratuzilma qishloq xo'jalik ishlab chiqarishini intensivlashtirish va samaradorligini o'sishining muhim omili hisoblanadi. Ko'p qirrali xizmat ko'rsatuvchi infratuzilmalar faoliyatini rivojlantirish bozor iqtisodiyotiga xos muammolarni hal etishda keng imkoniyatlar yaratadi.

Agrar sohada xo'jalik yuritishda xizmat ko'rsatuvchi infratuzilmalarning o'rni va ahamiyati juda beqiyosdir. Chunki qishloq xo'jaligi mahsulotlarini yetishtirish jarayonlarida, ya'ni yerni ekin ekishga tayyorlash, urug'ni yerga qadashdan boshlab, zarur agrotexnik tadbirlarni amalga oshirish, yetishtirilgan mahsulotlarni yig'ib olish va boshqa bo'ladigan barcha jarayonlarda turli xizmat ko'rsatuvchi infratuzilmalar ishtirok etadi.

Bundan tashqari qishloq xo'jaligining ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi albatta ishlab chiqarish va ijtimoiy infratuzilmalarni qanchalik taraqqiy etganligiga bog'liqdir. Qishloq xo'jaligida mahsulot hajmining oshishi, ishlab chiqarish infratuzilmalarini rivojlanishi xizmat turlarining ko'payishi bilan bog'liq. Hozirgi vaqtda nisbatan rivojlangan qishloq xo'jaligiga xizmat ko'rsatuvchi infratuzilmalar, xususan texnika, agrokimyó, melioratsiya va oqar suv bilan ta'minlash, zooveterinariya, transport, seleksiya va urug'chilik, yoqilg'i-moylash materiallari, mahsulotlarni saqlash va qayta ishlash hamda ixtisoslashgan bank xizmatlarini sanab o'tish mumkin.

Mamlakatda chuqur iqtisodiy islohotlarni olib borilishi iqtisodiyotning barcha jabhalari singari, qishloq xo'jaligida, unga xizmat ko'rsatuvchi infratuzilmalar tizimida ham tub o'zgarishlarga olib keidi. Yangi servis

(konsalting, injinering, lizing vaboshqa) xizmatlari vujudga keldi. Aksariyat servis xizmati ko'rsatuvchi korxonalarning faoliyati tubdan o'zgardi, xizmat turlari kengaydi.

Infratuzilma subyektlari har qanday iqtisodiyotning asosiy tarkibi hisoblanib, ko'rsatilayotgan turli xizmatlari bilan barcha tarmoq va sohalarning iqtisodiy barqaror rivojlanishiga asosiy poydevor yaratadi.

14.2. Qishloq xo'jaligi ishlab chiqarish infratuzilmasi va uni boshqarish

Infratuzilma sub'ektlari qishloq xo'jaligida ishlab chiqarish munosabatlari va qishloqni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosi hisoblanadilar. Xizmat ko'rsatish va ta'minot tizimidagi korxonalar faoliyati rivojlantirilmasdan qishloq xo'jaligida iqtisodiy barqaror o'sish sur'atlarini ta'minlash, qishloq xo'jaligi korxonalari va dehqonlarning daromadlarini ko'paytirish mumkin emas. Infratuzilmaning **asosiy vazifalari**:

- qishloq xo'jaligiga tovar – moddiy boyliklarni yetkazib berish (urug'chilik, ko'chat, YoMM, mineral o'g'it, kimyo vositalari, suv ta'minoti);
- qishloq xo'jaligiga texnika va texnik servis xizmatlar ta'minoti;
- o'simliklarni himoya qilish va zooveterinariya xizmatlari;
- qishloq xo'jaligida mahsulotlarni saqlash, tayyorlash va qadoqlash xizmatlari;
- aloqa, transport, energetika va suv bilan ta'minlash xizmati;
- bank xizmati;
- birja va brokerlik xizmati;
- ulgurji savdo va yarmarkalar xizmati;
- audit va sug'urtalash xizmati;
- axborot va konsalting markazlari;
- fermerlarni tayyorlash va qayta o'qitish;
- yuridik xizmatlar.

Qishloq xo'jaligida xizmat ko'rsatuvchi infratuzilmalar faoliyatini rivojlantirish, qayta tashkil etish va takomillashtirishning eng muhim obyektiv zaruriyati quyidagilardan iborat:

- turli mulkchilik va xo'jalik yurituvchi subyektlarni yuzaga kelishi, mayda tovar ishlab chiqaruvchilarga aylanishi, ularni umum insonining ortishi, har biriga birlashtirilgan yer maydonlari hajmini kichiklashib borishi;
- rejali iqtisodiyot tizimida xizmat ko'rsatuvchi infratuzilmalarga mablag' davlat tomonidan ajratilgan. Hozirda esa xo'jalik yurituvchi

subyektlarni o'z mablag'laridan sotib olishi, natijada xizmat ko'rsatuvchi infratuzilmalarni tuzishda mablag' va imkoniyati yetarli emasligi;

- sifatli, arzon va kafolatli xizmat ko'rsatuvchi infratuzilmalarga bo'lgan talabning oshganligi;

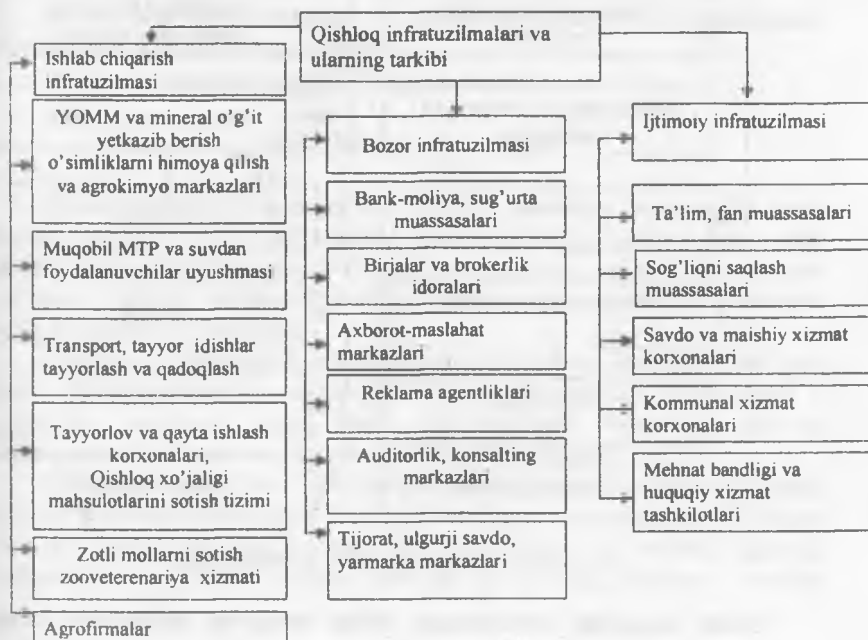
- mavjud xizmat ko'rsatuvchi korxonalarning asosiy qismini yirik xo'jaliklarga xizmat ko'rsatishga ixtisoslashganligi, mayda tovar ishlab chiqaruvchilar ehtiyojlari hisobga olinmaganligi;

- ilgari barcha qishloq xo'jaligi korxonalarining moddiy-texnika ta'minoti bevosita davlat tomonidan fond orqali amalga oshirilgan bo'lsa, bozor munosabatlariga o'tish sharoitida esa, moddiy resurslarni xo'jalik yurituvchi subyektlarning o'z mablag'lari hisobiga sotib olishi;

- mayda tovar ishlab chiqaruvchilarda pul mablag'lari aylanish hajmining kamligi va moliyaviy jihatdan zaifligi, har biri o'zida servis xizmati ko'rsatishni tashkil etish imkoniyatiga ega emasligi.

Qishloq xo'jaligi infratuzilmasi ishlab chiqarish jarayoniga ta'siri darajasi bo'yicha quyidagi ikki guruhga bo'lish mumkin:

- ishlab chiqarish;
- ijtimoiy.



14.1-rasm. Qishloq infratuzilmalari va ularni tarkibi

Qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishiga xizmat ko'rsatuvchi infratuzilmaning o'rni va ahamiyati beqiyosdir. Chunki, qishloq xo'jalik mahsulotlari yetishtirishning barcha jarayonlarida, jumladan, yerni ekin ekishga tayyorlash (yerni tekislash, shudgorlash), urug'ni yerga qadashdan boshlab, zarur agrotexnik tadbirlar o'tkazish, yetishtirilgan mahsulotlarni yig'ib-terib olish va boshqa bo'ladigan jarayonlarda turli servis xizmatlari ko'rsatilyapti.



14.2-rasm. Ishlab chiqarish infratuzilmasi

Ishlab chiqarish infratuzilmasi ishlab chiqarish mablag'lari hamda ularning uzoq muddat ishlashini ta'minlaydigan tarmoqlarni o'z ichiga

oladi. Ishlab chiqarish infratuzilmasi tarkibiga bevosita qishloq xo'jaligiga xizmat qiluvchi tarmoqlar: ishlab chiqarishga yo'naltirilgan transport, ta'mirlash ustaxonalari, ombor xo'jaliklari, kommunikatsiya tizimi va telegraf, aloqa, elektroenergiya uzatish liniyalari, texnik xizmat stansiyalari, ilmiy ishlab chiqarish laboratoriyalari, hisoblash markazlar kiradi.

Ishlab chiqarish infratuzilmasining shakllanishiga ko'pgina omillar ta'sir etadi. Ularning ichida tuproq-iqlim sharoiti, hudud reliefi, suv bilan ta'minlanishi, yer hududi konfiguratsiyasi, yo'l holati, korxonaning joylashishi, ishlab chiqarish obyektlarining joylashishi, qo'llanilayotgan texnologiyalar, ishlab chiqarishni ixtisoslashishi darajasi muhim ahamiyatga ega. Ijtimoiy infratuzilmaning asosiy vazifasi qishloq aholisining ijtimoiy-maishiy sharoitlarini kelgusida yaxshilash hisoblanadi.

Ijtimoiy turmushga ta'sir o'tkazuvchi infratuzilmaning asosiy jihatlari quyidagilar kiradi:

- ishlab chiqaruvchi kuchlarni oqilona joylashtirish;
- aholi mehnat faolligi ko'lamini kengaytirish;
- mehnat resurslari safarbarligini tartibga solish;
- bo'sh vaqt fondini boyitish va undan foydalanish shart-sharoitlarini yaxshilash uchun imkoniyat yaratish;
- ishchi kuchini takror etishtirishga ta'sir etish.

14.3. Ijtimoiy infratuzilma

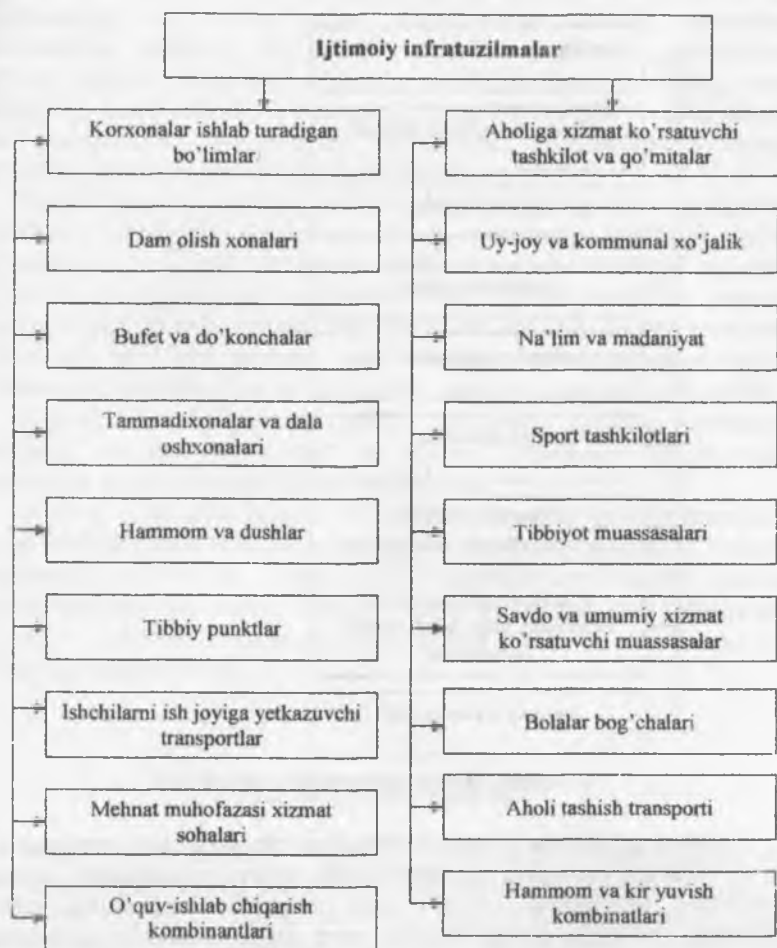
Ijtimoiy infratuzilma murakkab vazifalar tizimidan iborat bo'lib, unda barcha unsurlar o'zaro bog'langanki, ulardan birining rivojlanishdan ortda qolishi, boshqalaridan samarasiz foydalanishga sabab bo'ladi. Shu boisdan mintaqa ijtimoiy infratuzilmasining majmuaviy tarzda rivojlanishini ta'minlash muhim vazifadir.

Qishloq xo'jaligi korxonalarining samarali mehnat jarayonida bo'lgani kabi, ishlovchi kuchini takror ishlab chiqarishda ham zarur shart – sharoitlar yaratishni talab etadi. Bu vazifani bajarishga ijtimoiy infratuzilma bo'limlari va xizmat sohalari yo'naltirilgan.

Ijtimoiy infratuzilma o'zida mehnat jarayonida ishlovchilarni samarali faoliyat yuritishi uchun zarur shart – sharoitlarni yaratishga yo'naltirilgan jamiyat ishlab chiqarish kuchlarining bir qismini aks ettiradi. Ijtimoiy infratuzilmaning asosiy vazifasi qishloq aholisining ijtimoiy – maishiy

sharoitlarini kelgusida yaxshilash hisoblanadi. Ijtimoiy infratuzilma sohalari mahsulot yaratishda bevosita ishtirok etmaydi, lekin ular ishlab chiqarish jarayonining me'yoriy rivojlanishi uchun shart – sharoitlarni ta'minlaydilar.

Ijtimoiy infratuzilmaning ahamiyati shundaki, u ishlab chiqarishning zarur malakali kadrlarga bo'lgan talabini qondirishni tartibga soladi, kadrlarni takror ishlab chiqarishga va qishloq xo'jaligiga bog'lanib ketishiga ko'maklashadi, mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligini ta'minlaydi. Ijtimoiy infratuzilma bo'limlari nafaqat korxona, balki ularning oila a'zolari kommunal – maishiy talablarini qondirish uchun ham shart – sharoitlarni yaratishda qatnashadi.



14.3-rasm. Ijtimoiy infratuzilma

Ijtimoiy infratuzilma ob'ektlarini tashkil etish va maqsadga muvofiq ishlab turishi ular joylashgan qishloq xo'jalik korxonasining iqtisodiy rivojlanganlik darajasiga bog'liq bo'lib qolmoqda. Xo'jaliklar ijtimoiy infratuzilma bo'limlarini shakllantirishga zarur moddiy, pul va mehnat resurslarini ajratadilar.

Bozor infratuzilmasining asosiy maqsadi – tovar va xizmatlarni ishlab chiqaruvchilardan iste'molchilarga yetib borishi va ularning ehtiyojlarini qondirish borasida qulay sharoitlar yaratish orqali iqtisodiy tizimning samarali faoliyat yuritishini oshirishga qaratilgan.

Bozor infratuzilmasi respublikada vujudga kelayotgan umummilliy va mintaqaviy bozorlarning ishlashini, davlatlararo iqtisodiy munosabatlarning tartibga solinishini ta'minlaydi.

O'zbekistonda bozor infratuzilmasi sub'ektlari asosan shakllantirib bo'linadi, ularning huquqiy-institutsional asoslari yaratildi. Hozirgi kunda respublikada ikki pog'onali bank tizimi, sug'urta kompaniyalari, tovar va xomashyo birjalari, sarmoya fondlari tarmog'i, fond va ko'chmas mulk birjalari, Markaziy depozitariy va ikkinchi pog'ona depozitariylari, lizing va konsalting kompaniyalari, Savdo-sanoat palatasi, Dexqon va fermer xo'jaliklari uyushmasi faoliyat ko'rsatmoqda hamda ularning faoliyat yo'nalishlari bozor talablariga moslashtirilmoqda.

Iqtisodiyotni erkinlashtirish jarayonida fermer xo'jaliklarini ham samarali faoliyat ko'rsatishini ta'minlash maqsadida qishloqda infratuzilma subyektlarini tashkil etish va rivojlantirishga qaratilgan huquqiy-me'yoriy xujjatlar qabul qilinib, ularda vazirlik, kompaniya, tijorat banklari va mahalliy hokimiyat organlariga qishloq hududlarida xizmat ko'rsatish va ta'minot bo'yicha infratuzilma subyektlarini tashkil etish tadbirlarini amaliyotga joriy qilishdagi vazifalar belgilandi.

Har bir tuman yoki qishloq hududida infratuzilma subyektlarining shoxobchalarini tashkil etish, ularni zarur texnika va jihozlar hamda malakali kadrlar bilan ta'minlash muayyan moliyaviy qo'llab-quvvatlash va ma'lum bir muddatni talab etadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Qishloq xo'jaligida infratuzilmaning mohiyati nimada?
2. Qishloq xo'jaligi infratuzilmasi tarkibi jihatidan nechtaga bo'linadi?
3. Ishlab chiqarish infratuzilmasi vazifalarini sanab bering?
4. Qishloq xo'jaligida ijtimoiy infratuzilmaning o'zmi qanday?
5. Bozor infratuzilmasi muassasalari maqsadi va vazifalari nimalardan iborat?
6. Infratuzilmaning turkumlashtirilishi qanday olib boriladi?
7. Qishloqda ishlab chiqarish va ijtimoiy infratuzilmalar barpo etish deganda nimani tushunasiz?
8. Qishloq xo'jaligida infratuzilma faoliyatini baholang?

XV BOB. QISHLOQ XO'JALIGIDA SHARTNOMAVIY MUNOSABATLAR

15.1. Shartnoma to'g'risida umumiy tushunchalar

Shartnoma – bu bozor munosabatlari sharoitida barcha mulk shaklidagi korxonalar, shuningdek qishloq xo'jaligi korxonalari hamda boshqaruv organlari o'rtasidagi iqtisodiy munosabatlarni tartibga soladigan asosiy huquqiy hujjat bo'lib hisoblanadi.

Xo'jalik shartnomasining tushunchasi va xususiyatlari:

Taraflardan biri shartlashilgan muddatda tadbirkorlik faoliyati sohasida tovarlarni yetkazib berish, ishlarni bajarish yoki xizmatlar ko'rsatish majburiyatini olish, ikkinchi taraf esa tovarlarni, ishlarni, xizmatlarni qabul qilib olish va ularning haqini to'lash majburiyatini olish bo'yicha tuzilgan kelishuv **xo'jalik shartnomasi** deyiladi.

Xo'jalik shartnomasining xususiyatlari

- 1.Shartnoma faqat tadbirkorlik faoliyati sohasida, ya'ni foyda olish maqsadida;
- 2.Shartnoma yuridik shaxslar va yakka tartibda faoliyat yurituvchi tadbirkorlar o'rtasida;
- 3.Shartnoma tovarlarni yetkazib berish, ishlarni bajarish yoki xizmatlar ko'rsatish to'g'risida;
4. Shartnoma faqat yozma tarzda tuziladi.

15.2. Shartnomaviy munosabatlarni amalga oshirishning asoslari

Qishloq xo'jalik korxonalari ishlab chiqarishni rivojlantirish va uning samaradorligini ta'minlash maqsadida sifatli, arzon, ekologiyaga salbiy ta'sir ko'rsatmaydigan zarur qishloq xo'jalik mashinalarini, kimyoviy vositalarni, yoqilg'i va boshqa zarur materiallarni bevosita sanoat tarmoqlaridan sotib olish uchun shartnoma tuzadilar. Ular shuningdek, texnikalarini ta'mirlatish, yerlarni haydash, hosilni yig'ib-terib olish maqsadida ixtisoslashgan mashina-traktor parklari bilan, hashoratlarga hamda zararkurandalarga qarshi kurashish maqsadida esa kimyoviy xizmatlarni amalga oshiradigan tashkilotlar bilan, ekinlarning suvga bo'lgan talabini qondirish uchun suv xo'jaligi tashkilotlari bilan shartnomalarni rasmiylashtiradilar. Shartnomalarning shartlari bajarilishini tomonlar, albatta, ta'minlashlari kerak. Shunda buyurtmachining ham,

bajaruvchining ham faoliyati samarali bo'lib, yaxshi natijalarga erishiladi. Lekin amaliyotda buyurtmani bajaruvchilar shartnomada ko'rsatilgan muddatda texnikalarni, mineral o'g'itlarni, kimyoviy vositalarni, yoqilg'ini, ozuqa moddalarini iste'molchilarga yetkazib bermaslik, ularni suv bilan to'liq ta'minlamaslik holatlari vujudga kelmoqda. Bunday kamchiliklar aksariyat hollarda shu tadbirlar to'g'ri tashkil etilmaganligi oqibatida yuz bermoqda. Majmuadagi munosabatlar maqsadga muvofiq tashkil etilmaganligi yetishtirilayotgan mahsulot miqdoriga, uning sifatiga salbiy ta'sir etadi. Chunonchi, talab etilgan suv ekinga vaqtida berilmasligi oqibatida avvalo, uning o'sishi susayib, hosil to'plashi kamayadi, talab etilgan texnika vaqtida borib, hosilni terib olmasa, hosil salmog'i kamayib, sifati pasayadi. Shuning uchun shartnomada ko'rsatilgan shartlar muddatida, sifatli amalga oshirilishini ta'minlaydigan barcha chora-tadbirlarni ko'rish maqsadga muvofiqdir. Buning uchun tomonlar juda intizomli, mas'uliyatli, bir-biriga hurmatda, madaniyatli bo'lishlari kerak. Bu bozor iqtisodiyoti munosabatlarning eng muhim talabidir.

Shartnomaning mukammal, adolatli, tomonlar uchun o'zaro foyda asosida tuzilishi va shu bilan birgalikda tomonlar o'z huquqlari doirasida talab qila olishlari, hamda o'z majburiyatlarini so'zsiz bajarishlari muhim ahamiyatga ega.

Shartnomaviy munosabatlarni tashkil etishda har bir tizimning samarali ishlashini tashkil etish butun texnologik jarayonni samarali ishlashiga olib keladi.

Qishloq xo'jalik korxonalarining faoliyatida shartnoma munosabatlari muhim o'rin egallab, ular asbob-uskunalar, texnika, yoqilg'i-moylash materiallari, o'g'it, qurilish materiallari va boshqa moddiy-texnik vositalarga ega bo'lish, qishloq xo'jalik mahsulotlarini yetkazib berish, xo'jaliklararo hamkorlik, yerdan foydalanish va yer ijarasi, sarmoya sarflash jarayoni, qishloq xo'jaligi korxonalarining jang'arma bozorida qatnashuvi, sug'urta, mahsulot tashish va boshqa xo'jalik faoliyatlarini qamrab oladi.

Mulkchilikning o'zgarishi turli xilda vujudga kelgan korxonaning faoliyat ko'rsatishidagi mustaqilligi, rivojlanish dasturlarini o'zlari ishlab chiqqanliklari, tuzilgan shartnomalar bo'yicha faqat o'zlari javobgarligi bundan buyon tobora chuqurlashib boradi. Bozor iqtisodiyoti shartida har bir munosabat shartnoma asosida amalga oshiriladi va qonun ustuvorligi hukmronlik qiladi.

Majburiyat – fuqarolik huquqiy munosabati bo'lib, unga asosan bir

shaxs (qarzdor) boshqa shaxs (kreditor) foydasiga muayyan harakatni amalga oshirishga, chunonchi: mol-mulkni topshirish, ishni bajarish, xizmatlar ko'rsatish, pul to'lash va hokazo yoki muayyan harakatdan o'zini saqlashga majbur bo'ladi, kreditor esa qarzdordan o'zining majburiyatlarini bajarishni talab qilish huquqiga ega bo'ladi.

Majburiyatlar quyidagi:

- shartnomadan;
- ziyon yetkazish natijasidan;
- qonun hujjatlarida belgilangan boshqa asoslardan kelib chiqadi.

Xo'jalik shartnomasi shartnoma shartlariga hamda qonun hujjatlarining talablariga muvofiq ravishda, bunday shartlar va talablar bo'lmagan hollarda esa ish muomalasi odatlariga muvofiq bajarilishi lozim.

Xo'jalik shartnomasining bajarilishi garov, qarzdorning mol-mulkini ushlab qolish, kafillik, kafolat, zakolat hamda qonun hujjatlari yoki shartnomada nazarda tutilgan boshqacha usullar bilan ta'minlanishi mumkin.

Respublika Prezidenti, Vazirlar Mahkamasi, Adliya vazirligi va boshqa huquqni himoya qiluvchi organlar, viloyat hokimlari shartnomaviy ma'suliyatga doir juda katta ishlarni amalga oshirmoqdalar.

Fuqarolik kodeksida ikki yoki bir necha shaxsning fuqarolik huquqlari va burchlarini vujudga keltirish, o'zgartirish yoki bekor qilish haqidagi kelishuvlari shartnoma deb ko'rsatilgan. U ikki va ko'p tomonlama o'zaro kelishuv bitimlari shaklida vujudga keladi.

Qonun bo'yicha shartnomaning maqsadi xo'jalik yurituvchi subyektlar o'rtasida xo'jalik shartnomalarini tuzish, bajarish, o'zgartirish va bekor qilish vaqtida yuzaga keladigan barcha huquqiy munosabatlarni tartibga solishdir.

Shartnomalarni tuzishning huquqiy asoslari, xo'jalik yurituvchi subyektlarning huquqlari va majburiyatlarining nimadan iborat ekanligi mahalliy davlat hokimiyati organlarining va davlat boshqaruv organlarining shartnomaviy munosabatlardagi vakolatlarini o'zida mujassamlashtiradi.

Erkin bozor iqtisodiyoti sharoitida barcha turdagi tadbirkorlik sub'Eektlari o'z maqsadlariga o'zaro turli xildagi munosabatlarni amalga oshirish orqali Eerishadilar. Chunki bu erkin, raqobatli bozor iqtisodining asosiy shartlaridan biridir.

Bu munosabatlar ko'lamiga ko'ra:

- davlatlararo;
- davlat bilan korxona, tashkilot, fuqarolar o'rtasida;
- korxonalar, tashkilotlararo;
- korxona, tashkilotlar bilan ishchilar o'rtasida vanihoyat, fuqarolar o'rtasida amalga oshiriladi.

Demak, bu munosabatlar ikki yoki bir necha tomonlar o'rtasida amalga oshiriladi. Odatda bu munosabatlar og'zaki yoki yozma shakldagi kelishuvlar asosida amalga oshiriladi. Ularning iqtisodiyotdagi ahamiyati beqiyosdir. Jumladan, tomonlar og'zaki kelishuvlarga asoslangan holda turli xildagi masalalarni tezkorlik bilan hal etilishini ta'minlab beradilar. Bu so'zsiz iqtisodiyotga ta'sir etadi. Lekin og'zaki kelishuvlar yuridik kuchga, huquqqa ega emas. Shuning uchun bozor subyektlari barcha munosabatlarni yozma ravishda, hujjatlashtirilgan holda amalga oshirishi maqsadga muvofiqdir.

15.3. Qishloq xo'jalik korxonalari bilan tuziladigan shartnomalar

Hozirgi davrda qishloq xo'jalik korxonalari davlat buyurtmalarini (paxta xom ashyosiga hamda g'allaga nisbatan) bajarish maqsadida davlat tomonidan belgilangan tashkilotlar bilan kontraktatsiya shartnomalarini belgilangan muddatlarda tuzadilar. Davlat buyurtmalaridan ortiqcha bo'lgan, hamda sabzavot, kartoshka, bog'dorchilik, chorvachilik va boshqa mahsulotlarni erkin bozorda sotish uchun ularni oluvchilar bilan fyuchers shartnomalarini tuzishlari mumkin.

Dehqon, fermer xo'jaliklari va agrofimlar mahsulot ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan mineral o'g'itlarni, boshqa kimyoviy vositalarni, yoqilg'i-moylash materiallarini, barcha turdagi texnikalarni, ehtiyot qismlarini sotib olish hamda barcha turdagi xizmatlarni ko'rsatuvchi subyektlar bilan fyuchers shartnomasini tuzmoqdalar.

Kontraktatsiya shartnomalari, shuningdek, moddiy-texnika resurslarini yetkazib berish va xizmatlar ko'rsatish (ishlarni bajarish) yuzasidan tuziladigan shartnomalar xo'jaliklarning biznes-rejalarida nazarda tutilgan holatlardan kelib chiqqan holda, agrotehnika tadbirlarini amalga oshirish boshlanishidan 1 oy oldin, lekin kalendar yil boshlanishdan kechikmay tuziladi. Shartnomalarni tuzishga xo'jalik, tashkilot rahbarlari mutaxassislari bilan birgalikda, ijodkorlik ruhida barcha ijobiy hislatlarga asoslanib, burch va mas'uliyatlarini tushunganlari holda yondashishlari lozim. Shundagina ularning sifatli va o'z vaqtida tuzilishi ta'minlanadi.

Barcha turdagi shartnomalar respublikada ishlab chiqilgan namunaviy shakllarga amal qilingan holda manfaatdor subyektlar tomonidan mustaqil holda tuzilishi lozim.

Qishloq xo'jaligi mahsulotlari yetishtiruvchilar, tayyorlov va xizmat ko'rsatish tashkilotlari o'rtasida shartnomalar tuzish va ularni bajarishda paydo bo'ladigan munosabatlarni tartibga soladi, shuningdek ularni tuman qishloq va suv xo'jaligi bo'limlarida ro'yxatdan o'tkazish hamda ularning bajarilishi monitoringini olib borish tartibini belgilaydi.

Kontraktatsiya shartnomasi bo'yicha xo'jalik bunday mahsulotlarni qayta ishlash yoki sotish uchun xarid qiluvchi shaxsga qishloq xo'jaligi mahsulotlarini kelishilgan muddatlarda berish majburiyatini oladi, tayyorlovchi esa muayyan narx bo'yicha kelishilgan muddatlarda haq to'lab, ushbu mahsulotlarni sotib olish majburiyatini oladi.

Moddiy-texnika resurslari (ehtiyot qismlar, urug'lik, o'simliklarni himoya qilish vositalari, yonilgi-moylash materiallari, mineral o'g'it va boshqalar) yetkazib berish yuzasidan tuzilgan shartnoma bo'yicha yetkazib beruvchi tashkilot xo'jalikka o'zi ishlab chiqaradigan yoki xarid qiladigan moddiy-texnika resurslarini qishloq xo'jaligi mahsulotlari yetishtirishda foydalanish uchun kelishilgan muddatda yetkazib berish majburiyatini oladi, xo'jalik esa moddiy-texnika resurslarini qabul qilib olish va ular uchun belgilangan yoki kelishilgan narxlar bo'yicha haq to'lash majburiyatini oladi.

Xizmatlar ko'rsatish (ishlarni bajarish) yuzasidan tuzilgan shartnoma buyicha bajaruvchi tashkilot xo'jalik buyurtmasiga binoan mexanizatsiyalashgan ishlarni bajarish, servis, agrokimyo agrotehnika xizmatlari va qishloq xo'jaligi mahsulotlari yetishtirish bilan bog'liq boshqa xizmatlar ko'rsatishni ta'minlash majburiyatini oladi, xo'jalik esa ushbu ishlar (xizmatlar)ni qabul qilib olish va ular uchun belgilangan yoki kelishilgan narxlar bo'yicha haq to'lash majburiyatini oladi.

Qishloq xo'jaligi mahsulotlarining ayrim turlarini davlat ehtiyojlari uchun xarid qilish mavjud bo'lgan taqdirda tayyorlov tashkilotlari O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi xuzuridagi Davlat ehtiyojlari uchun xarid qilinadigan qishloq xo'jaligi mahsulotlarining xisob-kitob jamg'armasi bilan qishloq xo'jaligi mahsulotlari xarid qilishni mablag' bilan ta'minlash to'g'risida belgilangan tartibda shartnomalar tuzadi.

Xo'jaliklar bilan tayyorlov va xizmat ko'rsatish tashkilotlari o'rtasida qishloq xo'jaligi mahsulotlari sotish, moddiy-texnika resurslari yetkazib berish va xizmatlar ko'rsatish (ishlarni bajarish) yuzasidan tuzilgan barcha turdagi shartnomalar tuman qishloq va suv xo'jaligi bo'limlarida ro'yxatdan o'tkazilgandan keyin bajarilishi kerak.

15.4. Shartnomalarning bajarilishida tomonlarning javobgarligi va shartnomalar bajarilishini monitoringi

Shartnomalarni tuzish va bajarishda tomonlardan har biri o'z majburiyatlarini eng yuqori tejam bilan, boshqa tomonlarning iqtisodiy manfaatlariga rioya qilgan holda bajarishi, majburiyatlarning zarur darajada bajarilmasligi natijasida paydo bo'lishi mumkin bo'lgan zararining oldini olish bo'yicha zarur chora-tadbirlarni ko'rishi va boshqa tomonni ushbu chora-tadbirlar to'g'risida o'z vaqtida xabardor qilishi, shuningdek unga majburiyatlarni bajarishda ko'maklashishi kerak.

Mehnat shartnomasi xodim bilan ish beruvchi o'rtasida muayyan mutaxassislik, malaka, lavozim bo'yicha ishning ichki mehnat tartibiga bo'ysungan holda taraflar kelishuvi, shuningdek mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa normativ hujjatlar bilan belgilangan shartlar asosida tegishli haq evaziga bajarish haqidagi kelishuvdir. Xodim va ish beruvchi mehnat shartnomasining taraflari bo'lib hisoblanadilar.

Shartnoma ijrosini ta'minlash va ular yuzasidan mansabdor shaxslarning javobgarligi quyidagilardan iborat:

- boshqa tarafa yetkazilgan zararni to'laydi;
- xo'jalikka mahsulot yetkazib berish uchun berilgan bo'nak pulini qaytaradi;
- qonun hujjatlarida va shartnomada nazarda tutilgan jarimani to'laydi.

Kontraktatsiya shartnomalarining bajarilishida tomonlarning javobgarligi

1. Qishloq xo'jaligi mahsulotlarini kontraktatsiya shartnomasida belgilangan assortiment va turlarda, muddatlarda topshirishda nasossiz bo'yin tovlagan xo'jalik tayyorlovchiga topshirilmagan mahsulot qiymatining 25 foizi miqdorida jarima to'laydi. Jarima miqdori o'tgan davr (oy, chorak, yil)da mahsulotning shakllangan o'rtacha narxidan kelib chiqib, xarid narxlariga belgilangan ustamalar to'lashni hisobga olmasdan hisoblab chiqiladi. Bundan tashqari, zararining mahsulot yetkazib berilmaganligi tufayli yuzaga kelgan, jarima bilan qoplanmagan qismi ham to'lanadi.

2. Qishloq xo'jaligi mahsulotini kontraktatsiya shartnomasida

belgilangan assortiment, turlar va muddatlarda qabul qilib olish rad etilgan har bir holat uchun tayyorlov tashkiloti xo'jalikka belgilangan ustamalar to'lashni hisobga olmasdan shakllangan o'rtacha narxdan kelib chiqib qabul qilinmagan mahsulot qiymatining 25 foizi miqdorida jarima to'laydi, tez buziluvchi mahsulot bo'yicha esa – uning to'liq qiymatini to'laydi. Bundan tashqari, mahsulotni qabul qilish rad etilganligi tufayli xo'jalik ko'rgan zararining jarima bilan qoplanmagan qismi ham to'lanadi.

3. Kontraktatsiya shartnomasiga muvofiq topshirilgan (yuklab jo'natilgan) qishloq xo'jaligi mahsuloti uchun haq to'lashdan asossiz bosh tortilganda (xo'jalikka tegishli so'mmalarni, belgilangan ustamalarni ham qo'shib, o'z vaqtida hisoblab o'tkazmaganlik, hisob-kitoblarning aksept shaklida esa to'lov topshirig'i akseptini asossiz to'liq yoki qisman rad etganda) tayyorlov tashkiloti xo'jalikka to'lanmagan so'mmani, o'zi to'lashdan bosh tortgan summaning 15 foizi miqdoridagi jarimani to'laydi. Tayyorlov tashkiloti jarimadan tashqari xo'jalikka muddati o'tkazib yuborilgan har bir kun uchun belgilangan muddatda to'lanmagan so'mmaning 0,4 foizi miqdorida, biroq muddati o'tkazib yuborilgan so'mmalarning 50 foizidan ortiq to'lmagan penyani to'laydi.

4. Xo'jalikni standartlar talablari va texnik shartlarga javob beradigan, mahsulotning tegishli turlarini xarid qilishni tartibga soluvchi yo'riqnomalar va qoidalarda yoki kontraktatsiya shartnomasida belgilangan miqdorda va muddatlarda idish va o'rash materiallari bilan ta'minlanmaganligi uchun tayyorlov tashkiloti xo'jalikka yetkazib berilmagan idish, o'rash materallarining yetkazib berish vaqtida amalda bo'lgan qiymatining 2 baravari miqdorida jarima to'laydi. Tayyorlovchining xo'jalikni idish bilan ta'minlamaganligi mahsulot sifatining pasayishiga yoki mahsulotning buzilishiga olib kelgan bo'lsa, tayyorlov tashkiloti xo'jalikka ko'rilgan zararining jarima bilan qoplanmagan qismini ham to'laydi. Bunda xo'jalik sifatsiz qishloq xo'jaligi mahsulotlari yetkazib berilganligi uchun javobgarlikdan ozod qilinadi.

Moddiy-texnika resurslari yetkazib berish va xizmat ko'rsatish shartnomalarining bajarilishida tomonlarning javobgarligi

1. Moddiy-texnika resurslari yetkazib berish va xizmatlar ko'rsatish bo'yicha shartnomada nazarda tutilgan majburiyatlar bajarilishi rad etilganligi uchun xizmat ko'rsatuvchi tashkilot xo'jalikka belgilangan ustamalardan tashqari yetkazib berilmagan moddiy-texnika resurslari yoki

ko'rsatilishi kerak bo'lgan xizmatlar qiymatining 25 foizi miqdorida jarima to'laydi. Jarimadan tashqari xizmat ko'rsatuvchi tashkilot xo'jalikka moddiy-texnika resurslari yetkazib berilmaganligi, ishlar bajarilmaganligi yoki xizmatlar ko'rsatilmaganligi natijasida yetkazilgan zararni to'laydi.

2.Yetkazib berish muddati kechiktirilgan, tovarlar yetkazib berilmagan, ishlar bajarilmagan yoki xizmatlar ko'rsatilmagan taqdirda xizmat ko'rsatuvchi tashkilot xo'jalikka muddati o'tkazib yuborilgan har bir kun uchun majburiyatlarning bajarilmagan qismining 0,5 foizi miqdorida penya to'laydi, biroq penyaning umumiy so'mmasi yetkazib berilmagan tovarlar, bajarilmagan ishlar yoki ko'rsatilmagan xizmatlar qiymatining 50 foizidan ortiq bo'lmasligi kerak. Pensiya to'lanishi shartnoma majburiyatlarini buzgan tomonni shartnomaning zarur darajada bajarilishidan va yetkazib berish kechiktirilganligi, tovarlar to'liq yetkazib berilmaganligi, ishlar bajarilmaganligi yoki xizmatlar ko'rsatilmaganligi tufayli yetkazilgan zararlar qoplanishidan ozod qilmaydi.

Xizmat ko'rsatish tashkilotlarining aybi bilan xo'jaliklar tomonidan kontraktatsiya shartnomalari bajarilmasligi (zarur darajada bajarilmasligi) natijasida yetkazilgan zarar ushbu tashkilotlar tomonidan belgilangan tartibda qoplanadi.

Shartnomalar bajarilishidagi umumiy holatlarda javobgarlik.

1.Tomonlar o'rtasida kelishilgan jadvalga muvofiq kelgan transportning belgilangan muddatdan ortiqcha bekor turib qolganligi uchun aybdor tomon bekor turib qolish bilan bog'liq xarajatlarni to'laydi. Bekor turib qolish vaqti tomonlar o'rtasida imzolangan dalolatnomaga muvofiq rasmiy lashtiriladi.

2 Tovar-transport hujjatini rasmiylashtirish rad etilganligi yoki noto'g'ri rasmiylashtirilganligi uchun aybdor tomon boshqa tomonga tovar-transport hujjatini rasmiylashtirish rad etilganligi yoki noto'g'ri rasmiylashtirilganligining har bir holati uchun eng kam oylik ish haqi miqdorida jarima to'laydi.

Yuklab jo'natilgan tovarlarga to'lov yoki tovar-transport hujjatining nusxasi belgilangan muddatda yuborilmaganligi yoki tovarlar yuklab jo'natilganligi to'g'risida boshqa axborot taqdim etilmaganligi uchun aybdor tomon har bir holat uchun tovar qiymatining 1 foizi miqdorida jarima to'laydi.

3. Zilzila, qurg'oqchilik, suv toshqini, yong'in va boshqa tabiiy ofatlar natijasida oldindan ko'rish va bartaraf etish mumkin bo'lmagan holatlar (fors-major holatlar) munosabati bilan ularning irodasi va xohishiga bog'liq bo'lmagan sabablar bo'yicha o'z zimmlariga olgan shartnoma majburiyatlari bajarilmaganligi uchun bir tomon boshqa tomon oldida

javob bermaydi.

4. Tomonlarning kelishuviga ko'ra shartnomada shartnoma majburiyatlari bajarilmasligi yoki zarur darajada bajarilmasligi uchun javobgarlikning amaldagi qonun hujjatlariga zid bo'lmagan boshqa choralari ham nazarda tutilishi mumkin.

Tayyorlov va xizmat ko'rsatish tashkilotlari hisobot davridan keyingi oyning 10-kunidan kechikmay har oyda xo'jaliklar joylashgan joydagi tegishli tuman qishloq va suv xo'jaligi bo'limlarini paxta, boshqoqli ekinlar ekish bo'yicha xo'jaliklar bilan tuzilgan shartnomalar bajarilishining borishi to'g'risida xabardor qiladi.

Shartnomalar bajarilishi monitoringini olib borish tartibi.

Tayyorlov va xizmat ko'rsatish tashkilotlari xo'jaliklar bilan tuzilgan shartnomalar bajarilishi monitoringini o'tkazadi.

Shartnomalar bajarilishi monitoringini olib borish tartibi O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining №383 qarorida belgilab berilgan. Bu tartibga ko'ra ushbu maqsadlarda tayyorlov va xizmat ko'rsatish tashkilotlarida har bir xo'jalik bo'yicha shartnomalarni ro'yxatdan o'tkazish va ularning bajarilishini monitoring qilish daftari yuritiladi. Xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlar hisobot davridan keyingi oyning 10-kunidan kechikmay har oyda xo'jaliklar joylashgan joydagi tegishli tuman qishloq va suv xo'jaligi bo'limlarini paxta, boshqoqli ekinlar doni yetishtirish uchun xo'jaliklar bilan moddiy-texnika resurslari yetkazib berish va xizmatlar ko'rsatish (ishlarni bajarish) bo'yicha tuzilgan shartnomalar bajarilishining borishi to'g'risida xabardor qiladi.

Tuman qishloq va suv xo'jaligi bo'limlari xo'jaliklar tomonidan taqdim etilgan axborotni 5 kun muddatda (15-kunda) viloyat qishloq va suv xo'jaligi boshqarmalariga yuboradi.

Viloyat qishloq va suv xo'jaligi boshqarmalari viloyat bo'yicha shartnomalar bajarilishining borishini 5 kun muddatda (20-kunda) umumlashtiradilar hamda tumanlar, tayyorlov va xizmat ko'rsatish tashkilotlari bo'yicha yig'ma axborot tayyorlaydilar.

Yig'ma axborot O'zbekiston Respublikasi Qishloq va suv xo'jaligi vazirligiga hamda hududiy adliya organlariga yuboriladi. Adliya organlari hamda qishloq va suv xo'jaligi organlari tayyorlov va xizmat ko'rsatish tashkilotlari tomonidan shartnoma majburiyatlari bajarilishi ustidan o'z vakolatlari doirasida nazorat qiladilar va monitoring olib boradilar.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirishda xo'jalik shartno-

malarining roli va ahamiyati nimalardan iborat?

2. Qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishida xizmat ko'rsatuvchi sohalar bilan aloqalar qanday tartibda o'rnatiladi?

3. Shartnomani amalga oshiruvchi tomonlarning huquq va majburiyatlari nimalardan iborat?

4. Shartnomaviy majburiyat qanday usullar asosida ta'minlanadi?

5. Shartnomalar ijrosini ta'minlashda mansabdor shaxslarning mas'uliyatini kuchaytirishda nimalarga e'tibor berish kerak?

6. Shartnomani bajarilishini monitoring qilish qanday amalga oshiriladi?

7. Qishloq xo'jaligi korxonalari qaysi korxona va tashkilotlar bilan kontraktatsiya shartnomalarini tuzishi mumkin?

XVI BOB. O'SIMLIKCHILIK TARMOQLARI IQTISODIYOTI VA BOSHQARUVI

16.1. O'simlikchilikning xalq xo'jaligidagi ahamiyati va uni o'rganish xususiyatlari

Dehqonchilik qishloq xo'jalik ishlab chiqarishining yetakchi tarmog'i hisoblanadi. Uning mahsulotlari insonlar uchun oziq-ovqat, chorvachilik uchun yem-xashak, sanoat uchun xomashyo sifatida foydalaniladi.

Dehqonchilik mahsulotlari jahon xalqlarining eng yirik tabiiy va iqtisodiy boyligidir. Jahon olimlari tomonidan yer yuzida 500 mingga yaqin o'simliklarning mavjudligi aniqlangan. O'simliklarning 23 ming turidan jahon xalqlari turli xil maqsadlar uchun foydalanadilar. Ularning 6 ming yoki 26,1 foizi madaniy ekinlar guruhiga kiradi, shu jumladan 400 turi yoki 6,6 foizi O'zbekistonda uchraydi. O'simliklardan 120 turi yoki 30 foizi ochiq va yopiq maydondarda rivojlantiriladi. Bu mahsulotlardan aholi iste'molida oziq-ovqat, chorvachilikda yem-xashak, sanoatda natural xom ashyo sifatida foydalaniladi.

Mustaqillik yillarida mamlakatimiz dehqonchilik mahsulotlari ishlab chiqarishida amalga oshirilgan keng miqyosli iqtisodiy islohotlar dehqonchilik mahsulotlari ishlab chiqarish sohasida tub o'zgarishlarga olib keldi. Dehqonchilik mahsulotlari ishlab chiqarishni tashkil etishning o'zbek xalqining mentalitetiga mos va jahonning ilg'or tajribasiga asoslangan xo'jalik yuritish shakllari – dehqon va fermer xo'jaliklari tashkil etildi. Mahkamaviy boshqaruv tizimi bartaraf etilib, uning o'rniiga bozor usullari tatbiq etila boshlandi. Bu esa o'z navbatida qayta ishlovchi tarmoqlarni dehqonchilik mahsulotlari xom-ashyosi bilan, aholini esa dehqonchilik mahsulotlari bilan to'la ta'minlashga asos yaratdi. Shuningdek, dehqonchilik mahsulotlari eksporti borasida ham yetakchi sohalardan biriga aylandi. Eng asosiysi qisqa muddatda mamlakatda dehqonchilik mahsulotlari ishlab chiqarishda katta yutuqlarga erishildi.

Dehqonchilik mahsulotlari ishlab chiqarishda inson salomatligida muhim ahamiyatga ega bo'lgan moyli ekinlarga bo'lgan munosabat ijobiy tomonga o'zgardi. Ya'ni, paxta yakka hokimligi sharoitida ilgari mamlakatimizda yetishtirilmagan yoki yetarli e'tibor berilmagan kungaboqar, zaytun, masxar, soya kabi moyli ekinlar maydonlari sezilarli darajada ko'paydi. Ushbu ekinlarni qayta ishlovchi maxsus ishlab chiqarish korxonalari tashkil etildi. Dehqonchilik mahsulotlari ishlab chiqarishida sohaning barqaror rivojlanishi uchun davlat tomonidan katta ko'mak berib kelinmoqda. Dehqonchilik mahsulotlari ishlab

chiqaruvchilarni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanishi o'z ichiga quyidagi asosiy yo'nalishlarni oladi:

– dehqonchilik mahsulotlari ishlab chiqarishini rivojlantirishda yakka tartibdagi ishlab chiqaruvchilar ahamiyatini kuchaytirish;

– dehqonchilik mahsulotlari ishlab chiqaruvchilarning huquq va majburiyatlarini himoya qilish;

dehqonchilik mahsulotlari ishlab chiqaruvchi dehqon va fermer xo'jaliklariga samarali faoliyat olib borishlari uchun amaliy yordam berish;

– dehqonchilik tarmog'idagi kichik biznes va xususiy tadbirkorlikning iqtisodiy asoslarini mustahkamlashni qo'llab-quvvatlash;

– dehqonchilik mahsulotlari ishlab chiqaruvchilarning turmush darajasini oshirish va iqtisodiy o'sishning muhim omiliga aylantirish;

– iste'mol bozorlarini dehqonchilik mahsulotlari bilan to'ldirish va ulgurji savdo tizimini yanada rivojlantirish;

– dehqonchilik mahsulotlari eksportini davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash. Jahonda iqtisodiy va oziq-ovqat inqirozi tobora chuqurlashayotgan bir davrda mamlakatimizda dehqonchilik mahsulotlari ishlab chiqarishining barqarorligini ta'minlash, mamlakatimiz aholisi turmush darajasining oshishiga, tibbiy me'yorlar darajasida dehqonchilik mahsulotlari iste'moli darajasiga erishishga, sanoatni dehqonchilik mahsulotlari xomashyosi bilan ta'minlashga olib keladi.

16.2. O'simlikchilikning asosiy tarmoqlari va ularning xususiyatlari

Bozor iqtisodiyoti qonunlari mexanizmlari va kategoriyalari talablarini hamda madaniy qishloq xo'jaligi ekinlarining botanik, agrotexnik va boshqa xususiyatlarini hisobga olib ular quyidagi turkumlar buyicha hisob-kitob qilinadi va rivojlanish natijalari baholanadi:

- boshqoqli va dukkakli don ekinlari mahsulotlari;
- texnika ekinlari mahsulotlari;
- kartoshka ekini mahsulotlari;
- sabzavot ekinlari mahsulotlari;
- poliz ekinlari mahsulotlari;
- ozuqa ekinlari mahsulotlari;
- mevali dov-daraxtlar mahsulotlari;
- tokzorlar mahsulotlari;
- tut daraxtlari mahsulotlari;
- gulzorlar mahsulotlari;
- ixota daraxtlar va o'rmonzorlar mahsulotlari;

- tabiiy pichanzorlar va yaylovlar mahsulotlari va boshqalar.

Yuqorida keltirilgan madaniy ekinlar o'z navbatida kichik guruhlariga bo'linadi. Masalan, don ekinlari oziq-ovqatga, yem-xashakka va boshqa maqsadlarga foydalanilishi bo'yicha, texnika ekinlari – tola, shakar, yog' beruvchi va boshqa turlarga bo'linib hisob-kitob qilinadi, oxirgi natijalari baholanadi.

Donchilik dehqonchilikning yetakchi tarmog'i hisoblanadi va aloxida xalq xo'jaligi ahamiyatiga ega. O'zbekiston aholisi iste'mol etadigan oziq-ovqatlarning tarkibida katta kalloriya hamda oqsil hisobida olingan don mahsulotlarining hissasi 50-60 foizni tashkil etadi. Respublikada aholi jon boshiga non, un mahsulotlari, guruch, mosh, no'xat, loviya va boshqa don mahsulotlari tibbiy me'yorlarga nisbatan ko'proq iste'mol qilinadi. Ozuqabop donlardan chorvador olimlar tomonidan aniqlangan me'yorlarda oziqlantirish zotli chorva mollari potensial mahsuldorligi imkoniyatlaridan to'laroq foydalanishga sharoit yaratadi. Don oziq-ovqat sanoati uchun xom ashyo hisoblanadi va uning rivojlanish darajasiga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Olib borilgan izchil islohotlar natijasida paxta maydonlari 1,3-1,4 mln. gektargacha qisqartirilib, g'alla maydonlari esa 1,3 mln. gektarga yetkazildi.

Donchilikning qo'shimcha mahsulotlari (somon, poxol, poya va h.k.)dan chorva ozuqasi, to'shama, organik o'g'it, qog'oz va boshqa sanoat tarmoqlarida xom ashyo sifatida foydalanish ham yuqori iqtisodiy samara beradi. Donchilikning asosiy va qo'shimcha mahsulotlarini ko'paytirish va sotishni tashkil etish mamlakatning sotsial-iqtisodiy rivojlanishi hamda aholini arzon oziq-ovqat va boshqa mahsulotlar bilan ta'minlash uchun qulay sharoit yaratadi. O'zbekiston tabiiy iqlim sharoitida kuzgi g'alla ekilgan maydonlarda ikkinchi ekin sifatida chorva ozuqasi, kartoshka va sabzavotlar yetishtirib mahsulotlar olish mumkin.

Donchilikni intensiv rivojlantirish yer, suv va boshqa resurslar potensialidan samarali foydalanishga sharoit yaratadi. Tarixiy davrlarda O'zbekistonda donchilikning rivojlanish darajasi bozor iqtisodiyoti hamda mustaqil rivojlanish talablariga to'la javob bermagan.

O'zbekistonda 15-20 turdagi madaniy g'alla ekinlari 2,5-3 ming yillardan buyon ekiladi. Mustaqillik davrlarigacha jami qishloq xo'jaligi ekinlarining 70 foizi don ekinlari bo'lgan. Mamlakat bo'yicha don ekinlarining 60,6 foizi bug'doy, 17,7 foizi, arpa, 10,4 foizi sholi ekiniga to'g'ri kelgan. Don ekinlarining, shu jumladan asosiy ekinlarning o'rtacha hosildorligi past bo'lgan. Masalan, barcha turdagi don ekinlarining o'rtacha hosildorligi 6,65 s.ga, shu jumladan: bug'doy-6s.ga, sholi-13s.ga, makka-10,2 s.gabo'lgan. G'allachilikda asosan ekstensiv omildan

foydalanilgan. Mustakillik davrlarigacha aholi jon boshiga 236 kg don, shu jumladan 118 kg bug'doy, 4,8 kg guruch ishlab chiqarilgan. Binobarin, respublikaning o'z don mahsulotlari hisobiga aholini don mahsulotlariga bo'lgan talabini qondirishi boshqa tarixiy davrlarga nisbatan yuqori darajada bo'lgan.

Respublika bo'yicha ishlab chiqarilgan g'allaning 80-85 foizini bug'doy tashkil qiladi. Aholining bu mahsulotlarga bo'lgan talabi respublikada ishlab chiqariladi. Chorva hayvonlarining to'yimli don ozuqalariga bo'lgan talabining 40 foizi respublikada ishlab chiqariladi, qolgan qismi esa paxta kunjarasi, sheluxasi va boshqa qo'shimcha sanoat mahsulotlari bilan to'ldiriladi.

Kuzgi boshqoqli g'alla sifatli haydalgan yerlarga optimal muddatlarda ekiladi. Ko'pchilik bug'doy navlarini sentyabrning oxiridan ikkinchi o'n kunligida ekish tavsiya etiladi. Ular ertaroq ekilganda qish tushguncha naychalash fazasiga o'tishi mumkin. Qish mavsumi nisbatan iliq kelgan yillari ular o'sishini davom ettiradi va boshqoqlash fazasini tezlashtiradi.

Odatda, respublikaning shimoliy mintaqalarida optimalek ish muddatlari erta, janubiy viloyatlarda kechroq bo'ladi. Bunda har bir viloyat, tuman uchun ayrim navlarning biologik xususiyatlarini hisobga olib optimalek ish muddatlariga aniqlik ham kirgizilishi mumkin. Ko'plab o'tkazilgan tajribalar bir xo'jalikda bir necha serhosil navlarni ekish maqsadga muvofiqligini ko'rsatmoqda. Oldin biologik kuzgi navlar, keyin duvarak, bahorgi navlar ekiladi. Arpa bug'doydan keyin ekiladi, chunki arpa bug'doyga nisbatan tezroq rivojlanadi. Ekish muddati optimal muddatlarda o'tkazilishi mavjud texnika vositalaridan samarali foydalanishga sharoit yaratadi.

16.1-jadvalda keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra respublikamizning sug'oriladigan xududlarida don mahsulotlari yetishtirishni mintaqalar bo'yicha tahlil etadigan bo'lsak, mintaqalarning tabiiy iqlim sharoitlari va tuproq unumdoligi har xil bo'lganligi sababli don hosildorligi ham har xil. Don hosildorligi markaziy mintaq - Toshkent, Sirdaryo, Jizzaxda gektariga 42 sentner, vodiy - Fargona, Andijon, Namanganda gektariga 53 sentner, Zarafshon vodiysi - Samarqand, Navoiy, Buxoroda gektariga 52 sentner, janubiy mintaq - Qashqadaryo, Surxondaryoda gektariga 49 sentner, Shimoliy mintaq - Qoraqalpog'iston Respublikasi, Xorazmda gektariga 41 sentner.

Respublikamizda serhosil, kasalliklarga, zararkunandalarga, yotib qolishga, tabiatning boshqa noqulay omillariga chidamli, don sifati yuqori bug'doy va arpaning sug'oriladigan yerlarda ekishga mo'ljallangan intensiv tipdagi navlarini ekish tavsiya etiladi. Bunday navlar davlat

reestridan o'tkazilishidan oldin Davlat nav sinash tajriba stansiyalarida yoki uchastkalarida yagona uslub bo'yicha sinaladi, hamda oldindan ekip kelinayotgan navlardan hosildorlik va boshqa ko'rsatgichlari bo'yicha ustunlik qilsa, nav sinalgan tuproq-iqlim mintaqasida ekish uchun davlat reestridan o'tkaziladi. Xo'jaliklarda faqat Davlat reestridan o'tgan yoki istiqbolli navlar ekilishi lozim. Davlat reestridan Sangzor, Sherdor, Yonbosh, Marjon, Sangzor-4, Unumli bug'doy, Skifyanka, Yuna, Bezostaya-1, Spartanka, Intensiv, Sete-serros-66, qattiq bug'doy navlaridan- Aleksandrovka, Baxt va boshqalar, shuningdek, arpa navlaridan, Temur, Marokand, Bobur va boshqa bug'doy navlari o'tgan va tumanlashtirilgan.

16.1- jadval

Respublika mintaqalari bo'yicha sug'oriladigan maydonlarda don hosildorligi¹

T/r	Mintaqalar	Hosildorlik, s/ga
I	Markaziy mintaq (Toshkent, Sirdaryo, Jizzax)	42,0
II	Vodiy (Fargona, Andijon, Namangan)	53,0
III	Zarafshon vodiysi (Samarqand, Navoiy, Buxoro)	52,0
IV	Janub (Qashqadaryo, Surxondaryo)	49,0
V	Shimol (Qoraqalpog'iston Respublikasi, Xorazm)	41,0

Bu navlardan navsinash uchastkalarida 40-50 sentnerdan 80-90 sentnergacha hosil olinmoqda. Xo'jaliklarda har qanday nav uzoq yillar davomida ekilsa, urug'larning qimmatli xususiyatlari pasayib boradi. Shuning uchun har 3-4 yilda navlarni yangilash zarur.

Mustaqillik yillarida don yetishtirishda quyidagi natijalarga erishildi:

- Sug'oriladigan yerlarda g'alla maydoni 221 ming gektardan, 1340,5 ming gektarga yoki 6,1 barobarga oshdi.

- Hosildorlik sug'oriladigan yerlarda 22,2 sentnerdan, 50,2 sentnerga etdi yoki 28,0 sentnerga ko'paydi.

- Mamlakatimizda jami etishtirilgan bug'doyning yalpi hosili 879,1 ming tonnadan, 7 mln 500 ming tonnaga yoki yalpi hosil 7,7 barobarga oshdi.

- Davlatga don sotish shartnomaviy rejalar 148,3 ming tonnadan, 2700 ming tonna yetib, bu ko'rsatkich 18,2 baravarga o'sdi.

- Respublika mintaqalari bo'yicha sug'oriladigan maydonlarda don

¹Книпоэксплуатационный отдел Минсельхоза

hosildorligi va hosil 7,7 barobarga oshdi.

Mamlakatimiz aholisi don va don mahsulotlari bilan barqaror ta'minlangan. Bunga esa "Don mustaqilligi" Dasturini izchillik bilan bosqichma – bosqich amalga oshirilishi natijasida erishildi.

1994-yilda mamlakat "Don mustaqilligi Dasturi"ning qabul qilinganligi bir vaqtning o'zida siyosiy, ijtimoiy va iqtisodiy muammolarni hal qilish imkonini berdi. Jumladan:

- siyosiy jihatdan mamlakatimizning don sotib olish uchun boshqa mamlakatga iqtisodiy qaram bo'lishiga yo'l qo'yilmadi, aholining don mahsulotlari bilan ta'minoti masalasi hal bo'ldi, davlat tomonidan un va un mahsulotlarining narxi oshib ketishi oldi olindi;

- ijtimoiy jihatdan biz boshqa mamlakatlarning emas, balki o'zimizning dehqonlarni ish joylari bilan ta'minladik. Chorvachilikni rivojlantirish va g'alladan bo'shagan yerlarda takroriy ekin ekib qo'shimcha daromad qilish imkoniyati paydo bo'ldi, xalqning ertangi kunga ishonchi ta'minlandi;

- iqtisodiy jihatdan mamlakat valyuta zahirasini saqlab qolish va bu valyutani boshqa zarur sohalarga ishlatish imkoniyati yaratildi, Donni qayta ishlash sohasini rivojlantirishga real talab paydo bo'ldi.

Respublikada don yetishtirishning ahamiyatini kundan kunga oshayotganligi don yetishtiruvchi xo'jaliklar zimmasiga yanada kengroq va ko'proq vazifalarni yuklaydi. Don yetishtirishda hozirgi kunda foydalanilmagan imkoniyatlar ko'p. Bu imkoniyatlardan to'la foydalanishnatijasida respublikamiz don yetishtiruvchi ilg'or davlatlar qatoriga kiradi.

Dunyoda 30-35 million gektar maydonda paxta ekilib kelmoqda. Har yili 19, 5-20,5 mln.tonna tola ishlab chiqariladi. Paxta tolasi yetishtirish bo'yicha O'zbekiston Xitoy, Xindiston, AQSh, Pokiston, Braziliyadan keyin oltinchi o'rinda, eksporti bo'yicha AQSh, Xindistondan keyin uchinchi o'rinda turadi. Eng yuqori standartlarga javob beradigan o'zbek paxtasiga jahon bozorlarida ehtiyoj ortib bormoqda. Jahon paxta biznesi yetakchilaridan biri bo'lgan O'zbekistonning nufuzi yildan-yilga ortib bormoqda. Paxta tolasini jahon bozorida sotish natijasida O'zbekistonning valyuta fondi ko'payadi, yangi texnika va texnologiya sotib olish imkoniyati mustahkamlanadi, hamda iqtisodiy taraqqiyot tezlashadi.

O'zbekistonning kelajakdagi iqtisodiy siyosatining maqsadi xomashyo eksportini rivojlantirish emas, balki yuqori qo'shimcha qiymatga ega tayyor mahsulotni eksport qilishga o'tishdan iborat. Bu borada ishlab chiqarishni jadallashtirish va modernizatsiya qilish, uning daromadi va raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha yanada yuksak marralarga erishish

vazifalari bosqichma-bosqich bajarilmoqda. Buning uchun to'qimachilik sanoatiga investitsiyalar faol jalb qilinmoqda, korxonalar zamonaviy uskuna va texnologiyalar bilan jihozlanmoqda, ishlab chiqarishning ilg'or uslublari joriy qilinib, innovatsion loyihalar amalga oshirilmoqda.

Paxtachilik universal tarmoqqa aylanib bormoqda Uning asosiy mahsulotlari paxta xomashyosi va poyasini qayta ishlash jarayonida 1200 dan ortiq sanoat mahsulotlari olinadi O'zbekiston to'qimachilik sanoati xomashyosi balansida paxta tolasi 70 foizni, o'simlik yog'-moy sanoati balansida — chigit 90 foizni tashkil etadi

Paxta xomashyosidan gazlama, ip, momiq, sun'iy ipak, to'qimachilik va boshqa ko'pgina buyumlar ishlab chiqariladi. Chigitdan eng arzon yog', margarin, sovun, glitserin va boshqa mahsulotlar, chigit qoldig'idan esa kunjara, sheluxa olinadi. Paxta tozalash va yog' zavodlari chiqindilaridan izolyatsiya materiallari, selluloza, spirt, linoleum, lak, har xil buyoqlar, kino plyonkasi va boshqa ko'pgina tovarlar tayyorlanadi.

G'o'za bargidan organik kislotalar, jumladan, sirka, limon, olma kislotasi olinadi. G'o'za poyadan dag'al qog'oz, karton, faner va boshqa materiallar ishlab chiqariladi. Chigitdan olinadigan sheluxa chorva mollari uchun to'yimli ozuqa hisoblanadi, undan gidroliz sanoatida xomashyo sifatida foydalaniladi, furfulonva texnik spirt olinadi. Furfulondan smola, plastmassa, kapron, sintetik tola, alif, har xil dorivorlar va boshqa mahsulotlar olinadi. Har bir gektar g'o'za gullaridan mavsumda 60-70 kg asal mahsuloti olish mumkin. Asalarichilikni tashkil etish hisobiga g'o'zaning changlanish sifati tubdan yaxshilanadi va uning hosildorligi 2-3 sentnerga oshadi.

O'zbekistonning mustaqil mamlakat bo'lib rivojlanish yillarida yalpi paxta mahsuloti kamaydi.

16.3. O'simlikchilik tarmoqlari ishlab chiqarishi va agrotexnik tadbirlarning iqtisodiy samaradorligi

Mustaqil rivojlanish yillarida paxta maydonlarini qisqartirish hisobiga sug'oriladigan g'alla, ayniqsa, bug'doy ishlab chiqarish ko'paytirildi. Sug'oriladigan yerlar meliorativ holatining yomonlashishi, mineral o'g'itlar me'yoring kamayishi, suv tanqisligi va h.k. gektaridan olinadigan hosildorlikka salbiy ta'sir etdi. Lekin, g'o'za ekiladigan maydonlarning kamayishiga qaramasdan O'zbekiston uning yalpi mahsuloti hajmi bo'yicha jahonda beshinchi, paxta tolasini jahon bozorida sotish bo'yicha ikkinchi o'rinni egalladi.

O'zbekiston paxtachiligida istiqbol vazifa uning yalpi hajmini keskin

kamaytirmaslik, uning sifatini yaxshilash, asosiy qismini mintaqada qayta ishlash hisoblanadi. Paxtachilik va u bilan bog'liq bo'lgan xalq xo'jaligi tarmoqlarini intensiv rivojlantirish, mavjud mehnat, yer, suv va boshqa moddiy resurslardan foydalanish samaradorligini oshiradi, respublika iqtisodiyotining barqaror o'sishiga real sharoit yaratadi.

O'zbekistonda unumdor yerlar va ayniqsa, suv resurslari chegaralangan. Mavjud resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish, birinchi navbatda har bir gektar paxtadan olinadigan hosildorlikni oshirish hisobiga erishiladi.

Hosildorlikni oshirish agro texnologik jarayonlarni sifatli va qisqa muddatlarda bajarish bilan bog'liq. Tarmoqni tashkil etishning barcha davrlarida va istiqbolida ham yuqori hosil olish uchun paxtachilikning xususiyatlarini hisobga olib dastavval almashlab ekishni ilmiy asosda amalga oshirish lozim.

Sabzavot ekinlari 14ta botanik oilaga mansub 80ga yaqin turni o'z ichiga oladi, shundan XX asrdan boshlab 40ga yaqini O'zbekistonda ekiladi. Ular morfologik va biologik belgilari, hosildorligi, sotish baholari bo'yicha keskin farq qiladi. Shuning uchun sabzavotchilikning rivojlanish darajasi, ayniqsa, ularni tahlil qilish va baholash o'ta murakkab hisoblanadi. Yer yuzida, shu jumladan O'zbekistonda madaniy ekinlardan sabzi, sholg'om, lavlagi 2 ming yildan, piyoz va bodring 4 ming yildan beri ekiladi. Sabzavotchilikning biologik xususiyatlarini hisobga olib, ochiq va yopiq maydonlarda o'stirish usullari qo'llaniladi. Ko'pchilik sabzavotlar nisbatan sermehnat resurslar potensialiga, ayniqsa quyosh nuriga va suvga talabchan ekinlar tarkibiga kiradi. Bu tarmoqni intensiv rivojlantirish mehnat, sug'oriladigan yer va boshqa resurslardan foydalanish samaradorligini oshiradi. Ko'pchilik ekinlardan 2 marta hosil olish imkoniyati tarmoqning samaradorligini keskin oshiradi.

Sabzavotlarni ho'l iste'mol etish uning samaradorligini keskin oshiradi. Biroq, sabzavotlar tarkibida ko'p suv bo'lishi va eruvchan uglevodlarning borligi uchun ularni uzoq muddatlarga saqlansa, nobudgarchilik ko'payadi va sifat belgilari pastlashadi. Shuning uchun ularni uzoq joylarga tashishda qiyinchilik tug'iladi, konservalash zaruriyati tug'iladi.

O'zbekistonning issiq iqlim sharoitida konservalashning eng oddiy va samarali usuli quntishdir. Quritilganda sabzavot tarkibidagi suvning ko'p qismi bug'lanadi, sabzavot vazni 7-10 baravar kamayadi, kam xarajat qilib uzoq saqlashga va tashishga sharoit yaratiladi. Sabzavotlarni konservalashda yana bir keng amalga oshirilgan usul – achitish va tuzlashdir. Mustaqil rivojlanish yillarida yalpi sabzavotning taxminan 85-

90 foizi respublika aholisi tomonidan iste'mol qilinadi, ichki bozorlarda sotiladi, urug'lik uchun foydalaniladi. Uning sifat belgilari jihatidan iste'molga loyiq bo'lmagan qismi chorvachilikda ozuqa uchun foydalaniladi. Sabzavotchilik mahsulotlarini ishlab chiqarish va uni sotishning yuqori samaradorligini hisobga olib, uni istiqbolda ko'paytirish imkoniyatlaridan to'laroq va tezroq foydalanish dolzarb muammolardan biridir.

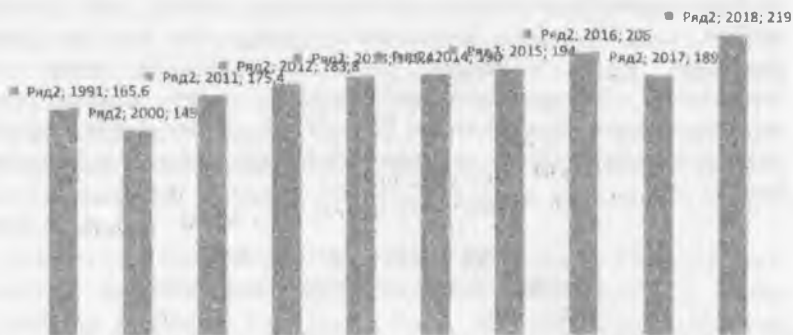
16.2-jadval

Meva-sabzavotlar maydoni
(barcha toifadagi xo'jaliklar; ming gektar)²

t/r	Ko'rsatkichlar	2015	2016	2017	2018
1	Meva va rezavorlar maydoni	266,4	279,6	271,6	319,2
2	Shundan hosil beradigan yoshda	214,3	226,9	221,0	222,5
3	Tokzorlar maydoni	128,3	131,2	114,5	113,3
4	Shundan hosil beradigan yoshda	118,7	122,4	103,6	100,9
5	Sabzavotlar	194,0	206,0	189,7	219,0
6	Poliz ekinlari	327,1	333,5	243,4	242,7

So'nggi yillarda meva va sabzavot mahsulotlarini yetishtirishga hukumatimiz tomonidan alohida e'tibor qaratilishi natijasida yildan-yilga bu turdagi mahsulotlarni yetishtirish ko'lami kengayib bormoqda. Ma'lumotlarga qaraganda mamlakatimizda har yili 16 million tonnaga yaqin meva-sabzavot etishtiriladi. Aholi jon boshiga qariyb, 296,2 kilogramm sabzavot, 88,4 kilogramm kartoshka va 48,2 kilogramm uzum to'g'ri keladi. Bu xalqaro me'yordan uch karra ko'p demakdir.

Quyidagi 16.1-rasmda sabzavot ekinlari maydoni o'zgarish dinamikasi keltirilgan. Rasm ma'lumotlariga ko'ra sabzavot ekinlari 1991 yilda 165,6 ming gektarni 2018 yilda 219,0 ming gektarni ya'ni + 53,4 ming gektarga oshgan. Sabzavot ekin maydoni o'zgarishi bilan yalpi hosil ham oshib borgan.



16.1-rasm. Respublikada sabzavotlar ekin maydoni dinamikasi, ming ga³

Meva-sabzavot yetishtirishda yerdan samarali foydalanishda yerning unumdorligini oshirish yo'li bilan hosildorlikni oshirishga erishilsa, qishloq xo'jaligi barqaror rivojlanadi, yerdan samarali foydalanish natijasida qishloq xo'jaligi ishlab chiqaruvchilarining iqtisodiy mustaqilligi oshadi, ularning faoliyatiga tashqi ta'sir kamayadi va meva- sabzavot yalpi mahsuloti ko'payadi.

16.3-jadvalda barcha toifadagi xo'jaliklarda meva-sabzavot mahsulotlarini ishlab chiqarish darajasining tahlil natijalari keltirilgan.

16.3-jadvaldagi barcha toifadagi xo'jaliklarda meva-sabzavot yerlaridan samarali foydalangan holda yetishtirilgan qishloq xo'jaligi mahsulotlarini ishlab chiqarish darajasining tahlil natijalariga ko'ra 2018 yilda 2015 yilga nisbatan yetishtirilgan meva rezavorlar 9,7 foizga, uzum 4,7 foizga, sabzavotlar 3,9 foizga oshgan.

16.2-rasmda Respublikada sabzavot mahsulotlarini yetishtirish dinamikasi keltirilgan. Rasm ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, o'tgan 25 yildan ortiqroq davr mobaynida sabzavot ekinlarning yalpi hosili muttasil o'sib borish sur'atiga ega bo'lgan. Xususan, 2018yilda 1991 yilga nisbatan sabzavot 2843 ming tonnadan 9760,3 ming tonnaga yoki 343,3 foizga oshgan.

Meva va sabzavot hosildorligining o'zgarishi (s/ga) 16.4-jadvalda keltirilgan.

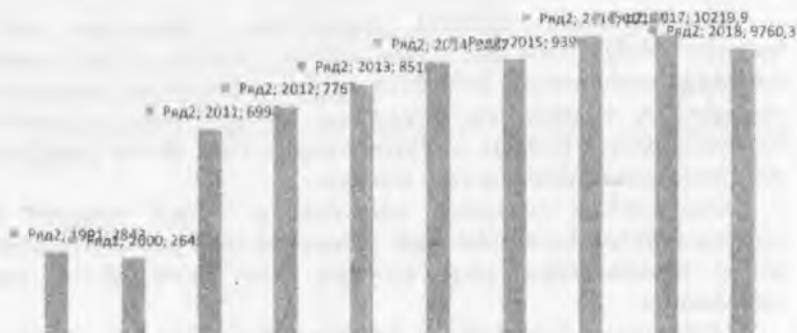
16.3-jadval

³Ўзбекистон қишлоқ хўжалиги – Т.: Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси, 2019. – 242 б.

**Barcha toifadagi xo'jaliklarda meva-sabzavot mahsulotlarini ishlab
chiqarish darajasi⁴**
(1 yanvar xolatiga, ming tonna)

T /r	Ko'rsatkich lar	2015	2016	2017	2018
1	Mevalar va rezavorlar	2467,9	2612,9	2614,9	2706,2
2	Uzum	1518,2	1613,1	1625,5	1589,8
3	Sabzavo tlar	9390,0	10184,0	10219,9	9760,3
4	Poliz ekinlari	1853,6	2044,9	2031,0	1837,0

16.4-jadval ma'lumotlariga ko'ra 2018-yilda 2015-yilga nisbatan kartoshka hosildorligi 219,1 sentnerdan 224,8 sentnerga yoki 2,6 foizga oshgan, uzum hosildorligi 133,1 sentnerdan 157,5 sentnerga yoki 18,3foizga oshgan. Qishloq xo'jaligi meva-sabzavot mahsulotlari hosildorligi oshgan. Meva-sabzavotdan yuqori hosil olingani, sohada ishlab chiqarish hajmi keskin ko'paygani qishloq xo'jaligi meva-sabzavot yetishtirish tarmog'ida tub sifat o'zgarishlarning samarasidir.



**16.2-rasm. Respublikada sabzavotlar mahsulotlarini yetishtirish
dinamikasi, ming tonna⁵**

⁴Ўзбекистон қишлоқ хўжалиғи – Т.: Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси, 2019. – 242 б

⁵Ўзбекистон қишлоқ хўжалиғи – Т.: Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси, 2019. – 242 б

Meva- sabzavot ekinlarining hosildorligini o'zgarishi⁶
(1 yanvar holatiga, s/ga)

T/r	Ko'rsatkichlar	2015	2016	2017	2018
1	Meva va rezavorlar	128,1	134,5	118,3	121,6
2	Uzum	133,1	142,3	157,0	157,5
3	Kartoshka	219,1	225,1	217,9	224,8
4	Sabzavotlar	271,0	271,1	253,6	237,1
5	Poliz	203,6	209,4	197,9	189,8

Shuni alohida yana ta'kidlash joizki, sabzavot mahsulotlari hajmining oshishi faqat ekin maydonlarini kengaytirish evaziga emas, balki asosan intensiv rivojlanish, ya'ni ekinlar hosildorligini oshirish hisobidan ta'minlanmoqda. Sabzavotchilikni iqtisodiy samaradorligini ifodalovchi muhim ko'rsatkichlardan biri hosildorlik darajasidir. Agrar tarmoqda ishlab chiqarishni modernizatsiyalash, texnik-texnologik yangilash, sug'oriladigan yerlarning meliorativ holatini yaxshilash, urug'chilik-seleksiya ishlarini sifat jihatdan yangi bosqichga ko'tarilishi va innovatsion g'oyalarni joriy etish borasida olib borilgan tizimli chora-tadbirlar natijasi o'laroq o'tgan davr davomida sabzavot ekinlari hosildorligida sezilarli o'sish yuz berdi.

Mamlakatimizda sabzavot ekinlarining hosildorligini oshirish bo'yicha amalga oshirilgan chora-tadbirlar samarasi o'laroq muayyan natijalarga erishilmoqda. 2000-2018 yillarda sabzavot va boshqa turdagi mahsulotlarni yetishtirishda innovatsion texnologiyalarni, o'simliklarni himoya qilishning biologik usullarini keng qo'llash ekinlar hosildorligini oshirishda muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Sabzavotchilik sohasidagi tub islohotlar sohaga yangicha ilmiy asoslangan yondoshuvni talab etadi. Sabzavotchilikni yanada rivojlantirish, sohani modernizatsiya qilish bo'yicha qator chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2016-yil 12-apreldagi "Meva-sabzavot, kartoshka va poliz mahsulotlarini xarid qilish va ulardan foydalanish tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori bu yo'nalishdagi ishlar ko'lamini oshiradi. Mazkur qaror asosida qayta ishlash korxonalarini xomashyo bilan muntazam ta'minlash, ichki iste'mol bozoriga yil davomida sabzavotlar, kartoshka, meva va poliz

⁶Ўзбекистон қишлоқ хўжалиғи — Т.: Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси, 2019 — 242 б.

mahsulotlarini uzluksiz yetkazib berish, ho'l meva va qayta ishlangan meva-sabzavot mahsulotlarini eksport qilish hajmini ko'paytirish va turlarini kengaytirish uchun ularni yetishtirish, ishlab chiqarish va xarid qilish bo'yicha yagona tizim shakllantirilmoqda.

2016-yilgi hosildan boshlab O'zbekistonda ho'l meva-sabzavot, kartoshka, poliz mahsulotlari va uzum xarid qilish bo'yicha davlat buyurtmasi joriy etiladi. Bu O'zbekiston Prezidentining 12-apreldagi «Meva-sabzavot, kartoshka va poliz mahsulotlarini xarid qilish va ulardan foydalanish tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi qarorda ko'zda tutilgan.

Nazorat va nushokana uchun savollar

1. Dehqonchilikning xalq o'jaligidagi ahamiyati nimada?
2. Dehqonchilikning asosiy tarmoqlari va ularning xususiyatlari qanday?
3. Dehqonchilik tarmoqlari ishlab chiqarishi va agrotexnik tadbirlarning iqtisodiy samaradorligi qanday aniqlanadi?
4. Donchilik, paxtachilik sabzavotchilik, bog'dorchilikning ahamiyati nimada?
5. Dehqonchilik tarmoqlarida yalpi qishloq xo'jaligi mahsulotining necha foizga yaqini etishtirilmoqda?
6. Bog'dorchilik necha turdagi mahsulot beradi?
7. Dehqonchilikda iqtisodiy samaradorlikni oshirish yo'llari?
8. Kartoshkachilikning ahamiyati nimada?
9. Tokchilikning ahamiyati nimada?
10. Dehqonchilikda agrotexnik tadbirlarni iqtisodiy samaradorlikga ta'siri qanday?

XVII BOB. CHORVACHILIK TARMOQLARI BOSHQARUVI

17.1. Chorvachilikning milliy iqtisodiyotdagi ahamiyati va uni rivojlantirish asoslari

Mamlakat iqtisodiyotining rivojlanishi, xalq turmush darajasining muttasil o'sib borishi hozir chorvachilikni yanada tezrok yuksaltirish vazifasini birinchi o'ringa qo'yimoqda.

Iqtisodiyotning barqaror rivojlanishida qishloq xo'jaligi, xususan chorvachilik muhim ahamiyat kasb etadi. Mamlakatimizda aholining chorvachilik mahsulotlariga bo'lgan ehtiyojini qondirish, bozorlarda go'sht, sut, tuxum, baliq va boshqa mahsulotlar serobligini ta'minlashga ustuvor vazifalardan biri sifatida yondashilmoqda.

Chorvachilik – mamlakat qishloq xo'jaligining muhim tarkibiy qismidir. Chorvachilik tarmoqlarining maqsadga muvofiq, samarali joylashtirilishi respublikada mehnat taqsimotining ijobiy hal etilishiga bevosita ta'sir etadi. Hududlarning tabiiy, iqtisodiy sharoitlarini hamda bozor talablarini e'tiborga olgan holda chorvachilikning qoramolchilik, qo'ychilik, baliqchilik, asalarichilik, ondatrachilik tarmoqlarining joylashtirilishi va rivojlantirilishi zarur. Chunki bu tarmoqlarda oziq-ovqat va qayta ishlash sanoati korxonalari uchun go'sht, sut, jun, teri, asal va boshqa mahsulotlar yetishtiriladi.

Chorvachilikning rivojlanishi natijada sanoat tarmoqlarining rivojlanishi ham ta'minlanadi, chorvachilik tarmoqlarida inson salomatligi uchun zarur, oqsil moddalarga boy bo'lgan turli xildagi mahsulotlar ham yetishtiriladi. Respublikada aholi jon boshiga go'sht, sut yetishtirish va iste'mol qilish tibbiy me'yorlar darajasidan past. Chorvachilik tarmog'ining bugungi holati inson organizmi uchun zarur miqdor va me'yorlarni ta'minlab bera olmaydi. Shuning uchun respublika hukumati mamlakatning barcha sohalarida chorvachilikni rivojlantirishga qaratilgan yirik dasturlar ishlab chiqib, ularni amaliyotga tatbiq etish bo'yicha qator chora-tadbirlarni amalga oshirmoqda.

Bundan tashqari, chorvachilikda dehqonchilik va chorvachilikning ayrim sohaları rivojlanishini ta'minlaydigan mahsulotlar ham yetishtirilmoqda. Chorva chiqindisi – go'ng tuproq unumdorligini oshiradi, o'simliklar uchun organik o'g'it hisoblanadi. Talab katta bo'lgan chorvachilik mahsuloti sut esa aholi tomonidan iste'mol qilinishidan tashqari yangi tug'ilgan yosh hayvonlarga ham beriladi.

Hozirgi davrda rivojlangan mamlakatlarda chorva chiqindisi – go'ngdan biogaz-bioenergiya olish yo'lga qo'yilgan bo'lib, go'ng arzon

energiya manbai hisoblanadi.

Chorvachilik tarmoqlarida yalpi qishloq xo'jaligi mahsulotining 46,6 foizga yaqini yetishtirilmoqda. Uning 90 foizdan ortig'ini dehqon xo'jaliklari yetkazib bermoqda. Chorvachilik tarmoqlarida yetishtirilayotgan mahsulotlarning asosiy qismi respublika aholisi talablarini qondirish maqsadida ichki bozorlarda sotilmoqda.

Chorvachilikning tarmoq tuzilmasini aniqlashda mahsulot bozorining holati, muassasaning bu bozorda tutgan o'rni (bozor hajmi, raqobatning mavjudligi va darajasi, mazkur muassasa ishlab chiqargan mahsulotning raqobatdoshligi) eng muhim omillardan hisoblanadi

17.2. Chorvachilikning asosiy tarmoqlari va ularning xususiyatlari

Chorva hayvonlari iqtisodiyoti quyidagi guruhlar va turlari bo'yicha o'rganiladi:

1. Qoramolchilik – go'sht va sut yo'nalishi bo'yicha;
2. Qo'ychilik – go'sht, jun, teri yo'nalishi bo'yicha;
3. Echkichilik – junvativit, sutyoyo'nalishi bo'yicha;
4. Cho'chqachilik – bekon, yarim yog', yog'lik go'sht yo'nalishi bo'yicha;
5. Parrandachilik – tuxum va go'sht broyler yo'nalishi bo'yicha;
6. Yilqichilik – go'sht va sut, ish hayvonlari hamda sport yo'nalishi bo'yicha;
7. Tuyachilik – go'sht, jun va sut yo'nalishi bo'yicha;
8. Pillachilik bo'yicha;
9. Asalarichilik bo'yicha;
10. Quyunchilik bo'yicha;
11. Hovuz baliqchiligi bo'yicha;
12. Mo'ynachilik bo'yicha va boshqalar;

Chorvachilik tizimi moddiy-texnik, texnologik va tashkiliy-iqtisodiy elementlardan tashkil topadi.

Moddiy-texnik elementiarga: chorvani saqlash uchun bino, mashinalar tizimi va tarmoqni yuritish uchun zarur bo'lgan boshqa vositalar kiradi. Chorvachilikda mahsulot yetishtirishni jadallashtirish darajasi qancha baland bo'lsa, bu elementlar shuncha ko'p ahamiyatga ega bo'ladi.

Texnologik elementlar – chorvani qayta ishlab chiqarishni tashkillashtirish, nasldorlikni kuchaytirish, zotdorlik sifatlarini yaxshilash, oзуqalanitirish tiplari va chorvani boqishni takomillashtirish, chorva kasalliklariga qarshi kurash tadbirlarini qamrab oladi.

Tashkiliy – iqtisodiy elementlar – sohaga yo‘naltirilgan tuzilma va ishlab chiqarish kiradi. Bu-muassasa faoliyati aniq sharoitlariga mos yer maydoni birligiga hisoblangan chorva tuyog‘ining soni, uning ixtisoslashuvi, bozordagi o‘rni demakdir. Tarmoqda chorva tuzilmasi har bir holatda ishlab chiqarish yo‘nalishiga mos kelishi kerak.

Ishlab chiqarish usuli va chorvani oziqlantirish hamda saqlashga ko‘ra, eng muhim belgilar sifatida chorvachilikda quyidagi tizimlar mavjud:

– yaylov – ekstensiv, ko‘chma, yaydoq-yaylov, doimiy yaylov, madaniy yaylov,

– og‘ilxona-yaylov – tabiiy ozuqa, aralash ozuqalarning o‘rtacha jadalligi, ekiladigan va yuksak mahsuldorli tabiiy ozuqalarga boyligi bilan ajralib turadi.

– og‘ilxona – yillik og‘ilxona, og‘ilxona – lager (mavsumiy).

Barcha turdagi chorvachilik mahsulotlarining iqtisodiy samaradorligini oshirish uchun quyidagi omil va imkoniyatlaridan to‘laroq foydalanish zarur:

1. Chorva hayvonlari mahsuldorligini oshirish.
2. Chorva hayvonlarning zotdorlik belgilarini saqlash va yanada mustahkamlash.
3. Qishloq xo‘jalik korxonalari, fermer, dehqon xo‘jaliklarini yuqori mahsuldor zotli chorva mollari bilan muntazam ta‘minlash.
4. Chorvadorlarning mehnat unumdorligi va mehnat haqini barqaror oshirish.
5. Hayvonlarni saqlashning progressive usullaridan, shu jumladan, bog‘lamasdan saqlash, maxsus qo‘ralardan foydalanish.
6. Asosiy vositalardan ayniqsa, chorva binolari va inshootlari quvvatidan oqilona foydalanish.
7. Progressiv zooveterinariya xizmatlaridan foydalanish.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2006-yil 23-martda qabul qilingan “Shaxsiy yordamchi, dehqon va fermer xo‘jaliklarida chorva mollarni ko‘paytirishni rag‘batlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”⁷gi 308-qarori chorvachilikni rivojlantirishda muhim omil bo‘ldi. Ushbu hujjatda davlat tomonidan fermerlarga zotdor mollarni sotib olish va naslchilik ishini jadallashtirishda yordam berish, veterinariya xizmat ko‘rsatishni tashkil etish, aholining mahsuldor chorva mollarni sotib olishi uchun mikrokreditlar ajratish, qishloq aholisining chorva mollarni parvarish

⁷Шахсий ёрдамчи, деhqон ва фермер хўжаликларида chorva mollarni ko‘paytirishni rag‘batlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Қарори 23.03.2006 йилдаги ПҚ-308-сон, кучга кирип санаси 23.03.2006

qilishdan manfaatdorligini oshirish orqali ularning bandligini, daromadini, oziq-ovqat mahsulotlari bilan ta'minlanishini oshirishga alohida e'tibor qaratildi.

Respublikamizda naslchilik ishlarini yaxshilash, chorvachilik yo'nalishidagi fermer xo'jaliklarini rivojlantirish ularda naslli qoramollar podasini ko'paytirish, naslchilik yadrosini shakllantirish va kengaytirish, qoramollar mahsuldorligini oshirish maqsadida respublikamizga 2006-2014-yillar mobaynida Ukraina, Belorussiya, Polsha, Avstriya, Germaniya, Gollandiya va boshqa Yevropa mamlakatlaridan 46 ming boshdan ortiq naslli golshtinfritz (Germaniya, Polsha) qora-ola (Belorussiya, Ukraina), qizil-cho'l (Ukraina), simental (Avstriya) zotlarga mansub yuqori mahsuldor urg'ochi qoramollar import qilindi va ko'pgina naslchilik fermer xo'jaliklari yangidan shakllandi. Chetdan keltirilgan mollar bugungacha tug'ish hisobidan 55,5 ming boshga ko'paydi.

Kuyidagi 17.1-jadvalda O'zbekiston Respublikasida 2006-2014 yillarda chet davlatlardan keltirilgan naslli qoramollar bosh soni dinamikasi keltirilgan.

Jadval ma'lumotlariga ko'ra respublikaga naslli qoramollar 2006-yildan boshlab keltirila boshlandi. 2006-yilda jami 632 bosh naslli qoramollar keltirilgan bo'lsa, hozirgi kunda 9151 bosh naslli qoramollar keltirildi va jami chetdan keltirilgan mollar 45806 boshni tashkil etdi. Buning natijasida qoramollar bosh soni ko'payib ularning zoti keskin yaxshilandi. Bundan tashqari ularning mahsuldorlik ko'rsatkichlari oshdi, go'sht va sut yetishtirish tannarxi keskin kamaydi.

Keyingi yillarda chorvachilikning asosiy tarmog'i bo'lgan qoramolchilikni rivojlantirishga bo'lgan e'tibor yuqori bo'lmoqda. (17.2-jadval).

Respublikada qoramollar soni yildan-yilga oshishi aholini go'sht va sut mahsulotlariga bo'lgan talabini qondiradi, sanoatni xom ashyo bilan ta'minlaydi.

Qoramolchilik yo'nalishidagi naslchilik xo'jaliklari soni 412 taga yetkazilib, ularda 99,2 ming bosh yuqori nasldor qoramollar parvarish qilinmoqda.

Birgina, 2015-yilda ularda 7,7 mingdan ortiq naslli mollar o'stirildi va fermer va dexqon xo'jaliklariga sotildi.

Bugungi kunda Prezidentimizning 2013-yil 25-dekabrda PQ-2099-sonli qarori bilan chorvachilik sohasiga berilgan imtiyozlar muddati 2017 yil 1 yanvarigacha uzaytirildi.

**Chet davlatlardan 2006-2014yillarda keltirilgan naslli qoramollar
to'g'risida, bosh⁸**

Hududlar	Chetdan keltirilgan nasldor urg'ochi mollar, bosh									Jami chetdan keltirilgan mollar, bosh
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 y	2013	2014	
Qoraqalpog'iston R	37	281	100	464	0	0	411		132	1425
Andijon	0	282	230	408	0	398	1060	500	1356	4234
Buxoro	0	139	503	1100	0	629	152	93	497	3202
Jizzax	204	662	226	526	0	419	75	104		2216
Qashqadaryo	0	122	600	13 78	0	119	202	306	771	3498
Navoiy	0	170	406	223	237	0	147	103	262	1548
Namangan	0	165	0	362	0	669	256	1112	453	3017
Samarqand	100	189	760	75	165	531	477	952	556	3805
Surxondaryo	60	60	278	422	100	186	218	241	411	1976
Sirdaryo	0	75	486	225	475	0	84	457	164	1966
Toshkent	68	669	1793	605	0	1247	1022	3547	378	12029
Farg'ona	0	125	469	363	0	297	155	619	1005	3098
Xorazm	163	258	650	505	0	828	629	293	466	3792
Jami	632	3197	6501	6656	977	5323	4888	8327	9151	45806

⁸Ўзбекистон қишлоқ хўжалиги вазирлиги маълумотлари асосида

**O'zbekiston Respublikasida 2012-2018 yillarda qoramollar bosh soni
o'sishi, ming bosh⁹**

Hududlar	Yillar						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Qoraqalpog'iston Respublikasi	841,9	861,1	886,8	955	1009	1058	1095
Andijon	863,4	906	960,4	980	1029	1012	1038
Buxoro	992,4	1058	1110	1133	1180	1197	1209
Jizzax	700,4	749,9	788,7	825,1	867,1	880,4	893,7
Qashqadaryo	1199	1268	1352	1407	1479	1540	1585
Navoiy	355,9	366,4	392	417,7	440,9	469	496,8
Namangan	556,9	564,4	581,1	640	680,1	693,9	702,5
Samarqand	1285	1332	1392	1425	1454	1476	1556
Surxondaryo	775,8	793,8	828	850,1	892,5	946,1	962,1
Sirdaryo	327,4	349,2	359,7	399,8	412,6	413,2	458,3
Toshkent	699,6	727,2	773,4	815	861,3	886,4	902,2
Farg'ona	819,6	881,1	935,7	969,4	1012	994,6	1004
Xorazm	724	750,5	784,5	824,3	863,3	904,3	911,8
Jami	10141	10607	11145	11641	12181	12471	12814

⁹Ўзбекистон қишлоқ хўжалиғи. – Т.: Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси, 2015, 2019 – 242 б

17.3-jadval

**O'zbekiston Respublikasida 2012-2015-yillarda naslchilik
xo'jaliklaridan aslli mol tayyorlash dinamikasi¹⁰**

Hududlar	Naslli mol tayyorlash, bosh					
	2012 yil	2013 yil	2014 yil	2015 yil	2015yilda 2012yilga nisbatan	
					+, -	%
Qoraqalpog'iston R.	112	125	586	160	48	142,9
Andijon	488	644	672	601	113	123,2
Buxoro	294	530	591	661	367	224,8
Jizzax	198	205	144	107	-91	54,0
Qashqadaryo	463	565	469	482	19	104,1
Navoiy	199	231	264	319	120	160,3
Namangan	421	438	607	691	270	164,1
Samarqand	365	420	438	691	326	189,3
Surxondaryo	495	505	510	499	4	100,8
Sirdaryo	275	289	269	286	11	104,0
Toshkent	1521	1583	1723	1834	313	120,6
Farg'ona	632	716	825	1070	438	169,3
Xorazm	281	282	277	305	24	108,5
Jami	5744	6533	7375	7686	1942	133,8

Qoramollarning naslini va mahsuldorlik imkoniyatlarini oshirishda naslchilik-seleksiya ishlarida ham ijobiy o'zgarishlarga erishilmoqda. Zavod tipidagi naslchilik fermer xo'jaliklari va korxonalarida import qilingan golshtinofriz, simmental, shvis, qora-ola va qizil zotli mollar hisobidan shakllanmoqda. Bugungi kunda respublikada shvis, bushuev, golshtinofriz, simmental, qizil cho'l va qora-ola kabi qoramol zotlari

¹⁰ O'zbekiston qishloq xo'jaligi vazirligi ma'lumotlari asosida

parvarish qilinmoqda.

Aksariyat naslchilik toifasidagi xo'jaliklarda sigirlardan bir kunda 20-30 kilogrammdan yoki laktatsiya davomida 6-7 ming kgdan sut sog'ib olinmoqda. Respublikamizda chorvachilikning boshqa tarmoqlari: parrandachilik, asalarichilik, baliqchilikka ham katta e'tibor berilmoqda.

2018 yilda barcha xo'jalik toifalari bo'yicha chorva mollari va parrandalar soni 17.4-jadvalda ifodalanadi.

17.4-jadval

**O'zbekiston Respublikasida chorvachilik mahsulotlari ishlab
chiqarish darajasi¹¹**

Mahsulotlar	2015 yil	2016 yil	2017 yil	2018 yil
Go'sht (tirikvaznda), mingtn.	2033,4	2172,5	2286,8	2430,5
shu jumladan:				
fermer xo'jaliklari	58,3	62,2	69,3	109,5
Dehqon xo'jaliklari	1920,7	2051,3	2145,9	2236,5
Qishloq xo'jalik korxonalari	54,4	59,1	71,6	84,5
Sut, mingtn.	9027,8	9703,4	10047,9	10466,4
shu jumladan:				
fermer xo'jaliklari	328,4	352,7	337,7	397,3
Dehqon xo'jaliklari	8635,3	9278,8	9641,8	9995,8
Qishloq xo'jalik korxonalari	64,1	71,9	68,4	73,3
Tuxum, mln. dona	5535,4	6152,5	6332,7	7459,3
shu jumladan:				
fermer xo'jaliklari	613,6	656,7	695,3	1079,5
Dehqon xo'jaliklari	3105,5	3528,2	4020,8	4335,1
Qishloq xo'jalik korxonalari	1816,3	1967,5	1616,6	2044,7
Jun, tn.	36,0	37,1	36,4	34,6
shu jumladan:				
fermer xo'jaliklari	2,9	3,0	2,2	2,8
dehqon xo'jaliklari	30,8	31,7	32,4	30,5
qishloq xo'jalik korxonalari	2,3	2,5	1,8	1,3
Qorako'l teri, ming dona	1032,0	1055,4	1075,1	1082,2
shu jumladan:				
fermer xo'jaliklari	55,8	58,0	59,8	85,6
Dehqon xo'jaliklari	860,4	883,6	906,2	904,4
Qishloq xo'jalik korxonalari	115,8	113,9	109,1	95,2

¹¹Ўзбекистон қишлоқ хўжалиғи. – Т.: Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси, 2019. – 242 б.

17.3. Chorvachilik tarmoqlari ishlab chiqarishi va uning iqtisodiy samaradorligi

Chorvachilikni rivojlantirish qishloq xo'jaligi oldida turgan birinchi darajali vazifalardan hisoblanadi. Bu vazifani muvaffaqiyatli hal etish uchun quyidagi kompleks tadbir-choralari ishlab chiqilgan:

- chorvachilikning mustahkam yem-xashak bazasini barpo qilish va yem-xashakdan ratsional foydalanish;

- barcha turdagi chorva mollari va parrandalarni ko'paytirish;

- podalarning mahsuldorligini oshirish va mollarni sanoat texnologiyasi asosida boqishga moslashtirish maqsadida chorvachilikda naslchilik ishlarini yaxshilash;

- xizmat ko'rsatish punktlari tarmog'ini kengaytirish hisobidan veterinariya xizmatlari va sun'iy qochirish xizmatlaridan foydalanishni yaxshilash;

- shaxsiy yordamchi, dehqon va fermer xo'jaliklariga zotdor mollarni sotish bo'yicha kimoshti savdolarini tashkil etish;

- qoramol sotib olishni yengillashtirish uchun yordamchi va dehqon xo'jaliklarini mikrokreditlash imkoniyatlarini kengaytirish, 2006-2012-yillarda ushbu maqsadlarga 158 milliard so'm yo'naltirish, ularning 80 foizi tijorat banklari orqali berilishi (imtiyozli foizli stavkalar va taqdim etishning soddalashtirish tartibi bo'yicha) ko'zda tutildi;

- chorva mollarning yangi zotlarini yaratish va mavjud zotlarini yaxshilash, chorvachilikning turli sohalarini boshqarishda nazariy va amaliy usullarini ishlab chiqish, shu asosda chorva mollarni ko'paytirish hamda boqishning ratsional usullarini joriy etishda zootexnika va chorvachilik ilg'orlarining ish tajribalariga keng o'rin berish.

Nazorat va muhokama uchun savollar

- 1 Chorvachilikning milliy iqtisodiyotdagi ahamiyati nimada?
- 2 Chorvachilikning asosiy tarmoqlari va ularning xususiyatlari nimada?
- 3 Chorvachilik tarmoqlari ishlab chiqarishi va uning iqtisodiy samaradorligi
- 4 Qoramolchilik iqtisodiyoti haqida nimalarni bilasiz?

XVIII BOB. QISHLOQ XO'JALIGI MAHSULOTLARINI ISTE'MOLCHILARGA YETKAZIB BERISHNI BOSHQARISH

18.1. Qishloq xo'jaligi mahsulotlarini saqlash tizimi iqtisodiyoti va boshqarish

Mamlakat va jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, mahsulotlarni yaxshi saqlanishi, uning miqdoriy va sifat nobudgarchiligiga yo'l qo'ymaslikning eng yuqori darajasini ta'minlash, saqlash omborlarini ishlab chiqarish joylariga yaqin qurish evaziga erishiladi. Mahsulotlarni saqlash joylariga keltirishni bevosita hosil yig'imidan keyin amalga oshirish kerak. Yig'im – terim davrida va yetishtirilgan hosilni tashishda transport vositalariga ehtiyojni kamaytiradi. Barcha chiqitlar va talabga javob bermaydigan mahsulotlar o'z joyida qayta ishlanadi yoki chorva ozuqasi uchun foydalaniladi. Bu o'z navbatida nobudgarchilikni kamayishiga imkon yaratadi, qishloq xo'jaligi korxonalari ishlovchilarining nomavsumiy davrlarda ish bilan bandligini kuchaytirishni ta'minlaydi.

Qishloq xo'jaligi mahsulotlarining tovar qismini (butunlay yoki qisman) bevosita ular ishlab chiqarilgan joyda saqlash yana bir muhim afzallikka ega: qishloq xo'jaligi korxonasining uzoq muddatga saqlashga qo'yilgan mahsulotlarini qishgi-bahorgi mavsumlarda barra yoki qayta ishlangan mahsulot sifatida muvaffaqiyatli sotishga erishiladi. Bunda mahsulotlarni sotish nisbatan yuqori baholardagi talablarni hisobga olgan holda amalga oshiriladi.

Ishlab chiqarish joylaridagi qishloq xo'jaligi mahsulotlarini saqlashdan keyingi sotishning iqtisodiy samaradorligi sotish davridagi bozor narxlari bilan ishlab chiqarish, navlarga ajratish, omborlardasaqlash, sotishga ketgan xarajatlar o'rtasidagi farq bilan aniqlanadi.

Ushbu samaradorlik miqdoriga qarab, qishloq xo'jaligi mahsulotlarini ishlab chiqarish joylarida qayta ishlashning maqsadga muvofiqligi yoki nomuvofiqligi haqida xulosalar chiqariladi

18.2. Qishloq xo'jaligi mahsulotlarini qayta ishlash tizimi iqtisodiyoti va boshqarish

Hozirda Respublikaning qishloq xo'jaligi korxonalarida mavjud omborxonalar asosan ayrim turdagi mahsulotlarni va yem-xashakni saqlashga mo'ljallangan bo'lib, katta miqdordagi tovar mahsulotlarini saqlash imkonini bermaydi. Tovlar mahsulotlarining asosiy qismini qishloq

xo'jaligi ishlab chiqaruvchilari bevosita hosil yig'im - terimi davrida yoki yig'im-terimidan so'ng darrov sotib yuboradilar. Shuning uchun ularga katta sig'imdagi omborxonalar kerak bo'lmaydi.

Kartoshka va meva-sabzavot mahsulotlarining tovar qismi ixtisoslashgan fermer xo'jaliklarining yirik saqlash hajmlariga ega bo'lgan omborxonalarida yig'im - terimdan keyingi qayta tovar ishlovidan so'ng, ulgurji sotish uchun, yarimfabrikatlar sifatida saqlanadi.

Qayta ishlov berish va chiqitlardan foydalanish ham shu yerda amalga oshiriladi.

Qishloq xo'jaligi korxonalarida mahsulotlarni saqlash uchun moddiy-texnik asosni yaratishda, ishlab chiqarishda, ulardan foydalanishda va sotishga mo'ljallangan mahsulotlarning o'ziga xos saqlanish xususiyatlarini hisobga olish zarur.

18.3. Qishloq xo'jaligi mahsulotlarini sotish tizimi iqtisodiyoti va boshqarish

Sotish uchun mo'ljallangan mahsulotlarni saqlash sifatini oshirish asosida katta daromad olish uchun qishloq xo'jaligi korxonalari o'z kuchi hamda vositalari bilan mahsulotlarga *so'nggi tovar ishlovi* beradilar, ya'ni tovar sifatida uni eng yuqori sifat darajasiga ko'taradilar.

Ishlab chiqarish joylarida paxta, g'alla, sabzavotlar va mevalarga samarali so'nggi tovar ishlovi berish keng qo'llaniladi.

Fermer xo'jaliklarida sutga so'nggi tovar ishlovi berish bevosita uni tozalash, filtrlash, 10⁰ S dan yuqori bo'lmagan haroratgacha sovutishdan iboratdir. Ishlov berish fermalar qoshida maxsus jihozlangan sutchilik bo'limlarida amalga oshiriladi. Bunday bo'limlar barcha yirik fermalarda tashkil qilinadi.

Fermer xo'jaliklarida sog'iladigan chorvaning tuyog'i miqdoriga va mexanizatsiyalash darajasiga qarab, sutni sovutish uni ishlab chiqarish texnologiyasi (fermalar zamonaviy sog'ish qurilmalari bilan jihozlangan bo'lsa) bilan birgalikda bajariladi. Bunday sharoit bo'lmaganda tabiiy yo'llar bilan sovutiladi.

Fermalar qoshidagi sutchilik bo'limlarida sutga so'nggi tovar ishlovi berish mahsulotni saqlash muddatini sezilarli uzaytirish va sutni kuniga ikki marta, ertalab va kechqurun olib ketish imkonini beradi.

Sut mahsulotiga dastlabki ishlov berish tizimini ishonchli tashkil qilgan ko'pgina xo'jaliklarda, sigirlar ikki marta sog'ilganda ham transport chiqimlarini tejash maqsadida sutni bir marta olib ketiladi.

Fermalar qoshidagi sutchilik bo'limlarida sutga so'nggi tovar ishlovi berishning afzalligi yana shundaki, qishloq xo'jaligi korxonalari amaldagi Davlat standartlariga muvofiq shahardagi sut zavodlariga sotilgan 1-navli sut uchun joriy narxlarga qo'shimcha haq ham olishlari mumkin. Sovutilgan va tozalangan sutdan yuqori talabga ega bo'lgan yuksak sifatli oziq-ovqat mahsulotlari olinadi.

Tuxum yetishtirishga yo'naltirilgan parrandachilik fabrikalarining tashkiliy tarkibida odatda tuxumlarni qutilarga joylash va saralash sexlari ham bo'ladi. Ishlab chiqarish sexida ishlovchilar vaqti-vaqti bilan, odatda bir smenada ikki marta, tuxum qiladigan tovuqlar galasining tuxumlarini yig'ib oladilar, so'ng qutilarga joylash va saralash sexidan tuxumlar saralanib, savdo shaxobchalarida sotilguncha omborxonalarda saqlanadi.

Yirik ixtisoslashgan korxonalarda qishloq xo'jalik mahsulotlarining sotish uchun mo'ljallangan bir qismiga nafaqat so'ngi tovar ishlovi berishi, balki **sanoat qayta ishlab chiqarishi** ham qo'llaniladi. Sanoat qayta ishlab chiqarishi yoki ishlov berilishi avvalo tashish uchun noqulay bo'lgan, shuningdek, bevosita savdo shoxobchalari va umumiy ovqatlanish muassasalarida sotishga mo'ljallangan mahsulotlarga qo'llaniladi.

Qayta ishlab chiqarish korxonalaridan uzoqda bo'lgan, qatnov yo'llari yomon bo'lgan mahsulotlarga ham sanoat qayta ishlovi beriladi.

Qishloq xo'jaligi korxonalari, fermer xo'jaliklarida yetishtirilgan mahsulotlarning bir qismi yoki barchasiga sanoat qayta ishlovini berish zarurati shundan kelib chiqqanki, mamlakatda qishloq xo'jaligiga oid bo'lmagan korxonalarda mahsulotlarni tayyorlash, saqlash va qayta ishlov berish sohasida moddiy-texnika bazasi yetarlicha rivojlanmagan. Shuning uchun saqlashga qo'yilgan mahsulotlarning katta qismi yaroqsiz chiqitga aylanib qoladi. Jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, qishloq xo'jaligi mahsulotlarini tayyorlash, saqlash va qayta ishlov berishning moddiy-texnika bazasini yaratish iqtisodiyot nuqtai nazaridan tovar kamyobligini barataraf qilishning eng samarali yo'li bo'lib, moliyaviy, mehnat resurslarini kapital resurslar jihatdan ko'p xarajatli bo'lgan qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishiga emas, balki yetishtirilgan mahsulotni saqlashga yo'naltirish imkonini beradi. Ana shuning uchun ham mamlakatimizning qishloq xo'jaligi korxonalari mahsulotlarni saqlash va qayta ishlov berish uchun zaruriy kapitalga ega bo'lgan hududlarda qayta ishlov berish sanoatini ishlab chiqarish joylariga yaqinlashtirish jadal kechmoqda. Bu o'z navbatida katta daromad olish imkonini beradi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2016-yil 12-apreldagi "Meva-sabzavot, kartoshka va poliz mahsulotlarini xarid qilish va ulardan foydalanish tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori

bu yo'nalishdagi ishlar ko'lamini oshiradi. Mazkur qaror asosida qayta ishlash korxonalarini xomashyo bilan muntazam ta'minlash, ichki iste'mol bozoriga yil davomida sabzavotlar, kartoshka, meva va poliz mahsulotlarini uzluksiz yetkazib berish, ho'l meva va qayta ishlangan meva-sabzavot mahsulotlarini eksport qilish hajmini ko'paytirish va turlarini kengaytirish uchun ularni yetishtirish, ishlab chiqarish va xarid qilish bo'yicha yagona tizim shakllantirilmoqda. 2016 yilgi hosildan boshlab O'zbekistonda ho'l meva-sabzavot, kartoshka, poliz mahsulotlari va uzum xarid qilish bo'yicha davlat buyurtmasi joriy etiladi. Bu O'zbekiston Prezidentining 12 apreldagi «Meva-sabzavot, kartoshka va poliz mahsulotlarini xarid qilish va ulardan foydalanish tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi qarorda ko'zda tutilgan. Ho'l meva-sabzavot, kartoshka, poliz mahsulotlari va uzum xarid qilish bo'yicha davlat buyurtmasi «O'zbekoziqovqatxolding» kompaniyasi tarkibiga kiradigan xususiy mulk shaklidagi qayta ishlash korxonalarini xomashyo bilan barqaror ta'minlash, ichki iste'mol bozorini qish-bahor mavsumida barqaror ta'minlash maqsadida zahiraga g'amlash, shuningdek, tashqi bozorlarda xaridorgir bo'lgan ho'l meva-sabzavot mahsulotlarini eksport qilish ushbu mahsulotlarga nisbatan talabdan kelib chiqqan holda shakllantiriladi. Davlat buyurtmasi doirasida mahsulotlarni sanoat asosida qayta ishlash uchun xarid qilish fermer va dehqon xo'jaliklari va «O'zbekoziqovqatxolding» tarkibiga kiradigan xususiy mulk shaklidagi qayta ishlash korxonalari o'rtasida tuziladigan kontraktatsiya shartnomalari asosida shartnoma qiymatining 40 foizidan kam bo'lmagan miqdorda bo'nak berish orqali amalga oshiriladi. Qarorda belgilanganki, ho'l meva-sabzavot, kartoshka, poliz mahsulotlari va uzum fermer va dehqon xo'jaliklaridan kelishilgan, bozor narxlarida xarid qilinadi. Ho'l meva va qayta ishlangan meva-sabzavot mahsulotlari «O'zagroeksport» ixtisoslashtirilgan tashqi savdo kompaniyasi tomonidan xorijiy sheriklar bilan to'g'ridan-to'g'ri tuzilgan eksport shartnomalari, shuningdek, fermer va dehqon xo'jaliklari, agrofimlar va qayta ishlash korxonalari o'rtasida tuziladigan komissiya shartnomalari bo'yicha eksport qilinadi.

Shuningdek, Qarorga ko'ra quritilgan va qayta ishlangan meva-sabzavot mahsulotlari eksportga oldindan 100 foiz to'lash yoki akkreditiv ochish yoxud xaridorning moliyaviy barqarorlik darajasi yuqori bo'lgan eng ishonchli banklari kafolati bilan, ho'l meva-sabzavot mahsulotlari esa oldindan kamida 30 foiz to'lash shartlari asosida yetkazib berilishi belgilandi.

Qarorning yana bir muhim jihati 2019-yilning 1-anvarigacha meva-sabzavot, kartoshka, poliz mahsulotlari va uzumni qayta ishlaydigan xususiy mulk shaklidagi korxonalar, idoraviy mansubligidan qat'iy nazar, zamonaviy uskuna va texnologiyalar olib kirishda bojxona to'lovlaridan (bojxona yig'imlaridan tashqari), "O'zbekoziqovqatxolding" xolding kompaniyasi tarkibiga kiradigan qayta ishlash korxonalari yagona ijtimoiy to'lovdan tashqari daromad solig'i, yuridik shaxslar mulk solig'i, mikrofirma va kichik korxonalar yagona soliq, davlat maqsadli jamg'armalariga majburiy ajratmalar to'lashdan ozod etiladi. Bunda, ushbu bandga muvofiq soliq va bojxona imtiyozlari berilishi hisobidan bo'shaydigan mablag'lardan ishlab chiqarishni texnik qayta jihozlash va modernizatsiya qilish uchun maqsadli foydalanilishi lozim. Bo'shagan mablag'lardan maqsadsiz foydalanilgan taqdirda ular qaytarib olinib, byudjet va tegishli davlat maqsadli jamg'armalariga o'tkazilishi belgilandi. Shuni ta'kidlash joizki, meva-sabzavot, kartoshka va poliz mahsulotlarini davlat buyurtmasi asosida xarid qilinishi dehqon va fermer xo'jaliklarining manfaatlariga to'la mos keladi va bu o'z navbatida aholi turmush darajasini oshishiga xizmat qiladi. Prezidentimiz qarorida belgilangan chora-tadbirlar sohada amalga oshirilayotgan ishlarning mantiqiy davomi, yangi bosqichidir. Davlatimiz rahbari rahnamoligida qishloq xo'jaligida chuqur tarkibiy o'zgarishlar amalga oshirildi: zamonaviy mulkchilik shakli joriy etildi, ekin maydonlari optimallashtirildi, hosildorlik oshirildi, meva-sabzavotlarni saqlash va qayta ishlash yo'lga qo'yildi. Bir so'z bilan aytganda, bugungi bosqich uchun poydevor yaratildi. Buning samarasida qishloq xo'jaligi ekinlaridan har yili mo'l hosil olinmoqda 2015-yilda 12 million 592 ming tonna sabzavot va kartoshka, 2 million 731 ming tonna meva, 1 million 850 ming tonna poliz mahsulotlari, 1 million 556 ming tonna uzum yetishtirildi. So'nggi yillarda qariyb 100 ming gektarda mevali bog' va tokzorlar barpo etildi. Keyingi uch yilda 22 ming gektardan ziyod maydonda ilmiy asoslangan intensiv bog' tashkil qilindi. Seleksionerlarimiz yaratgan iqlim sharoitimizga mos, qurg'oqchilikka, kasallik va zararkunandalarga chidamli sabzavot, poliz ekinlari va kartoshkaning 170 dan ortiq navi, meva va rezavor ekinlar va uzumning 175 navi parvarishlanmoqda. Bunda paxta maydonlari qisqarib, meva-sabzavot, poliz va uzum yetishtirishga ixtisoslashgan maydonlarning kengayishi muhim ahamiyat kasb etmoqda. Yetishtirilgan mahsulotni sifatli saqlash va bozorlarimizga uzluksiz yetkazib berishga alohida e'tibor qaratilmoqda. 2015-yilda 77-ming 800 tonna sig'imga ega bo'lgan 114 yangi sovutish kamerasi tashkil etildi va modernizatsiya qilindi. Bu 830 ming tonnadan ziyod meva sabzavotni saqlash, bozorlarimizda narxning

bir me'yorda bo'lishida muhim o'rin tutdi. Bozorlarimizdan qishin-yozin meva sabzavot uzilmaydi. 2015-yilda mamlakatimiz oziqovqat xavfsizligini ta'minlash sohasida Ming yillik rivojlanish maqsadlariga erishgani uchun BMT tomonidan mukofotlangan 14 davlatdan biri bo'lgani ham bejiz emas. Mamlakatimiz qishloq xo'jaligi shu darajada rivojlandiki, bugungi kunda xalqimizning oziqovqat mahsulotlariga ehtiyojini to'la ta'minlab, ularni eksport qilish salohiyati yanada kengaydi. Qishloq xo'jaligi xomashyosiga belgilangan narxlar tizimi, undan ishlab chiqarilgan mahsulotlarga belgilangan narxlar tizimiga mos kelmasligi ham qishloq xo'jaligi korxonalarida qayta ishlov berish ishlab chiqarishini yaratishning muhim omili bo'lib xizmat qiladi. Shuning uchun ham paxta, g'alla, go'sht va boshqa xom ashyolarni yetkazish hamda sotish zararsiz ishlashni ta'minlashi mumkin. Ana shu sababga ko'ra, tovar mahsulotlarini ishlab chiqaradigan qishloq xo'jaligi korxonalari ularga o'zi qayta ishlov berib, o'zi uni so'nggi ishlov berilgan tovar sifatida sotishga intilmoqdalar. Qayta ishlangan mahsulotni sotgan tovar ishlab chiqaruvchi naqd pulga ega bo'lib, uni tezda yana oborotga, ya'ni foyda keltiradigan ishlar uchun harakatga kiritib yuboradi. Chorvachilik tarmoqlari rivojlangan qishloq xo'jaligi korxonalarida ko'proq parrandachilik mahsulotlariga qayta ishlov berish keng tarqalgan. Bu tarmoq katta hajmli ishlab chiqarishli parrandachilik fabrikalariga mo'ljallangan va ular o'z joyida juda keng miqdorda mahsulotlarni qayta ishlashlari mumkin.

Parranda go'shtini ko'paytirish, eng yuqori sifatli oziq-ovqat mahsulotlari tayyorlash, texnik chiqitlardan to'la foydalanish imkonini beradi. Natijada ishlab chiqarilayotgan mahsulotning narxi 1,5 marta ko'tariladi, qayta ishlov uchun ketgan xarajatlar deyarli 2,0 barobar kamayadi. Mahsulotning yuksak sifati hamda ishlab chiqarishning zaruriy sanitariya darajasi ta'minlanadi. Savdo shoxobchalariga turli mahsulotlar yetkazib berish mumkin bo'ladi. Tez muzlaydigan yarim fabrikatlarni ishlab chiqarish kengayadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

- 1 Qishloq xo'jaligi mahsulotlarini sotish tizimining hozirgi holati qanday?
- 2 Qishloq xo'jaligi mahsulotlarini saqlash tizimini rivojlantirishni qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishiga qanday ta'siri bor?
- 3 Qishloq xo'jaligi mahsulotlarini qayta ishlashning ahamiyati nimada?
- 4 Qishloq xo'jaligi mahsulotlarini saqlash, qayta ishlash, sotish tizimini rivojlanishini qishloq xo'jaligi rivojlanishiga ta'siri qanday?

XIX BOB. MENEJMENTDA AXBOROT VA KOMMUNIKATSIYA

19.1. Axborot va axborotlar tizimi

Axborot — bu ma'lumot va xabarlar to'plami bo'lib, mazmunan yangilik unsurlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o'ta zarurdir. Ishonchli va zarur axborotlarsiz boshqarishni amalga oshirib bo'lmaydi. Axborotlar boshqaruv negizi hisoblanadi.

Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasidagi o'zaro aloqalar axborot vositasida quyidagicha amalga oshiriladi.

Boshqaruvchi organ boshqariluvchi ob'ektning holati hamda boshqariluvchi ob'ektga bog'liq bo'lgan tashqi muhit holati haqida axborotlar olib turadi. Bu axborot boshqaruvchi organ tomonidan qabul qilinadi va shu axborot asosida u boshqaruvchi axborot (qaror, buyruq)ni ishlab chiqadi. Shundan keyin axborot boshqariluvchi ob'ektga ta'sir o'tkazadigan boshqaruvchi tizimning ijroiya organiga yuboriladi va bajarilishi nazoratga olinadi.

Shunday qilib, boshqaruv tizimida axborotni uzatish, olish, qayta ishlash va berish jarayoni amalga oshiriladi. Ishlab chiqarishning borishi to'g'risidagi ichki axborot boshqaruvchi tizimga muttasil kelib tushadi. Bu:

- *ish o'rinlariga xomashyoning kelib tushishi;*
- *stanok, uskunalarning ishlashi;*
- *ishchilarning ishlab chiqarish normalarini bajarishi;*
- *tayyorlangan buyumlar miqdori va ularning sifati;*
- *muhsulotlarni sotishi haqidagi axborotlar.*

Tashqi axborotlar, ya'ni:

- *yuqori tashkilotlardan olinadigan farmoyish, qaror va topshiriqlar;*
- *muhsulot iste'molchilari talablari;*
- *boshqa korxonalarning ilg'or tajribalari;*
- *raqobatdoshlarning xatti-harakatlari;*
- *bozorlardagi holat, ulardagi muvozanat;*
- *inflyatsiya va ishsizlik darajasi;*
- *byudjetga to'lovlar va hokazolarga oid ma'lumotlar shu turkumdagi axborotlar sirasiga kiradi. Bular tashqi muammolardan kelib chiquvchi axborotlar hisoblanadi.*

Agar korxona ichida axborot oqimlarining kelishi va tashqi dunyo bilan aloqalar buzilsa, korxonaning yashashi xavf ostida qoladi.

19.2. Boshqarishda foydalaniladigan axborotlarga qo'yiladigan talablar

Boshqarishda foydalaniladigan va bajarilishi uchun uzatiladigan axborotlarga quyidagi talablar qo'yiladi.

- *ishonchlilik;*
- *tushunarli, birma'nolilik;*
- *tezkorlik;*
- *to'liqlik;*
- *tejamlilik.*

Hozirgi davrda rahbar boshqaruv ishlarida tashabbus va omilkorlik ko'rsatishi, tezkorlik bilan ish olib borishi, vaziyat o'zgarishni o'z vaqtida payqab olish, resurslar bilan man qila olishi, har bir konkret sharoitda maqbul qaror qabul qilishi zarur. Buning uchun rahbar **ishonchli va mazmunli** axborot olib turishi lozim. Ortiqcha, befoйда axborot rahbar ishini qiyinlashtiradi, ortiqcha mehnat va vaqt sarflashga olib keladi.

Axborot **tushunarli** bo'lishi kerak, chalkash, bir-biri bilan taqqoslab bo'lmaydigan ko'rsatkichlar to'g'ri rahbarlik qilishga va o'z vaqtida qaror qabul qilishga putur yetkazadi.

Axborotning o'z vaqtida kelishi va o'z vaqtida bajaruvchilarga yuborilishi, ya'ni **tezkorligi** ham juda muhimdir. U boshqaruv jarayonining, binobarin, ishlab chiqarishning uzluksiz borishiga yordam beradi, shuningdek, dastlabki axborotni boshqarish turli maqsadlar uchun oson o'zgarish, undan boshqaruvning barcha bo'g'inlarida foydalanish mumkinligi, axborotning uzil-kesil ishlanishi, undan qo'shimcha ishlov bermasdan foydalanish ham katta ahamiyatga ega.

Zarur paytda kerakli natija beradigan axborotlar qimmatli hisoblanadi. Kech berilgan axborotlar o'z qimmatini yo'qotadi.

Ishlab chiqarish vaziyatiga to'g'ri baho berish va aniq qaror qabul qilish uchun boshqaruv organi axborot bilan to'liq ta'min etilishi, axborot hajmi maqsadga muvofiq bo'lishi kerak. Axborot yetishmasligi yoki haddan tashqari ko'payib ketishi tezkor va to'g'ri boshqarishga halal beradi. Va, nihoyat, boshqarish apparati xodimlari qanchalik yuqori malakali bo'lsalar, axborot qimmati ham shunchalik yuqori va tartibga solingan bo'ladi. Boshqarish organlari ma'lumotlar qabul qiluvchi texnika vositalari bilan qanchalik mukammal ta'minlangan bo'lsa, rahbarlarga ortiqcha, befoydama'lumotlar shunchalik kam kelib tushadi. Bu esa o'z navbatida axborot oqimidagi **tejamkorlikni** ta'minlaydi.

Boshqarish tizimining muvaffaqiyatli ishlashining zarur sharti faqat to'g'ri aloqagina emas, balki teskari aloqaning ham mavjud bo'lishidir. Teskari aloqa har qanday darajadagi tizimlar harakatini rostlab turish

uchun universal mexanizm hisoblanadi.

Boshqariluvchi tizimdan boshqaruvchi tizimga (bo'ysunuvchidan boshliqqa) kelib tushadigan axborotni, ya'ni berilgan farmoyish va buyruqning natijalari to'g'risidagi axborotni teskari aloqa deb tushunish qabul qilingan.

Boshqaruv tizimi unsurlari ichida murakkab, ko'p tomonlama va xilma-xil aloqalar mavjudligi sharoitida teskari aloqaning ahamiyati ayniqsa ortadi. Boshqaruvchi tizim farmoyish yoki buyruq (topshiriq) bergandan keyin shu farmoyish yoki buyruq qanday bajarilayotganligi to'g'risida teskari aloqa yo'li bo'yicha o'z vaqtida axborot bilan ta'minlanib turilmasa, boshqarish jarayoni buziladi va boshqaruv tizimi butunlay izardan chiqadi.

Ishlab chiqarishni va davlat boshqaruvining barcha darajalarida mustahkam teskari aloqa mavjudligi xarakterlidir. Oddiy bir misol. Mamlakatimizning iqtisodiy va sotsial rivojlanishi bo'yicha ishlab chiqiladigan barcha qonunlar, albatta umumxalq muhokamasiga qo'yiladi, ularga mehnatkashlarning mulohaza va istaklari hisobga olinib, qo'shimchalar va o'zgartirishlar kiritiladi.

Aks aloqa yordamida axborotni jo'natuvchi bilan uni qabul qiluvchi o'rtasida aloqa o'rnatiladi. Bu jarayonda axborotni qabul qiluvchi axborot bilan o'zaro almashuv jarayonining barcha bosqichlarini takrorlaydi, natijada axborot yuboruvchi endi uni qabul qiluvchiga aylanadi, ya'ni har ikkala tomon o'z vazifalarini o'zaro almashgandek bo'ladi.

Aks aloqa — bu eshitganga, o'qiganga yoki ko'rganga nisbatan aks ta'sir yoki ta'sirlanish tayanchi. Bunda mazkur axborotni olgan shaxs shu axborotga bo'lgan munosabatini, tushunganligi yoki to'liq tushunmaganligini, qo'llab-quvvatlashi yoki inkor etishini shu axborotni yuborgan shaxsga bildiradi. Bunday aloqa har ikkala tomonning bir-birini qanchalik tushunganini bilish uchun zarur.

Rahbar berilgan topshiriq yoki aytilgan so'z har doim bo'ysunuvchilar tomonidan birdek qabul qilinadi, deb o'ylamasligi kerak. Bunday xato fikrga boruvchi rahbar o'zini real voqeliqdan uzoqlashtiradi. Teskari aloqani samarali o'rnatmagan rahbarning boshqaruv faoliyati zaiflashadi va inqirozga yuz tutadi.

Shov-shuv axborot almashuv jarayonida salbiy ta'sir kursatuvchi unsurlardan hisoblanadi. Axborotlarni uzatish nazariyasi tili bilan aytganda shov-shuv — bu g'oyani buzib talqin qilishda namoyon bo'ladi.

Aytilgan so'zdan tortib, to uni qabul qilingungacha bo'lgan masofadaga turli to'siqlar, shov-shuvlar axborotni kodlashtirish va dekodlashtirish, shuningdek, rahbar bilan bo'ysunuvchi o'rtasidagi aloqa

jarayoniga katta ta'sir o'tkazishi mumkin.

Hozirgi davrda milliy iqtisodiyotning turli tarmoqlari faoliyatini boshqarish, eng avvalo tegishli boshqaruv qarorlarini qabul qilish turli-tuman axborotlarga bog'liq. Axborotlarning xilma-xilligi har bir boshqaruv ob'ektining faoliyati ko'p tomonlamaligi bilan, boshqaruv sohalari ham turli-tumanligi bilan belgilanadi. Bular esa pirovard natijada ishlab chiqarish jarayonlari miqyosining kattaligi, o'ta murakkabligi va davom etish sur'atlarining yuqoriligi bilan bog'liqdir.

Boshqaruv axborotlari o'ta turli-tuman bo'lganligi tufayli mazkur boshqarish qarorlarini ishlab chiqish uchun zarur va yetarli axborotni tanlab olish ancha qiyin. Barcha axborotlarni o'ziga xos belgilariga qarab tur va guruhlariga ajratish, ya'ni klassifikatsiya qilish yoki tasniflash, bu qiyinchilikni bartaraf etish yoki bir oz yengillashtirishga ma'lum darajada yordam beradi. Ishlab chiqarish doimiy rivojlanishda bo'lganligi sababli axborot turlari, soni va ko'lami ham ko'payib boraveradi.

Shu bois yuqorida keltirilgan turkumlashni to'liq deb bo'lmaydi.

Barcha boshqarish vazifalarini kompleks hal etish uchun axborotlar har bir boshqarish ob'ektining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olib aniq turkumlanadi.

Turkumlanganda axborot tizimi har tomonlama soddalashadi, shuningdek, uni to'plash, uzatish va turlarga ajratish osonlashadi, buning natijasida rahbar xodimlar axborot bilan to'liqroq ta'min etiladi.

Barcha axborotlarni quyidagi belgilar bo'yicha turkumlash mumkin (19.1-jadval).

Axborot tizimlari ikki xil bo'lishi mumkin (19.2-rasm).

Oddiy tizim. Axborot paydo bo'lgan joydan iste'mol joyiga yo'naltiriladi. Bunday axborot telefon orqali yoki signallar vositasida kelib tushishi mumkin. Bu turdagi axborot tizimi quyi boshqaruv bosqichiga to'g'ri keladi. Ish joyidan ustaga berilgan axborot bunga misol bo'la oladi. Bunday axborotga deyarli ishlov berilmaydi.

Murakkab tizim. Bu tizim ishlab chiqarish va boshqaruv tarkibining murakkabligi bilan bog'liq. Bu yerda dastlabki axborot yuzaga keladi. Ishlov berishda hisoblash texnikasidan keng foydalaniladi.

Murakkab axborot tizimining har xil darajada mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish turlari quyidagilardan iborat:

• Axborotlarni to'la o'zlashtirish davri.

Axborotlar turlari

T/r	Turkumlash belgilari	Guruhlar
1.	Mazmuniga qarab	• iqtisodiy • huquqiy • sotsial • texnikaviy • tashkiliy
2.	Kelish manbai va foydalanish joyiga qarab	• ichki axborot • tashqi axborot
3.	Kimga mo'ljallanganligiga qarab	• korxona uchun • bo'lim uchun • sex uchun • uchastka uchun
4.	Barqarorlik xarakteriga qarab	• oddiy axborot • shartli-doimiy axborot • o'zgarib turuvchi axborot
5.	Foydalanish uchun tayyorligiga qarab	• dastlab kixborot • oraliq axborot • yakuniy axborot
6.	Davriyligiga qarab	• smenali axborot • sutkali axborot • kvartallik va h.k. axborot
7.	Boshqaruv jarayonidagi vazifasiga qarab	• direktiv axborot • hisobot ko'rinishidagi axborot • hisobga olish bo'yicha axborot • nazorat qilish bo'yicha axborot
8.	Voqealarning kelib chiqishini aks ettirish vaqtiga qarab	• tarixiyaxborot • joriyaxborotlar • perspektiv axborotlar
9.	Mo'ljallanganligiga qarab	• bir maqsadli axborotlar • ko'p maqsadli axborotlar, ya'ni ko'p muammolarni yechishga mo'ljallangan axborotlar
10.	Mustahkamlash va saqlash imkoniyatiga qarab	• og'zaki axborotlar • yozma axborotlar • ovozli axborotlar • tasvirli axborotlar va h.k.
11.	Muhimligiga qarab	• o'ta muhim axborot (ko'rsatma, qo'llanma) • muhim bo'lmagan axborotlar va h.k.

12.	To'liqligiga qarab	• to'liq, kompleks axborotlar • to'liq bo'lmagan axborotlar
13.	Xarakteriga qarab	• individual axborotlar • funksional axborotlar • universal axborotlar
14.	Ishonchliligiga qarab	• ishonchli axborotlar • ehtimolli axborotlar

Bunda axborot oddiy mexanizimlardan foydalanilgan holda butunlay qayta ishlanadi.

▪Aralash axborot tizimi.

Bunda axborotni mexanizatsiyalashgan va avtomatlashgan qurilmalari yordamida o'zgartirishlarga erishiladi. Bu tizim avtomatlashgan nazoratni ta'minlaydi, ba'zida korxonaning ishlab chiqarish faoliyati ustidan oddiy boshqaruv jarayonini amalga oshiradi

▪Axborot-ma'lumottizimi.

Bunda ko'z bilan bajariladigan nazorat uchun ba'zi bir ma'lumotlarni berish bilan cheklanadi.

▪Kuzatuv axborot tizimi.

Bu tizim avtomatlashgan nazorat va boshqaruvni ta'minlaydi. Keyingi ikkala tizim asosan texnologik jarayonlar to'g'risidagi axborotlarni qayta ishlash uchun qo'llaniladi.

Axborotlar tizimi- bu murakkab tizim bo'lib, o'z ichiga turli hujjatlarni, axborot oqimi, aloqa kanallari, texnik vositalar va avtomatik boshqaruv tizimlarini oladi. Butun axborotlar tizimi aniq va doimiy ishlashi lozim.

Har bir rahbarning uslubi ko'p jihatdan qaror qabul qilish uchun zarur va yetarli axborotni olish va undan foydalanishda uning shaxsiy ishlash uslubi bilan belgilanadi.

Ishlab chiqarishni boshqarish - bu ijodiy jarayon, o'ziga xos bir san'at. U rahbarning xilma-xil ish usullarida namoyon bo'ladi. Bu usullar esa rahbarga ushbu sohada oz omilkor kishilarning fikrini turli kanallar orqali aniqlash va bu ijobiy fikrlardan boshqarish jarayonida foydalanish imkoniyatini beradi. U o'z fikrlarini har bir kishining ongiga yetkazish uchun ham ma'lum hislatlarga ega bo'lish kerak.

Rahbar suhbatdoshini shunday tinglay bilishi lozimki, suhbat natijasida ish haqida eng ko'p darajada foydali axborot olishi kerak. Bunga esa boshqarishning, ayniqsa o'z qo'li ostidagilarning fikrlariga, so'zlariga, taklif va tanqidlariga e'tibor bilan munosabatda bo'lgandagina erishish mumkin. Bo'ysunuvchi kishi ma'lum ishini bevosita bajaradi va bu ishni

boshqalardan ko'ra yaxshiroq biladi.

Shuning uchun rahbar o'z qo'l ostidagilar bilan suhbat qilganida o'zi uchun ayniqsa qimmatli bo'lgan axborotni olishni mo'ljallashi kerak. Buning uchun ochiq gaplashish shartini yaratishi lozim. Begonalar bo'lmasligi lozim, telefon qo'ng'iroqlarini cheklash va hokazolar talab qilinadi.

Rahbarning yozishni bilishi - bu faqat savodli yoza bilishi emas, balki fikrni qisqa va ravon, davlat tilida badiiy, sodda bayon qilish demaq. Rahbarlikda bu o'z qarorini bo'ysunuvchiga yetkazish uslubidir. Ishlab chiqarishni boshqarishda yozish mumkin bo'lgan hamma narsani yozib qo'yishi kerak, degan qoida amal qiladi. Bu bo'ysunuvchiga yozilganlarga qarab o'z xatti-harakatini aniq tekshirib borish, rahbarga esa qarorning bajarilishini nazorat qilib turish imkoniyatini beradi.

Kommunikatsiya – bu kishilar o'rtasidagi o'zaro axborot almashuvi. Rahbarlar qilayotgan hamma ishlar axborotlarning samarali almashishini talab qiladi. Yaxshi yo'lga qo'yilgan kommunikatsiya faoliyat muvaffaqiyatini ta'minlaydi. So'rovlar shuni ko'rsatadiki, 73 foiz amerikalik, 85 foiz yapon, 63 foiz inglizlik rahbarlar kommunikatsiya qo'yilgan maqsadga erishish yo'lidagi bosh to'siq, deb hisoblaydilar. Yana bir boshqa so'rovga ko'ra 2000 ta turli kompaniyaning 250 ming xodimi korxonalarda axborot almashish eng qiyin masalalardan biri, deb biladilar.

Umuman, har bir rahbar 50 dan 90 foizgacha vaqtini kommunikatsiyaga sarflaydi.¹ Shu sababli shuni tasdiqlash mumkinki, menejer faoliyatining samaradorligi eng avvalo kommunikatsiya samaradorligiga, ya'ni:

- *Kishilar bilan yakkama-yakka suhbat olib borish qobiliyati;*
- *Telefonda so'zlashuv qobiliyati;*
- *Rasmiy hujjatlarni tuzish va o'qiy olish qobiliyati;*
- *Majlislarda qatnashish madaniyati kabilargabog'liq.*

1.3. Kommunikatsiya

Korxona (tashkilot) kommunikatsiyasi - bu o'ta murakkab, ko'p bosqichli tizim bo'lib, o'z tarkibiga nafaqat tashkilot ichidagi, shuningdek, uning tashqarisidagi axborot almashuvini ham oladi.

Tashkilot – bu davlat nazorati va boshqaruvchi ostidagi ob'ekt bo'lib, u o'zidan yuqori tegishli tashkilotlarga (makroiqtisodiyot va statistika vazirligiga) turli hisobotlar, ma'lumotlar, axborotlar berib turadi.

Tashqi kommunikatsiya – bu tashkilot bilan tashqi muhit o'rtasidagi

axborot almashuvi. Tashqaridan keladigan axborotlar, jumladan, yuqori boshqaruv organlari, hokimiyat, vazirlik, qo'mitalar, Vazirlar Mahkamasi, Prezident devoni axborotlari bunga misol bo'ladi

Ichki kommunikatsiya deganda, korxona ichidagi bo'limlar o'rtasidagi, korxona ichki faoliyatini yurgizish uchun zarur bo'lgan axborot almashuvi tushuniladi. Buerdaboshqaruvbo'g'inlari (vertikal kommunikatsiya) vabo'limlararo (gorizontal kommunikatsiya) axborotalmashuvi amalga oshiriladi.

Rahbar va bo'ysunuvchi o'rtasidagi kommunikatsiya – bu tashkilotda eng ko'p uchraydigan axborot almashuvi. Masalan, sex boshlig'i yoki masterning jamoa va ayrim xodimlar bilan jonli aloqasi juda yuksak baholanadi. Jonli aloqada rahbar faqat o'z qarorini bildiribgina qolmay, bo'ysunuvchilarga ta'sir ko'rsatishi, ularda qarorni yaxshiroq bajarish uchun tashabbus va xohish uyg'otishi mumkin. Qo'pollik bilan baqirish, "so'kinish"ga va hokazolarga aslo yo'l qo'ymaslik kerak. Rahbarning shaxsiy obro'si ko'p jihatdan u o'z fikrini qay tarzda bildirishiga, qanday so'zlashiga bog'liq.

Noformal kommunikatsiya – bu rahbar atrofidagi shov-shuvlar, rahbarning xizmatga doir bo'lmagan shaxsiy aloqalari, norasmiy kanallar bilan axborot almashuvlari kiradi. Bunday axborot almashuvi chegara doirasida bo'lishi kerak.

Kommunikatsion jarayon – bu ikki va undan ortiq odamlar o'rtasidagi axborot almashish jarayoni. Bu jarayonda to'rtta bazaviy unsur qatnashadi:

- *axborotni jo'natuvchi;*
- *axborotning o'zi (xabar);*
- *aloqa kanali, ya'ni axborotni uzatish vositasi;*
- *axborotni qabul qiluvchi.*

Ana shu to'rt unsur bir-biri bilan hamohang ishlagandagina, axborot o'z vazifasini bajaradi. Axborotlarni almashuv jarayonida har ikkala tomon (jo'natuvchi va qabul qiluvchi) faol rol o'ynashi kerak.

Kommunikatsion jarayonni quyidagi 6 bosqich ketma-ketligida bajariladigan ishlar majmuasi tariqasida ifodalash mumkin.

1. Axborotni tanlash va g'oyani shakllantirish. Bu bosqichda axborotni qabul qiluvchiga qanday topshiriqni, qaysi g'oyani berish to'g'risida fikrlaydi va uni shakllantiriladi.

2. Axborotlarni kodlashtirish va axborot (xabar)ni shakllantirish. Bu yerda axborotni jo'natuvchi o'zining g'oyasini grafik va chizmalarda, yozma ovoqda yoki tasvirda kodlashtiradi.

3. Aloqa qilish kanalini tanlash va axborot (xabar)ni uzatish.

Kodlashtirish bilan bir qatorda axborotni uzatuvchi kommunikatsiyaga muvofiq ravishda uzatish kanalini tanlaydi. Shunday kanallar turkumiga: pochta, telefon, telefaks, elektron pochta, kompyuter shoxobchasi va boshqalar kiradi.

4. Dekodlashtirish va axborotni qabul qilish. Dekodlashtirish deganda, uzatilayotgan xabarni, axborotni qabul qiluvchi fikriga o'tkazish, belgilarda ifodalash tushuniladi. Agar bir tomon axborotni taklif etsa, ikkinchi tomon uni hech qanday to'siqsiz sababli, axborot yetkazilguncha yo'l-yo'lakay turli shov-shuvlarga duch kelib asl mohiyatini yo'qotish mumkin. Shu sababli teskari aloqa ham mavjud.

5. Axborotni talqin qilish va javobni shakllantirish. Bu bosqichda axborot uzatuvchi bilan axborotni qabul qiluvchi o'z o'rinlari bilan almashinadilar. Axborotni qabul qiluvchi olgan axborotni talqin qiladi va javobni shakllantiradi.

6. Javobni uzatish. Shakllantirilgan javob tanlab olingan kanal orqali axborotni uzatganga qaytib uzatiladi va shu bilan kommunikatsion jarayon tugaydi. Hozirgi paytda eng muhim kommunikatsiya vositasi sifatida kompyuterlar xizmat ko'rsatmoqda. Ular yordamida axborot to'planadi, dasturlar tuziladi, ma'lumotlar banki hosil qilinadi. Kompyuterlar nafaqat ishlab chiqarishni boshqarish uchun, balki iqtisodiyotning barcha jabhalari uchun o'ta zarur.

Shuni qayd qilish lozimki, shaxslararo axborot almashuv jarayonida ayrim muammolar tug'ilishi mumkin. Shunday muammolar turkumiga quyidagilarni qayd qilish mumkin:

- *idrok qilishdagi ruhiy farq;*
- *ma'naviy (semantik) to'siq;*
- *noverbal imo-ishoralar;*
- *filtrlash;*
- *aloqa kanallarining haddan tashqari ko'payib ketishi;*
- *nomaqbul tashkiliy tuzilma (tarkib).*

Ma'lumki, kishilar bir xil ma'lumotni o'zlarining bilim darajalari, hayotiy tajribalari, qiziqish doiralari, ehtiyojlari, hissiy tuyg'ularining turlichaligidan o'zlaricha turlicha talqin qiladilar va qabul qiladilar. Bu o'rinda rahbar bilan bo'ysunuvchi o'rtasidagi munosabat ham muhim rol o'ynaydi. Bir-biriga ishonch va o'zaro bir-birini anglash bor joyda axborot ko'lamini kengayadi, ularning aniqligi oshadi, javobgarlik ham bir xilda bo'ladi.

Ma'naviy (semantik) to'siq uzatilayotgan axborotni kodlashtirishda qo'llanilgan belgi (simvol)larning axborotni qabul qiluvchilar didlariga (ularning lavozimlari, mavqelari, mentalitet, milliy urf-odatlarini nuqtai

nazardan) mos tushmaganligida namoyon bo'ladi.

Simvol (belgi)lardan tashqari axborotlar bilan almashuv chog'ida **noverbal**, ya'ni og'zaki yoki so'zda emas, balki imo-ishoralar, masalan, chehra, savlat, vajohat, tovushning o'zgarib turishi kabilar ham bajaruvchiga aytiladigan so'z mohiyatini tubdan o'zgartirilgan holda yetkazilishiga sabab bo'lishi mumkin. Ruhshunoslarning fikricha, so'z bilan aytiladigan axborotning 90 foizigacha qismi so'z orqali emas, balki noverbal yo'l bilan qabul qilinar ekan.

Filtrlash – axborotning iste'molchiga tez yetib borishi jarayonida uni ixchamlashtirish, noxush "ma'lumotlar"dan tozalash maqsadida axborot soddalashtiriladi, qayta ishlanadi, tegishli xulosalar chiqariladi. Bundan tashqari, quyi bo'g'indagi rahbarlar, o'zlari xohlamagan, ammo yuqori bo'g'indagi rahbarlar bilishi shart bo'lmagan axborotlarni yubormaydilar. Shu tariqa axborotlar filtrlanadi.

Aloqa kapitallarining haddan tashqari ko'payib ketishi ham kommunikatsion jarayonga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Bunday muammo axborotlarni qayta ishlash va ularni uzatish vositalarining yetishmovchiligi yoki ularning nomukammalligi oqibatida sodir bo'ladi.

Noma'qul tashkiliy tuzilma ham kommunikatsion jarayonda muammo tug'diruvchi omillardan biri hisoblanadi. Qanchalik boshqaruv bo'g'inlari ko'p bo'lib, funksiyalar, vazifalar va vakolatlar bir-birini ko'p takrorlasa, shunchalik axborotning manzilga yetib borishi sekinlashadi. Natijada, shu davr ichida har bir bo'g'inda o'ziga maqbul bo'lgan "tuzatishlar" kiritiladi. Bu jarayonda bo'limlar va bo'g'inlarda sodir bo'ladigan ixtiloflar axborotlar almashuviga va qarorlarni qabul qilishga jiddiy to'siqlarni yaratadi. Axborotni uzatish va qabul qilish ko'p jihatdan samarali quloq solish san'atiga ega bo'lishdarajasiga bog'liq.

Hujjat – bu boshqarish jarayonini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan voqealar, hodisalar, jarayonlar to'g'risidagi axborotlarni maxsus materiallarda turli usullar bilan mustahkamlash vositasi. Boshqacha qilib aytganda, hujjat - bu narsaning nimaligini, miqdori, sifati va shu kabilarni ko'rsatuvchi rasmiylashtirilgan ish qog'ozi yoki kimning kimligini, mashg'ulotini, biror tashkilotga a'zolicini tasdiqlovchi ish qog'ozi (pasport, guvohnoma, reyting daftarchasi va h.k.).

Hujjatlashtirish deganda, biror kimsa yoki narsa haqidagi fikrni yozib, hujjat holiga keltirish, rasmiylashtirish tushuniladi.

Ish yuritish – bu korxonalarning o'z funktsiya va vazifalarini bajarish davomida hujjatlar ustida olib boradigan ish usullari va jarayonlari majmuasi. Bu jarayon hujjatlashtirish, ular ustida ishlash usullarini o'z ichiga oladi. Ishlab chiqarishni boshqarishda foydalaniladigan

axborotlarning eng muhim shakli - bu yozma axborot, ya'ni hujjat. Hujjatli axborot ishlab chiqarishni boshqarishning barcha jarayonlariga singib ketadi. Hujjatlarsiz boshqarishning birorta ham funksiyasi muvaffaqiyatli amalga oshmaydi. Barcha boshqarish xodimlari u yoki bu tarzda hujjatli axborotni qayta ishlashda band bo'ladilar. Mutaxassislarning anchagina qismi (biznes rejani tuzuvchilar, iqtisodchilar, buxgalterlar, statistlar, konstruktor-muxandislar, kotibalar va hokazolar) uchun esa bu ish ular mehnatining asosiy mazmunini tashkil etadi.

Hujjatlashtirish va ish yuritishning ahamiyati ikkita omil bilan belgilanadi.

Birinchidan, boshqaruv mehnatining umumiy hajmida ish yuritish operatsiyalarining salmog'i katta bo'lib, 30-60 foizgacha yetadi. Yirik va o'rta korxonalarni boshqarish jarayonida minglab xilma-xil hujjatlardan foydalaniladi. Ishlab chiqarishga oid operatsiyalarning aksariyati hujjatlashtirish yordamida boshlanadi, amalga oshiriladi, nazorat qilinadi, tartibga solinadi va nihoyasiga yetkaziladi.

Ikkinchidan, ish yuritishning ahamiyati korxonaning texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlariga, tezkorlikka, boshqaruv xodimining mehnatiga, madaniyatiga, tejamkorligiga va hokazolarga uning bevosita ta'sir o'tkazishi bilan belgilanadi.

Ish yuritish ijroni ta'sirchan nazorat qilishda muhim rol o'ynaydi. Hujjatlar yuridik ahamiyatga ham ega. Hujjatlashtirish va ish yuritishni yaxshi yo'lga qo'ymay turib, korxonani rejali boshqarib bo'lmaydi. Korxonalarda xilma-xil va turli-tuman hujjatlardan foydalaniladi.

Demak, hujjatlar ikki guruhga ajratilar ekan. Birinchi guruhga korxonalarning farmoyish berish va ijro etish jarayonida tuziladigan hujjatlari kiradi. Bular tashkiliy farmoyishli hujjatlashtirish bo'lib, unga tashkiliy hujjatlar (nizom, qoida, qo'llanma), farmoyishlar (qaror, buyruq, yechimlar), ma'lumot - axborotlar (xat, akt, hisobot va hokazo) kiradi.

Ikkinchi guruhdagi hujjatlar boshqarishning har bir maxsus funksiyasiga xos hujjatlar (moliya, buxgalteriya hujjatlari va hokazo), shuningdek, transport, aloqa, statistika, yurisprudensiya hujjatlari va hokazodan iborat bo'ladi. Ish yuritish hujjatlarni qayd qilish, ko'paytirish, hujjatlarni tahlil qilish, ma'lumotnoma axborot xizmati ko'rsatish, hujjatlarni saqlash, ijroni nazorat qilish, tashish, arxivda saqlashga tayyorlashdan iborat bo'ladi. Ish yuritishning asosini quyidagi tamoyillar tashkil qilmog'i lozim:

- *korxonaning barcha bo'linmalarida hujjatlar qabul qilishning bir xil usullari, hujjat shakllari, ijroni nazorat qilish kabi usullar qo'llanilishi lozim;*

- *korrespondensiyalar bir joyda qabul qilib olinishi va qayd qilinishi lozim;*

- *hujjatlar bir marta qayd qilinishi kerak, qayd qilish tizimi hujjatlarni ijro etishni nazorat qilish tizimi bilan o'zaro va bog'langan bo'lishi kerak;*

- *hujjatlar ijro etilishi bosqichlarida shunday saqlanishi kerakki, toki zarur ma'lumotnomalarni tuzish uchun kerakli hujjatni tez toppish mumkin bo'lsin;*

- *hujjatlar tezkorlik bilan hamda eng oz mehnat sarflangan holda doiraviy aylanishi lozim.*

Hujjatni bayon qilish uslubi ravon, aniq va qisqa bo'lishi hamda ayni vaqtda mazmun tizimini to'la aks ettirilishi lozim. Ishga oid yozuvlarni iloji boricha qisqartirmaslik, balki qisqartma so'zlarning faqat qabul qilingan shakllaridan foylanish zarur.

Hujjatlarni bayon qilishning izchilligi, ya'ni uchta mantiqiy unsur:

- *kirish;*

- *tahlil;*

- *xulosaning uyg'ushashtirilishi* muhim ahamiyatga ega. Kirishda - hujjat tuzish sababi ko'rsatiladi. Tahlilda - masalalar bayonining mazmuni, isboti aks ettiriladi. Xulosada esa hujjatning asosiy mazmuni beriladi. Oddiy hujjatlarda, albatta bu uchta unurning ham bo'lishi shart emas.

Davlat standartlarida bayon etilgan hujjatlarni tuzish qoidalari qog'oz o'lchami (formati), rekvizitlar tarkibi, hujjatlarda ularning tartibi va joylashtirish o'rni, hujjat blankalarini va rekvizitlarini rasmiylashtirish tartibi, dalolatnoma, qaror, telegramma, bildirishnoma, xat, buyruq, xizmat yuzasidan xat, qaror, farmoyish kabi hujjatlarni tuzish tartibi va uslubini ko'zda tutadi. Hujjatlar bilan olib boriladigan butun ish bir qancha bosqichlardan iborat.

Korxonaga kelgan hujjatlar **kirish korrespondensiyasi** deb ataladi. Qabul qilingan korrespondensiyaning adres bo'yicha kelganligi tekshirilishi va konvertlar, hujjatlarga zarar yetkazilmagan holda ochilishi kerak. Biror shaxsga atalgan konvertlarni ochish tavsiya etilmaydi.

Korrespondensiyani qayd qilishda jurnal va kartochka tizimi qo'llaniladi. **Jurnalda** hujjatlar kelishi tartibi bo'yicha kitobchada qayd qilinadi. Bunday usulni hujjat oboroti uncha katta bo'lmagan (bir kunda 10-15ta xat olinadigan) korxonalarda qo'llanish tavsiya etiladi.

Kartochka usuli eng zamonaviy bo'lib, eng kam mehnat sarflagan holda uchytga olish, nazorat qilish va axborot-ma'lumotnoma qidiruv ishlarining puxta tizimini tashkil qilish, hujjatlar oboroti vaqtini qisqartirish imkonini beradi. Ish korrespondensiyasi **ijro etilish**

xususiyatiga ko'ra ikki qismga bo'linadi. Birinchi qismi korxona rahbariga beriladi. U har bir hujjat bo'yicha ijro etish tartibi, muddatlari va ijrochilar haqida ko'rsatma beradi. Qolgan korrespondensiyasi tarkibiy bo'linmalar rahbarlariga yuboriladi. Bu yerda ijrochilar haqidagi masala hal etiladi. Hujjatlarning ijro etilishini nazorat qilishni yaxshi uyushtirish muhim ahamiyatga ega. Shu maqsadda maxsus nazorat karto tekalarini qo'llash g'oyat qulaydir.

Korxonada jo'natiladigan hujjatlar **chiqish korrespondensiyasi** deyiladi. Har bir hujjatda indeks bo'lishi shart. Bu narsa boshqa muassasalar bilan yozishmalarda ularni ko'rsatish hamda delolarda va arxivda ularni qidirib topish imkonini beradi.

Ijro etilgan hujjatlar ma'lum bir tizimda **saqlanadi**. Delolarni guruhlariga ajratishning eng tarqalgan belgilari quyidagilar hisoblanadi.

Qayd qilingan guruhlash belgilari bir-biriga muvofiq bo'lishi, ya'ni bir xil hujjatlar xronologik belgiga, boshqalari esa nominal belgiga ko'ra delolarda joylashtirilishi lozim. Bundan tashqari, har bir bo'linmada arxivga topshirilmasdan doimiy saqlanishi talab qilinadigan hujjatlar uchun alohida jild ajratish kerak.

Hujjatlar muayyan oqim bo'yicha harakat qiladi. **Hujjatlar oqimi** deyilganda, hujjatlarning belgilangan izchillikda tayyorlangan paytdan boshlab korxonadan jo'natilgunga qadar yoki arxivga topshirilgunga qadar harakati tushuniladi.

***Nominal belgi** – bunda hujjatlar vazifasiga yoki nomiga ko'ra (hisobotlar, dalolatnomalar, qarorlar, buyruqlar va h.k.) birlashtiriladi.

***Xronologik belgi** – bunda hujjatlar kalendar davrlari bo'yicha guruhlanadi (oylar, yillar bo'yicha hisobotlar).

***Korrespondensiyalar belgisi** – bunda hujjatlar kelish manbalariga (vazirliklar, qo'mitalar, birlashmalar, konsemlar va h.k.) ko'ra birlashtiriladi.

***Yo'nalishlar bo'yicha** – bunda hujjatlar yo'nalishlar (fan-texnika kengashining, maxsus ilmiy kengash qarori va h.k.) bo'yicha birlashtiriladi.

***Geografik belgi** – bunda hujjatlar bir shahar yoki tumanda bo'lgan korxona, tashkilotlar bo'yicha guruhlanadi.

Hujjat aylanishini tartibga solish uchun axborot oqimini, uning barqarorligini, paydo bo'lishi va vazifasini o'rganish lozim. Bu hol turli usullar (og'zaki so'rash, anketalash, tadqiq qilishning maxsus kartalari) yordamida bajariladi.

Hujjat aylanishini o'rganishda hujjat qayerdan kelishini, qayerda qayd qilinishini, qayerga berilishini, bu hujjat asosida qanday hujjatlar ishlab chiqilishini, hujjat tayyorlash davriyligini, nusxasi va h.k.larni aniqlash talab qilinadi. Buning natijasida hujjat aylanish marshruti tuziladi

Shundan so'ng hujjat aylanishi tizimi loyihalanadi, bunda hujjat shakllarini yaxshilash, ularning aylanish vaqtini qisqartirish, hujjat bilan ishlashni maqsadga muvofiqlashtirish hamda ijroni nazorat qilishning turli yo'llari topiladi.

Hujjat aylanishi tizimida korrespondensiyalarning ekspeditsiyadan korxonaning tarkibiy bo'linmalariga ma'lum tartibda yetkazib berilishi muhimdir. Hujjatlar hajmi katta va korxona hududi ancha tarqoq yoki ko'p joyni egallagan bo'lsa, transport vositalaridan foydalanish, halqa marshrutini tashkil etish maqsadga muvofiqdir.

Hujjat aylanishini takomillashtirish ko'p jihatdan korxonaning o'ziga, uning hujjat ustida ishlash madaniyatini ko'tarish uchun qunt bilan ish olib borishi va tashabbus ko'tarishiga hamda qog'ozlarni rasmiylashtirish va ular harakati to'g'risidagi eskicha qarashlarga keskin barham berishga bog'likdir.

Gap shundaki, ish yuritish yagona davlat tizimi, bu qo'llanma emas, u korxona va tashkilotlarda hujjatlashtirish ishlarini tashkil etishni ko'rsatib bermaydi. Unda prinsipial qoidalar, me'yoriy talablar va tavsiyalar bor, xolos. Ulardan har bir idora, uning muassasa va korxonalarida ish yuritish bo'yicha aniq yo'l-yo'riqlar ishlab chiqish uchun foydalanish lozim. Hujjat aylanishida hujjat ustida ishlash operatsiyalarini kamaytirish yoki umuman takroriy operatsiyalarga yo'l qo'ymaslik lozim.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Axborot nima? Uning boshqarishdagi roli nimalardan iborat?
2. Axborotga nisbatan qanday talablar qo'yiladi?
3. Aks aloqa nima?
4. Axborotlar qanday turkumlanadi?
5. Axborotlarning qanday tizimlarini bilasiz?
6. Rahbarning axborot bilan ishlash uslubi qanday bo'lishi kerak?
7. Kommunikatsiya nima?

XX BOB. QISHLOQ XO'JALIGIDA MOTIVLASHTIRISH

20.1. Motivlashtirish va ehtiyoj

Ruscha-o'zbekcha lug'atda motivatsiya tushunchasi biror ish yoki harakatning yuzaga kelishiga sababchi bo'lgan motivlar, dalillar, isbotlar, bahonalar, vajlar yoki sabablar majmui ma'nosida talqin etiladi.

O'zimning fikrimni qo'shish (narigi lug'at va motivatsiyani undash, chorlash, majburlash, xohish yaratish kabilar).

Bu tushuncha bevosita inson omili bilan chambarchas bog'liqdir. Shu nuqtai nazardan:

Motivlashtirish – bu shaxs faolligining manbai, sababi, dalili va har xil turli ehtimollar. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag'batlantiruvchi kuchli vositadir.

Motivlashtirish – inglizcha motivation – istak ma'nosini anglatib: 1) odamlar va sotsial guruhlarning ichki va tashqi, qimmatli faoliyat yo'nalishlarini, niyatlarini belgilab beruvchi motivlar; 2) u yoki bu niyatni amalga oshirish sabablarini oqlash.

Boshqacha qilib aytganda, motivlashtirish - bu kishilar faoliyatini ruhiy yo'llar bilan maqsadga muvofiq yo'naltirish. U muayyan ehtiyojni qondirish bilan bog'liq. Ehtiyoj esa sabablarda namoyon bo'ladi.

Inson tirik jon sifatida ovqat yeyish, uxlash, dam olib o'z kuchini tiklash, o'zini issiq-sovuqdan asrash ehtiyojlariga ega. Mazkur ehtiyojlar moddiy, ya'ni kiyim-kechak, oziq-ovqat, turur joy va boshqalar shaklida ifoda etiladi. Insonning moddiy ehtiyojlari bilan birga ijtimoiy ehtiyojlari ham borki, bularga bilim olish, madaniy saviyani oshirish, malaka, mahoratga ega bo'lish va sog'lom hayot kechirib, uzoq umr ko'rish kiradi. Aytilgan ehtiyojlar moddiy shaklga ega bo'lmagan har xil xizmatlar ko'rsatish orqali qondiriladi. Umuman:

Ehtiyoj odamlarni harakatga intiltiruvchi, qo'zg'atuvchi motivdir.

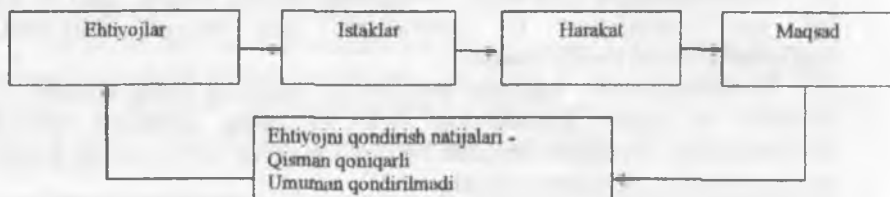
Ehtiyoj qat'iyana tabaqalashgan bo'ladi. Ya'ni u kishilarning odati, didi va ruhiyatiga, yoshi va jinsiga, oilaviy ahvoli va millatiga, mehnat va yashash sharoitlariga ham bog'liq.

Masalan, maktab o'quvchisi bilan olimning, yosh yigit bilan pensioner cholning, dehqon bilan shaxtyorning ehtiyoji bir xil emas. Hatto kishilarning jismoniy tuzilishi ham ehtiyojlarda farqlanadi. Aytaylik, gavdasi yirik, devqomat kishining ehtiyoji bilan jussasi kichik kishining ehtiyoji bir xil emas.

Eng muhimi xilma-xil ehtiyojni qondirish uchun xilma-xil faoliyat va uni muvofiqlashtiruvchi boshqaruv talab qilinadi. Ehtiyoj orqali kishilarni motivlashtirish jarayonini quyidagi chizmada ifodalash mumkin (20.1-rasm)

Ko'rinib turibdiki, motivatsiya jarayoni qandaydir (bilib yoki bilmay orzu qilinayotgan) ehtiyojga bo'lgan yetishmovchilikdan yoki qoniqishning yetarli yoxud umuman yo'qligidan boshlanadi. So'ngra shu qoniqishga erishish uchun maqsad sari harakat qilinadi. Ehtiyojning qondirilish darajasi kishini kelajak sari intilishini belgilab beradi. Agar u muayyan narsadan qoniqish hosil qilsa, u holda keyingi motiv uni boshqa yuqoriroq ehtiyojga rag'batlantiradi.

Ehtiyoj cheksiz va turli-tumandir. Uni quyidagi belgilar bo'yicha guruhlash mumkin (20.1-jadval).



20.1-rasm. Ehtiyoj va u orqali kishilarni motivlashtirishni ifodalovchi model

Jahon amaliyotida motivatsiya vositasida unumli mehnatga chorlashning turli nazariyalari mavjud. Bular jumlasiga:

- "X" (iks) va "U" (igrek) nazariyasi;
- kutish nazariyasi;
- boisiy (gigienik) tozalanish nazariyasi;
- adolatlilik (haqqoniylik) nazariyasi;
- ehtiyojlar ustunligi nazariyasi.

Ehtiyojlar ustunligi nazariyasi negizida kishilar ehtiyojlarida kiziqishlari orqali ularning mehnatlarini motivlashtirish yotadi. Ammo, shu narsa yodda turish kerakki, ehtiyoj cheksiz bo'lsa, uni qondirish uchun sarflanadigan resurslar (tabiiy, moliya, vaqt va boshqalar) chegaralangan.

Ehtiyojlar ro'yxati

Shaxs uchun Asosiy ehtiyojlar: • oziq-ovqat, kiyim-kechak va uy-joyga • dam olish va sog'liqqa	Jamiat uchun Asosiy ehtiyojlar: • mehnatga • xavfsizlikka • qo'shimcha mahsulotga • boshqarishga
Ijtimoiy ehtiyojlar: • ijodiy mehnatga • oila va muhabbatga • bilim va axborotga • toat-ibodatga, jasoratga • zurriyotni davom ettirishga • tartib va barqarorlikka • bo'sh vaqt va dam olishga • o'zlikni anglashga	Ijtimoiy ehtiyojlar: • barqarorlikka • ishonchga • mustaqil taraqqiyotga
Rag'bat va talablar: • moddiy • sotsial • estetik	Rag'bat va talablar: • zamonaviy ishlab chiqarishga • ma'naviy-ma'rifiy taraqqiyotga • rahm-shafqatga

Motivlashtirish nazariyasiga asoslanib, uning turli modellari ishlab chiqilgan va amaliyotda qo'llanib kelinmoqda. Ularning asosiylari quyidagilardir:

- *oqilona (ratsional) model;*
- *insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli;*
- *kompleks motivlashtirish modeli.*

Oqilona (ratsional) model quyidagi chizmaga ega (20.2-rasm).



20 2-rasm. Motivlashtirishning oqilona modeli

Bu yerda kishilarni motivlashtirish uchun moliyaviy dastak mukofot va jazo qo'llaniladi. Bu "shirin kulcha" va "qamchi" taktikasidir. Ba'zi hollarda bunday yondoshish to'g'ri bo'lar, ammo uning samarasi juda qisqa bo'ladi. Boshqa hollarda esa u kishilar o'rtasidagi munosabatga putur yetkazib uzoq muddatga zarar yetkazishi mumkin.

Insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli quyidagi chizmaga ega.

Bu modelning muallifi amerikalik ruhshunos Emerson Mayo bo'lib, uning negizida quyidagi g'oya yotadi.

Ichki omillar: shuhrat topish, ijroni yaxshilash va sotsial ehtiyojlarni qondirish ishdan qoniqishga olib keladi. Ishdan qoniqish esa mehnat unumdorligini oshiradi. Bunday yondoshuv eng muhim tashqi omilni, ya'ni ish haqini inobatga olmaydi. Go'yoki "mamnun (ehtiyoji qondirilgan) kishi bu unumli (samarali ishlaydigan) kishi" emish. Bunday o'ylash, albatta, noto'g'ri va soddaliqdir. O'z-o'zini mukammallashtirishni motivlashtirish modeli quyidagicha chizmaga ega (20.4-rasm).

Bu model Maslou va Xesberg yondoshuvlariga asoslangan bo'lib, uzoq muddatli motivatsiyani ta'minlovchi omillar sifatida nafaqat ichki omillar, shuningdek, tashqi omillar ham muhim deb qoraladi.

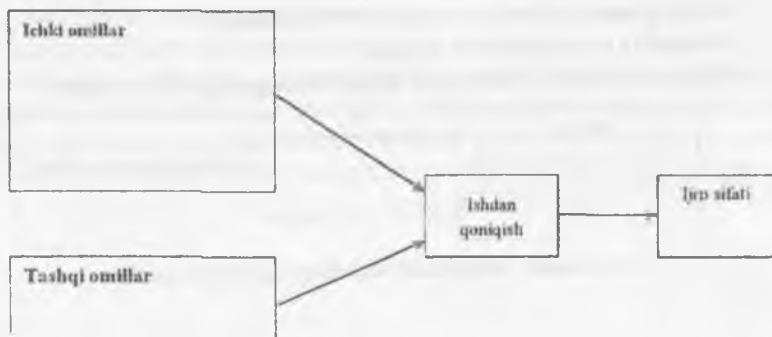
20.2. Motivlashtirish modellari va strategiyalari.

Motivlashtirish strategiyasini tanlashda uchta yondoshuv mavjud:

1. Rag'batlantirish va jazo strategiyasi: ya'ni, kishilar mukofot olish uchun ishlaydilar:

- kim ko'p va yaxshi ishlasa, unga yaxshi haq to'lanadi;
- kim undan ko'p ishlasa, shunchalik ko'p haq to'lanadi;
- kim sifatsiz ishlasa, u jazolanadi.

2. Ish orqali motivlashtirish: xodimga uni qoniqtiradigan ishni bersangiz, ijro etish sifati yuqori bo'ladi.



20.4-rasm. O'z-o'zini mukammallashtirishni motivlashtirish modeli

3. Menejerlar bilan dolmiy aloqada bo'lish strategiyasi: bo'ysunuvchilar bilan birga maqsadni aniqlab olish, unga **ijobiy aks aloqaga** imkon berish, hattoki u to'g'ri yoki noto'g'ri, yohud yanglishgan hollarda ham. Bu motivlashtirish modeli rahbar bilan xodim o'rtasidagi munosabatni tahlil qilish va unga ustuvorlik berishga asoslanadi.

Motivlashtirishning quyidagi usullari qo'llaniladi:

- *pulni rag'batlantirish va mukofotlash sifatida ishlatish;*
 - *jazolash;*
 - *raqobatni kuchaytirish;*
 - *ish orqali motivlashtirish;*
 - *yutuqni tan olish va taqdirlash;*
 - *xodimlarni o'qitish va yuksaltirish;*
 - *salbiy ta'sirni cheklash va meyorlash;*
 - *guruh mehnatini mukofotlash va rag'batlantirish;*
 - *xodimlarni boshqarish ishlariga jalb etish va h.k.*
- Qayd qilingan usullar mohiyati turlichadir.

20.3. Motivlashtirish nazariyalari

Amerikalik psixolog Abraxam Maslou XX asrning 40-yillarida o'zining ehtiyojlar ustunligi nazariyasini yaratib, kishilar o'z motivlari jarayonida ehtiyoj va qiziqishning 5 turiga tayanishini asosladi. Uning ehtiyojlar ierarxiyasi quyidagi ko'rinishga ega (20.5-rasm).

Birinchi o'rindagi ehtiyojlar – bu bazis ehtiyojlar, ya'ni yashashni ta'minlash uchun zarur bo'lgan ehtiyojlar. A. Maslouning fikricha, inson, eng avvalo ana shu bazis ehtiyojlarini qondirish uchun ishlaydi. Bazis ehtiyojlar, ya'ni oziq-ovqatga, kiyim-kechakka, uy-joyga, uyquga bo'lgan ehtiyoj qondirilsa, boshqa darajadagi ehtiyojlar ham asta-sekin ahamiyat kasb etib boradi. Masalan, xavfsizlikka, ya'ni tinchlik, tartib, himoyaga bo'lgan ehtiyoj ham birlamchi bosqichdagi ehtiyojning yangi darajasidagi zaruriyatdir. Biron ijtimoiy guruhda bo'lish, boshqa kishilar bilan aloqaga kirishish ehtiyoji ierarxiyaning uchinchi bo'g'iniga kiradi. Bu guruhdagi ehtiyojlarni sotsial ehtiyojlar deb ham yuritiladi. Hurmatga bo'lgan ehtiyoj ehtiyojlar piramidasining to'rtinchi bo'g'inini tashkil qiladi. Bu ehtiyojlar kishining boshqalar tomonidan tan olinishiga bo'lgan ehtiyoj, ya'ni mavqe, nufuz, shon-shuhrat, muvaffaqiyat, diqqat-e'tibor. O'zligini isbotlash ehtiyoji, ya'ni Maslou ierarxiyasidagi eng yuqori daraja yashirin imkoniyatlarning haqiqatga aylanishi, nimaga erishish mumkin bo'lsa, shunga erishish. Bu ehtiyojlar shaxsning o'sishida o'z aksini topadi.

A. Maslou, odamlar – bu qonmagan ehtiyojlarini qondirishga intiluvchi “ochko‘z maxluq”lar, degan edi.

Birlamchi ehtiyojlar qondirilgach, boshqa zaruriyatlar kishilarni yuqori darajadagi ehtiyojlarga qarab harakat qilishga majbur qiladi. Ho‘sh, bu ehtiyojlarni qondirish uchun rahbar qanday usul va yondoshuvlarni qo‘llashi kerak. Bu ehtiyojlarni hech qachon to‘la-to‘kis qondirish imkoniyati bo‘lmaydi. Shu sababli ehtiyojlarga asoslangan motivatsiya jarayoni cheksizdir.

Frederik Gersbergning motivatsiya nazariyasi boisiy tozalanish deb yuritilib, uning asosida qoniqish keltiruvchi mehnat ruhiy sog‘lom bo‘lishga ham hamkorlik ko‘rsatadi, degan fikr yotadi

Kutish nazariyasi amerikalik ruhshunos **V. Vrum** tomonidan 1964-yilda ishlab chiqilgan. Uning mohiyati shundaki, motivatsiya nafaqat ehtiyojni qondirishga, shuningdek, maqsadga erishish uchun tanlangan xohishga ham bog‘liq. Kutish nazariyasida 3 ta muhim omilning o‘zaro munosabati asosiy o‘rinni tutadi:

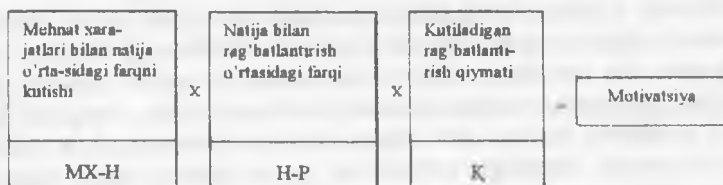
- mehnat harajatlari (MH) bilan natija (N) o‘rtasidagi farqni kutish (MH-N);

- natija (N) bilan rag‘batlantirish (R) o‘rtasidagi farqni kutish (N-R);

- rag‘batlantirish qiymati (Q), ya‘ni qoniqishning yoki qoniqmaslikning nisbiy ko‘rsatkichi. Har uchala omil o‘rtasidagi bog‘lanishni quyidagicha ifodalash mumkin:

Motivatsiya (M)=(MH-N)(N-R)Q.

Bu bog‘lanishni quyidagi chizmada tasvirlash mumkin (20.6-rasm).



20.6-rasm. Vrumning motivatsiya modeli

Kutilgan narsa qanchalik qoniqishga olib kelsa, shunchalik motivatsiya kuchli bo‘ladi. Bu degan so‘z – ehtiyoj tushunchasidan tashqari rahbar murakkab, qiyin ishga, astoydil ishlaganga yaxshi haq to‘lanadigan va rag‘batlantiradigan vaziyatlarni yaratishi kerak. **Kutish nazariyasining** mohiyati ham shuni taqozo etadi.

Adolatlilik nazariyasiga binoan kishilar o‘zlari erishgan rag‘bat darajasini shu tizimda band bo‘lgan boshqa kishilar erishgan rag‘bat

darajasi bilan qiyosiy taqqoslaydilar.

Dj. Adams fikricha, harajat tarkibida nafaqat xodimning mazkur ishini bajarishga sarflagan mehnati, shu bilan birga uning shu korxonada ishlagan ish staji, malaka darajasi, yoshi, sotsial mavqesi kabilar ham inobatga olinadi.

Motivlashtirishda X (iks) va U (igrik) nazariyalari ham alohida o'rin tutadi. Bu nazariyalarning muallifi amerikalik ruhshunos D. Mak Gregor bo'lib, u boshqaruvchi va xodimlarning mehnatga bo'lgan munosabatini ifodalaydi.

X (iks) nazariyasi bo'yicha ishchilar ishlashni xohlamaydilar, javobgarlikdan qochadilar, ular tabiatan yalqov, ishyoqmas bo'ladilar. Shu bois ularni doimo turtib, majburlab, nazorat qilib, jazo bilan qo'rqitib turish kerak. Shundagina ular korxona uchun yaxshi ishlaydilar.

U (igrek) nazariyasida kishilarga ishonib, qobiliyatlarini rivojlantirib, ular o'zlarining foydaliligi va muhimliklarini his qilishsa, ishdan qoniqish hosil qilishsa, shundagina korxonaga katta foyda keltirish mumkin deyiladi. Bu nazariya xodimning o'z mehnatidan qoniqish hosil qilishiga hamkorlik ko'rsatuvchi:

- xizmatlarning tan olinishi;
- xizmatdagi o'sishi;
- malakasining oshishi;
- mas'uliyatning yuqoriligi kabi omillarni motivatsiyaga da'vat etuvchi omillar deb talqin qiladi.

Bu nazariyaga binoan, boshqaruvchi ko'rsatma beribgina qolmay, har bir kishining qobiliyatini ishga yo'naltiradi. Ishning ko'zini bilgan rahbar o'z qo'l ostidagilariga vakolatlar va qabul qilingan qarorlarni bajarishda erkinlik beradi.

Umuman rahbar oldida quyidagi ikki maqsad turishi kerak:

- motivatsiya vositalarini yaxshilash yo'li bilan qo'l ostidagilarning norozilik darajasini pasaytirib borish;
- xodimlarning tashabbush uyg'otadigan motivatsiyaning kuchli vositalarini qo'llab, ularning ehtiyojlarini to'laroq qondirish.

Motivatsiyaning ana shunday vosita (muvofiglash)larini quyidagi jadvalda keltiramiz (20.2-jadval).

Muvaffaqiyatga intiluvchi rahbar ana shu muvofiglashtiruvchi va omillarga asoslanib, o'z ishonchi bilan boshqalarga yetakchi bo'lib, ular orqali xizmat ko'rsatadigan mijozlarni g'alabaga ishonitiradi atrofiga istiqbolli xodimlarni yig'ib, ularning hurmatini qozonadi, qo'l ostidagilarni sevadi, ularning muammosini o'zining muammosi deb tushunadi, ishni yuqori darajada bajarishga tadbirkorlik bilan kirishadi. Umuman mehnat

natijalarini rag'batlantirishda motivatsiyaning quyidagi iqtisodiy va noiqtisodiy usullari qo'llaniladi (20.3-jadval).

Motivatsiya – bu faqat mukofotlarni tarqatish emas. O'z xizmat vazifalarini bajara olmagan yoki mehnat intizomini buzgan xodimlarni adolatli jazolash ham ularni o'z faoliyatlarini yaxshilashga undaydi.

Amerikalik mutaxassislarning fikriga qaraganda, mana shu maslahatlar hodimlarning ijodiy kuch-quvvatini, tashabbusini oshiradi, ijodiy vaziyat, xayrixohlik vaziyatining vujudga kelishiga va pirovard natijada mehnat unumdorligining ortishiga yordam beradi.

Demotivlashtirish - bu motivlashtirishga teskari hapakat qilish, imkon boricha bilar-bilmas holda xodimlarning tashabbusini bo'g'ish, ular bilan hisoblashmaslik, ularni doimo qo'rquv va ikkilanish holatida o'zini tutishga majbur etish kabi nomaqbul xatti-harakatlar majmuasi.

20.2-jadval

Motivatsiyaning muvofiqlashtiruvchilari

T/r	Motivatsiya muvofiqlashtiruvchilari	Motivatsiya omillari
1.	Ishchi kuchi	• ixcham ish joyi • shovqinning past bo'lishi • ergonomika, dizayn holati • toza, ozodalik darajasi • oshxonaning mavjudligi va h.k.
2.	Rag'batlantirish	• yaxshi ish haqi • mehnatiga yarasha adolatli rag'batlantirish • mukofot, dividendlarni berib turish • sotsial sharoitlarni yaratish (uy-joy, bog'cha, tibbiy xizmat, tekin ovqatlanish, sport va madaniy hordiq)
3.	Xavfsizlik	• korxonaga zarurligingizni his etish • hurmat, kasbdoshlar va rahbarlar tomonidan tan olinishi
4.	Shaxsiy o'sish, yuksalish	• o'qish uchun imkoniyat • amalga ko'tarilish imkoniyati • mas'ullik va ta'sir kuchining o'sishi • tashabbus, o'zini ko'rsatish va sinash imkoniyati.
5.	Daxldorlik hissi	• ishingizning foydaliligini his etish • korxona faoliyati, rejaları va istiqboli xaqida axborotlarga egaligingiz • rahbariyat tomonidan xodimlar fiqini hisobga olinishi.
6.	Qiziqish va undash	• maroqli, qiziq, zavqli ish • mahoratni o'stirishni talab qiluvchi murakkab ish • yuksaluvchi mas'uliyat • raqobatga chorlovchi samara • maroqli va murakkab maqsad.

Motivatsiyaning iqtisodiy va noiqtisodiy omillari

Iqtisodiy omillar	Noiqtisodiy (tashkiliy va ma'naviy) omillar		
	Maqsadli Omillar	Mehnatni boyitish omillari	Dahldorlikni oshirish omillari
• ish haqi • tadbirkorlik foydasi • turli imtiyoz va mukofotlar berish, yoki: • jarima • mukofotdan mahrum etish va h.k.	• xodimlar oldiga ular faoliyatini yuksaltiruvchi aniq va ravshan maqsadlarni qo'yish	• xodimlarning ish faoliyati doirasini kengaytirish • xodimlar mehnatini boyitish • murakkab ish berish • yanada yuqoriroq bosqichdagi ish berish va h.k.	• Ijtimoiy masalalarni yechishda xodimlarga hal qiluvchi ovoz berish • qarorlarni qabul qilishda xodimlarni jalb qilish • xodimlarga mas'uliyat yuklash, vakolat berish va h.k.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Motivlashtirish deganda nimani tushunasiz?
2. Ehtiyojlar qanday tavsiflanadi?
3. Motivlashtirish uslubida boshqarishning o'ziga xos xususiyati nimada?
4. Motivlashtirishning "Oqilona" (ratsional), "insoniy munosabatlarni motivlashtirish" va "o'z-o'zini muhimlashtirish" modellarining mohiyati nimada?
5. Motivlashtirish strategiyalari va usullari to'g'risida nimalar deya olasiz?
6. A. Maslo uning motivlashtirish nazariyasi nimaga asoslanadi? Uning mohiyati nimada?

XXI BOB. QISHLOQ XO'JALIGIDA NIZO VA STRESSNI BOSHQARISH

21.1. Nizo, ularning kelib chiqish sabablari va turlari

O'zbek tilining izohli lug'atida nizo tushunchasi quyidagicha talqin qilinadi:

"Nizo – bu o'zaro kelishmovchilik yoki qarama-qarshilik, dushmanlik, adovat orqasidan tug'ilgan holat, munosabat, ixtilof, nifoq".

Adovat, ixtilof, nifoq tufayli o'zaro janjallar sodir bo'ladi. Odamlar janjal haqida o'ylaganlarida dushmanlik, qo'rqitish, bosqinchilik, tortishuv kabi noxushliklarni nazarda tutishadi.

Boshqarish jarayonida nizo – bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar o'rtasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligi tufayli vujudga keladigan vaziyat.

Ishlab chiqarishdagi nizolar kishilar kayfiyatiga salbiy ta'sir qiladi va ularning ish qobiliyatirini pasaytiradi, jamoadagi *"psixologik iqlim"*ni yomonlashtiradi, kadrlar qo'nimsizligini ko'paytiradi. Shuning uchun bu masalalarga doimo e'tibor berish, mehnat jamoalarini boshqarishni, kadrlar turg'unligini ta'minlovchi shartlardan biridir. Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar oldini olishning barcha imkoniyatlaridan foydalanish lozim.

Nizo qanday xarakterga ega bo'lmasin va u qay darajada katta bo'lmasin, barcha hollarda nizoning sabablari hamda uni vujudga keltirgan holatlar diqqat bilan tahlil qilinishi lozim. Rahbar har bir aniq vaziyatning tagiga adolat va obyektivlik bilan yetishi, tegishli xulosalar chiqarishi kerak. Sotsiologlar tadqiqotlarining ko'rsatishicha, *"ruhiy iqlim"* yaxshi bo'lgan hamda intizom ancha yuqori bo'lgan joyda faqat iqtisodiy ko'rsatkichlar yuksak emas, balki nizolar ham anchagina kam, xodimlarning o'z mehnatidan katta qoniqish olayotgani ko'zga tashlanib turadi. Xodimlar noroziligi yuksak talabchanlik va ishlab chiqarishning ba'zi jihatlarini yaxshilash, bu bilan mehnat unumdorligini oshirish istagining natijasi sifatida ijobiy sabablarga ham ega bo'lishi mumkin.

Jamoa a'zolarining prinsipiialligi hamda kamchiliklar bilan murosa qilmaslik istagi jamoaning yuksak faolligi va tashabbusi tufayli yuzaga keladi. Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar turli sabablarga ko'ra vujudga kelishi mumkin. Ulardan:

- mehnatni tashkil qilishdagi kamchiliklarni;
- huq to'lashning takomillashtirilmagani;
- yomon mehnat sharoitlarini;
- mehnat haqidagi qonunlarni buzishini;

- rahbarlikning qoniqarsiz saviyasini;
- o'zaro munosabattar madaniyatining past saviyasini va hokazolarni ko'rsatish mumkin

Jamoa a'zolari orasida nizolarning ko'pchiligi ayrim sabablar tufayli sodir bo'ladi (21.1-jadval).

Ichki shaxsiy nizo bir kishining o'ziga bir-biriga zid topshiriqlar berilib, rahbarning pirovard talabi bir-biriga mos kelmay, bajaruvchi bunday holda nima qilishini bilmay xunob bo'lgan hollarda vujudga keladi.

Tadqiqotlar va kuzatishlar bunday vaziyatlar: ishchining o'z ishidan qoniqmaganlik, o'ziga va korxonaga ishonchsizlik, shuningdek, xodimda asab buzilishi holatlarining tez-tez sodir bo'lib turishi natijasida vujudga kelishini ko'rsatadi.

21.1-jadval

Nizo sabablari

T/r	Nizo	Izoh
1	Resurslarni taqsimlashdagi adolatsizlik	• Hattoki eng ulkan korxonalarda ham resurslar cheklangan bo'ladi. Rahbariyat materiallar, mehnat va moliyaviy resurslarni o'z tasarrufidagi bo'limlarga umumkorxona maqsadini amalga oshirish nuqtai nazardan taqsimlashi kerak. Biriga asossiz ko'p, biriga oz taqsimlash so'zsiz nizoning kelib chiqishiga sabab bo'ladi. Hamma ham ko'proq undirib olish payida bo'ladi.
2.	Vazifalarning o'zaro bog'liqligi	• Mehnat taqsimoti barcha bo'g'inlarni bir-biri bilan bog'lab qo'yadi. Bunday sharoitda bir kishi yoki bir guruh kishilarning bajaradigan ishi boshqa bir kishi yoki boshqa bir guruh ishiga bog'liq bo'lib qoladi. Masalan, ishlab chiqarish bo'limi xodimlardagi mehnat unumdorligining past darajada ekanligini ulardagi uskunalarining yomon sifatli ta'mirlanganligi bilan bog'lab, ta'mirlash bo'limiga ayb qo'yadi. Ta'mirlash bo'limi esa o'z navbatida, bo'lim uchun zarur bo'lgan mutaxassislarni o'z vaqtida ishga qabul qilmagan kadrlar bo'limiga shunday e'tirozni bildiradi va hokazo. Ko'rib turibsizki, noroziliklar hamma bo'g'inlarda bor. Aynan shular nizoni kelib chiqishiga sabab bo'ladi.

3.	Maqsadlardagi har xillik	• Ixtisoslashtirish qanchalik chuqurlashsa, shunchalik bo'limlar ko'proq o'z e'tiborlarini korxonaning umumiy maqsadini bajarishga emas, balki xususiy o'z bo'limi maqsadini amalga oshirishga qaratadi. Masalan, sotish bo'limi o'zining ish ko'lamini oshirish va raqobatbardoshligini mustahkamlash maqsadida ishlab chiqarish bo'limidan imkoniyat boricha mahsulot assortimentini ko'paytirishni talab qiladi. Ammo ishlab chiqarish bo'limi uchun mahsulot assortimentini xilma-xil qilib ishlab chiqarish emas, balki harajat va samaradorlik nuqtai nazardan
4.	Erkinlik, mustaqillik va o'z qadrini bilishdagi har xillik	• Eng ko'p hollarda uchraydigan sabablardan hisoblanadi. Masalan, bo'y-sunuvchi o'z fikrini aytishga har doim haq-liman deb aytsa, rahbar bunga javoban fikringizni faqat biz "so'ragan paytda aytishingiz mumkin" desa. o'z-o'zidan nizo uchun vaziyat tug'iladi. Yoki, tadqiqot bo'limidagi yuqori malakali xodim ham nima uchun o'z qadrini
5.	Manmanlik, qaysarlik	• Shunday hodimlar borki, faqat o'zining fikrini ma'qullaydi, murosaga hech ham bormaydi. Bunday odamlar g'alvaning ini Ular bilan nihoyatda ehtiyotkorlik bilan munosabatda bo'lish kerak.
6.	Kommunikatsiya -o'zaro aloqaning qoniqarsizligi	Axborotning xodimlarga yetib bormasligi yoki uning juda ham sust bo'lishi nizo chiqish uchun o'am sabab, ham oqibat bo'lishi mumkin. Agar rahbariyat xodimlariga o'z vaqtida yangi joriy qilinayotgan ish haqi tizimi to'g'risidagi axborotni yetkazmasa, demakki xodimlarning mehnat unumdorligini oshirishdagi manfaatdorligi o'zgarmay qoladi.

Nizolarning asosan to'rt xili ko'p uchrab turadi.

Shaxslararo nizo hayotda eng tarqalgan nizolardir. Bunday nizolar, masalan

*** oilada:**

▪ *er bilan xotin o'rtasida;*

▪ *ota bilan farzand o'rtasida;*

▪ *onab ilon farzand o'rtasida;*

▪ *farzand bilan farzand o'rtasida* va hokazo

***ishlab chiqarishda:**

▪ *xodim bilan xodim o'rtasida;*

• *xodim bilan rahbar o'rtasida;*

• *rahbar bilan rahbar o'rtasida* va hokazolar o'rtasida bo'lishi mumkin

Shaxslar o'rtasidagi nizo ko'p hollarda ularning u yoki bu masalaga bo'lgan nuqtai nazarlarining mos tushmasligi, rahbarlar o'rtasida resurslarni taqsimlash, xodimlar bilan rahbar o'rtasida esa ish sharoitini qoniqarsizligi kabilar yuzasidan vujudga kelishi mumkin. Bir lavozimga ikki nomzod qo'yilganda ham shu turdagi nizolar kelib chiqish hollari bo'ladi.

Shaxslar to'qnashuvi ham shaxslararo nizo tufayli bo'lishi mumkin. Zero, har xil toifa, fe'dagi odamlar hamma vaqg ham bir-birlarini tushunavermaydilar. Garchi bir ko'rinishda bizga shunday tuyulsada, shaxslararo nizolarning 75—80 foizi moddiy manfaatdorlik zahirida sodir bo'ladi.

Aholida shaxsning guruh bilan to'qnashuvi ham alohida shaxs va guruh o'rtasidagi kelishmovchilik oqibatida bo'ladi. Masalan, mahsulot ishlab chiqarishni ko'paytirish yo'llaridan biri uning narxini nisbatan pasaytirish yo'lidir. Bu masalani korxona majlisida muhokama qilish jarayonida bir guruh xodimlar bunday yo'l korxona zimmasiga yuklatilgan rejanı bajarilishiga imkon berishini aytsa, boshqa bir xodim bunday yo'l mahsulot sifatining pasayishiga, uning ustiga-ustak hozirgi ishlab chiqarayotgan mahsulotning sifati shundoq ham raqobatdosh korxonalarda ishlab chiqarilayotgan aynan shunday turdagi mahsulot sifatidan past ekanligiga shama qilib, bu yo'lning noto'g'riligini isbotlamoqchi bo'ladi.

Bu yerda bir guruh xodimlarning fikri alohida xodimning fikriga mos tushmayapti. Bunday holat ham nizo kelib chiqishi uchun sabab bo'ladi.

Har bir ishlab chiqarish jamoasida xodimlarning o'zaro munosabati ikki tarkibiy doirada:

• *formal (yoki rasmiy)*

• *noformal (yoki norasmiy)* doirada amalga oshadi. **Formal guruh** xodimlarning ishlab chiqarish va ijtimoiy faoliyatidagi ma'muriy jihatdan mustahkamlangan rasmiy aloqalarini ko'rsatib beradi. Formal guruh kishilarning lavozim burchlaridan kelib chiquvchi o'zaro munosabatlariga ko'ra belgilanadi.

Noformal guruh shaxsiy simpatiya va antipatiyalar asosidagi norasmiy munosabatlarni, manfaatlarning umumiyligini, xarakterlarning o'xshashligini, o'zaro bir-birini tushunishni ifodalaydi.

Har ikkala guruh doimo bir-biriga ta'sir qilib turadi va shu jarayonda nizoli holatlar ham vujudga kelib turadi.

Guruhlararo nizolarga:

- bo'limlar bilan bo'limlar o'rtasidagi;
- ma'muriyat bilan kasaba uyushmasi o'rtasidagi;
- bo'limlar bilan ma'muriyat o'rtasidagi;
- bo'limlar bilan kasaba uyushmasi o'rtasidagi nizolar misol bo'la oladi.

Bu turdagi nizolar ayniqsa, bir yo'nalishdagi boshqaruv guruhleri bilan shtabli boshqaruv guruhleri o'rtasida sodir bo'ladigan nizoli vaziyatlarda yaqqolroq ko'rinadi.

Shtabli boshqaruv guruhlarida band bo'lganlar, odatda bir yo'nalishdagi boshqaruv guruhlarida band bo'lganlarga qaraganda yosh va iqqidorli kishilar bo'lдилar. Ular ko'pincha "ko'cha" so'zlari bilan muomala qilishni xush ko'radilar. Bu esa guruhlar o'rtasidagi muomalani jiddiylashtiradi. Bir yo'nalishdagi rahbarlar axborotlarni olish nuqtai nazardan shtabli rahbarlarga tobe ekanliklarini pesh qilib, ular bergan tavsiyalarini rad etishlari mumkin.

Ekstremal sharoitda bir yo'nalishdagi rahbarlar shtabli rahbarlar tomonidan qilinadigan tavsiyalarning shunday variantini ataylab tanlaydilarki, bu variant pirovard natijada mazkur ishning barbod bo'lishiga sabab bo'ladi. Bu harakat mutaxassislarni "o'z o'rniga qo'yish" yoki o'ch olish maqsadida qilingan harakat bo'ladi. Bundan g'azablangan shtabli rahbarlar bir yo'nalishdagi rahbarlarni axborotga kirib borishini yanada qiyinlashtirib, ularni o'zlariga tobeligini kuchaytiradi.

Bunday hollarda nizoli vaziyat yuzaga keladi va bora-bora u pishib o'zaro to'qnashish sodir bo'ladi.

Bir korxona doirasidagi bo'limlarning maqsadlari bir-biriga mos tushmasligi sababli ham tez-tez nizolar chiqib turadi. Masalan:

- korxonaning muayyan bo'limi o'zining mahsulotlarini chetga sotib yuqori foyda olishni, shu korxona doirasidagi bo'limlarga past narxda sotib foyda olishdan afzal ko'radi;

- kunduzgi smenada band bo'lgan tibbiy xodimlar ishchilarga xizmat ko'rsatish darajasi past bo'lganligidan kechki smenadagi band bo'lgan tibbiy xodimlar ustidan shikoyat qilishlari mumkin va aksincha;

- tovarlarni solish bo'limi iste'molchilarning talabini qondirish uchun har doim omborda ko'proq tovar g'amlamasini yetarli bo'lishini xohlasa, ishlab chiqarish bo'limi esa bundan manfaatdor emas, chunki bunday ish tutish ishlab chiqarish xarajatlarning oshishiga, bu esa o'z navbatida mahsulot bahosining oshishiga olib keladi.

21.2. Nizo jarayonidagi bosqichlar va oqibatlar

Guruhlararo nizolar o'z tabiatiga ko'ra aralash nizolardir, chunki ularning vujudga kelishi barcha yuqoridagi nizo turlarining ta'siri ostida bo'ladi.

Mavhumligiga qarab nizolar ochiq yoki yopiq ko'rinishlarda bo'lishi mumkin.

Ochiq nizolar odatda qarama-qarshi tomonlarning ko'z oldida, to'g'ridan-to'g'ri vujudga keladi. Ular to'qnashish sodir bo'lgunga qadar to'liq yetilgan bo'ladi. Bunday nizolar rahbariyat nazorati ostida turganligi sababli, korxona uchun unchalik xavf tug'dirmaydi va ularni boshqarish oson kechadi.

Yopiq nizolar o'ta xavflidir. Bunday nizolarni asta-sekin, belgilangan fursatda portlaydigan minaga o'xshatsa bo'ladi. Agar nizo hali "etilmagan" yoki ularni odamlar nigohidan yashirilsa, boshqacha qilib aytganda, nizo kishilar "ichida" bo'lsa, bilingki, bu nihoyatda xavfli va uni boshqarish juda qiyin. Yopiq nizolar ko'pincha fitna, ig'vo, hiyla-nayrang, fisq-fasod shaklida rivojlanish oqibatida vujudga keladi. Ular oraga nifoq solish, buzg'unchilikka qaratilgan bo'lib, yolg'on-yashiq, uydirma, bo'hton gaplar muxoliflar uchun asosiy qurol vazifasini bajaradi.

Ochiq nizolar ko'pincha nido, chaqiriq shaklida rivojlanishi oqibatida vujudga keladi. Ular ochiqdan ochiq chaqiriq, tovush chiqarish, da'vat etishda o'z ifodasini topadi. Bunda bir guruh xodimlar o'zlariga qarama-qarshi bo'lgan rasmiy yoxud norasmiy guruhlarning manfaatini o'zining manfaati tomon burishga harakat qiladi.

Xarakteriga qarab nizolar ob'ektiv yoki sub'ektiv nizolarga bo'linadi.

Obyektiv nizolarga korxonaning rivojlanish jarayonida yuzaga chiqadigan real kamchiliklar va muammolar bilan bog'liq nizolar kiradi. Bu nizolar amaliy nizolar bo'lib, ishlab chiqarishni rivojlantirish, rahbarlik uslubini takomillashtirish, korxonada normal "ruhiy iqlim"ni yaratish uchun xizmat qiladi.

Subyektiv nizolarga kishilarning u yoki bu voqelikka bo'lgan shaxsiy fikrlarining turlichaligi oqibatida vujudga keladigan nizolar kiradi. Bu nizolar tabiati bo'yicha his-tuyg'uga, hissiyotga berilish, qiziqqonlik oqibatida yuzaga chiqadi. Odatda, bunday nizolar bir-birini ruhan ko'ra olmaydigan yoki bir-birini tushunmaydigan yoxud tushunishni xohlamaydigan kishilarning qarama-qarshi fikrlari oqibatida vujudga keladi. Oqibat natijasiga qarab, nizolar konstruktiv va destruktiv nizolarga bo'linadi.

Konstruktiv nizolar korxonada maqsadga muvofiq o'zgartirishlar

qilinishini, oqibatda esa nizo chiqadigan ob'ekt (sabab)ni bartaraf etishni nazarda tutadi. Agar nizo hech qanday asosga ega bo'lmasa, unda bu nizo destruktiv nizo deb yuritiladi. Bunday nizolar xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni barbod etadi, so'ngra ishlab chiqarish jarayonini, boshqaruvchilarni izdan chiqarish payida bo'ladi. Shuni nazarda tutish kerakki, har qanday konstruktiv nizo, agar o'z vaqtida oldi olinmasa, destruktiv nizoga aylanadi, ya'ni kishilar bir-biriga nisbatan nafratlarini namoyish etish, bo'lar-bo'lmasga timoq ostidan kir izlash, har bir so'zdan ilgak topish, atrofdagilarning qadr-qimmatini yerga urish, o'zining fikrini zo'rlab tirkash, yetilgan muammolarni hal qilishdan bosh tortish harakatida bo'laveradilar. Aksariyat hollarda, konstruktiv nizolarning destruktiv nizolarga aylanishi nizoda qatnashuvchilarning shaxsiy hislatlari bilan bog'liq bo'ladi. Mutaxassislar kishilar o'rtasida ortiqcha nizolarni tarqatishga sababchi bo'luvchi olti toifadagi "nizoli" shaxslarni ajratishadi:\

*** Namoyishkorona shaxs.** Bular har doim diqqat markazida bo'lishga intiladilar. Har qanday chtirosli bahslarning tashabbuskoridirlar.

*** Kibr-havoli shaxs.** Bular:

- o'zlari haqida yuqori fikrda bo'ladilar;
- o'zgalarning fikri bilan hisoblashmaydilar;
- o'zlarining hatti-harakatiga tanqidiy nuqtai nazardan qaramaydilar;
- jizzaki, terisi yupqa, salga xafa bo'ladilar;
- atrofdagilarga zahrini sochib "qovushtirib" tarqatadilar.

*** Jilovsiz shaxs.** Bular:

- o'z-o'zini juda ham sust nazorat qiladilar;
- beixtiyor harakatlari bilan ajralib turadilar;
- tajovuzkor bo'ladilar;
- juda ham tushunib bo'lmaydigan kishilardir.

*** O'ta aniq shaxs.** Bular:

- ortiqcha talabchan bo'ladilar;
- har doim shubhada bo'ladilar;
- vahimachi bo'ladilar;
- ikir-chikirga beriluvchan bo'ladilar.

*** Maqsudga yo'naltirilgan shaxs.** Bular:

• nizoni o'zlarining shaxsiy manfaatlarini amalga oshirishda qurol sifatida ko'radilar;

• o'z manfaati yo'lida atrofdagilarga qalloqlik qiladilar, nayrang ishlatadilar.

*** Nizosiz shaxs.** Bular: o'zlarining harakatlari bilan ko'nglini topishi bilanoq yangi nizolarni ijod etadilar.

Bu jarayonning birinchi bosqichida nizo chiqishi uchun vaziyat tug'iladi, ya'ni tomonlar manfaatlarining qarama-qarshiligi ob'ektiv ravishda namoyon bo'ladi. Ammo ochiqdan ochiq to'qnashuv sodir bo'lmaydi. Bunday holat har ikkala tomon tashabbusi bilan yoki "merosdan" qolgan nizoning ta'siri ostida vujudga kelishi mumkin.

Nizoli vaziyatning ob'ektiv ravishda vujudga kelishiga bevosita qarama-qarshi turuvchi tomonlarning o'zlari yoki ularning muxoliflari sababchi bo'lishi mumkin. Ular turlicha daraja (rang)ga ega bo'lgan tomonlardir. Masalan:

- darajali muxoliflar - bu shaxslar;
- darajali muxoliflar - bu guruhlar;
- darajali muxoliflar - bu tashkilotlar;
- darajali muxoliflar - bu dialog chog'ida o'z-o'zidan qaror qabul qiluvchi shaxslar.

Nizoli vaziyatning boshqa bir unsuri - bu ayni shu vaziyatni keltirib chiqaruvchi ob'ekt. Ko'pincha shu ob'ektni "bo'lisha olmaslik" yoki uni "bo'lishdagi" adolatsizlik sababli, nizoli vaziyat vujudga keladi. Nizoli vaziyatning tashqi unsurlari ham mavjud. Bular quyidagilardir:

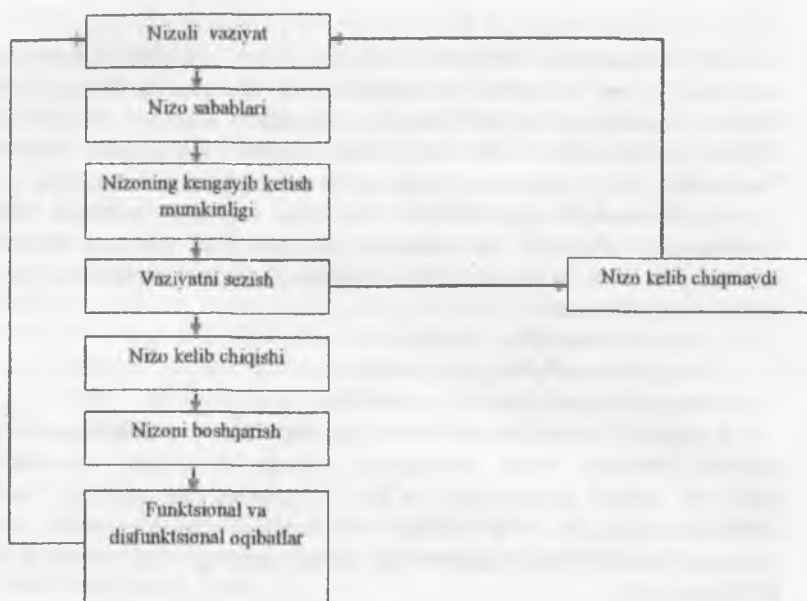
- haddan tashqari hissiyotga berilish;
- fikrini aniq izhor eta olmaslik;
- bir-birini tushunishni xohlamaslik;
- asosga ega bo'lmagan noshukurlik va hokazo.

Nizoning kelib chiqishi va to'qnashishining sodir bo'lishi bir butun jarayon bo'lib, quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi (21.1-rasm).

Nizo sabablari (2-bosqich) va uning kengayish ehtimoli (3-bosqich)ni o'z vaqtida sezish, (4-bosqich) nizoning yuzaga chiqmasligiga olib keladi. Agar jarayonga e'tiborsizlik bilan qaraladigan bo'lsa, u holda nizoning kelib chiqishi tabiiy (5-bosqich). Endi uni boshqarish (6-bosqich) zaruriyati tug'iladi. Boshqarishning samaradorligiga qarab, nizoning oqibatlari funksional va disfunktsional ko'rinishlarda bo'lishi mumkin (7-bosqich).

Nizoning yettita funksional oqibati ma'lum. Bu oqibatlar nizoni boshqarishning ijobiy samara berganligini ifodalaydi. Masalan, birinchi oqibat:

- nizoni hal qilishda har ikkala tomon uchun ma'qul qaror qabul qilinishida namoyon bo'ladi. Qarama-qarshi tomonlar nizo yechimiga teng manfaat nuqtai nazaridan yondoshilganidan mamnun qoladilar. Bunday oqibat o'z navbatida nizo yechimi bo'yicha qabul qilinadigan qaror to'siqlarini, ya'ni qarama-qarshi tomonlarning bir-biriga bo'lgan:



21.1-rasm Nizoni kelib chiqishi va to'qnashish jarayoni modeli

- *adovatni*;
- *xusumatni*;
- *dushmanlikni*;
- *adolatsizlik* kabi g'arazli to'siqlarni yumshatishga yoki butunlay yo'qotishga imkon beradi.

Funksional oqibatning boshqa ko'rinishida qarama-qarshi tomonlarning ko'proq hamkorlik qilishga, hattoki kelgusida ham o'rtada nizo chiqarmaslikka bo'lgan moyilliklari namoyon bo'ladi.

Funksional oqibat qarama-qarshi tomonlarning o'zaro sir saqlashlari, go'yo "aytiladigan fikr ular manfaatlariga zid keladi", degan gumon bilan atayin aytilmay qolgan fikrlarda ham o'z aksini topishi mumkin. Aslini olganda, bunday oqibat ham qaror qabul qilish sifatini oshirishga undaydi, chunki bunday holat qarshi tomonning yuzaga kelishi mumkin bo'lgan nizo sabablari va obyektlarini yanada chuqurroq tahlil qilishga, unga "tashxis" qo'yishga undaydi.

Funksional oqibat ochiqdan-ochiq ko'rinishdagi noroziliklarda namoyon bo'lishi mumkin. Ular turli nuqtai nazarlar mohiyatini ochishda, qo'shimcha axborotlarni olishda, muqobil yechimlarni topishda tomonlar

uchun imkon beradi.

Agar nizolarni boshqarishning samarali yo'llari topilmasa, u holda maqsadga erishishga halaqit beruvchi quyidagi ko'rinishdagi **disfunktsional** oqibatlar yuzaga kelishi mumkin, ya'ni:

- *qoniqmaganlik, mamnun bo'lmasslik, norozilik;*
- *yomon ruhiy holat;*
- *qo'nimsizlikning oshishi;*
- *mehnat unumdorligining pasayishi;*
- *kelajakda hamkorlikning susayishi;*
- *o'zining guruhiga ko'proq sadoqat va boshqa guruhlar bilan raqobatni susaytirish;*
- *qarshi tomonni faqat "dushman" deb gumonsirash, o'zining maqsadi ijobiy, qarshi tomonning maqsadini esa faqat salbiy deb o'ylash;*
- *hamkorlikka chek qo'yish va qarama-qarshi tomonlar bilan nizoga chiqish;*
- *o'zaro munosabat va hamkorlikni susaytirib, adovatni, xusumatni kuchaytirish;*
- *urg'uni o'zgartirish: diqqat-e'tiborni ko'proq real muammoni yechishga emas, balki nizo jarayonida "g'olib" chiqishga qaratish.*

Bu oqibatlar faqat salbiy tomonga ishlaydi va nizo yetilmagan bo'lsa - yetiltilishga, to'xtab turgan bo'lsa - qo'zg'atishga, jiddiy bo'lmasa - jiddiylashtirishga, to'qnashish ehtimol bo'lib turgan bo'lsa uni amalga oshirishga xizmat qiladi; qisqasi adovat tegirmoniga suv quyadi.

21.3. Nizolarni boshqarish va ularni bartaraf qilish yo'llari

Nizoli vaziyatlarni boshqarishning bir qator samarali usullari mavjud. Ularni quyidagi ikki yirik guruhga bo'lish mumkin (21.3-rasm).

Ta'kidlaganimizdek, rahbar nizoli vaziyatlarning kelib chiqish sabablarini faqat kishilar harakatlaridagi tafovutlardan deb bilmasligi kerak. Albatta, bu ham qandaydir aniq holatda nizoli vaziyatning vujudga kelishida muhim omil vazifasini bajarishi mumkin. Ammo u ta'sir etuvchi omillarning faqat bittasidir. Shu sababli rahbar, eng avvalo nizoni keltirib chiqaruvchi omillarning tahlilini qilishi, so'ngra esa u yoki bu usulni qo'llash bo'yicha qaror qabul qilishi kerak.

Tarkibiy-tashkiliy usullarga quyidagilar kiradi.

Ishga bo'lgan talabni tushuntirish usuli. Bu usul disfunktsional usulga mutlaqo zid bo'lib, bunda har bir xodim va bo'limlardan qanday natija kutilishi tushuntiriladi. Bu yerda ularga quyidagilar eslatiladi:

- *erishishi lozim bo'lgan natija ko'lam;*

- *kim axborotni topshiradi va kim uni qabul qiladi;*
- *mas'uliyat, javobgarlik va vakolat tizimi;*
- *aniq siyosat, tartib-qoidalar va h.k.*

Rahbar bu masalalarni o'zi uchun aniqlashtirish maqsadida emas, balki har bir vaziyatda, har bir xodim va bo'lim qay tarzda ish tutishini, ularni nima kutishini tushuntirib bermog'i lozim.

Boshqarishda vakolatlar ierarxiyasini, ya'ni mansablarga ko'ra darajama-daraja bevosita itoat etish, bo'ysinish tartibini o'rnatish kishilarning o'zaro harakatlarini, korxona ichidagi axborotlar oqimini, qarorlar qabul qilishni tartibga tushiradi, muvofiqlashtiradi.

Agar ikki yoki undan ko'proq bo'ysunuvchilar o'rtasida u yoki bu masala yuzasidan qarama-qarshilik, kelishmovchilik chiqib qoladigan bo'lsa, bunday ixtilofni ularning tegishli boshliqlariga aytirib hal qilish mumkin. Bu yerda yakka hokimlik prinsipi juda ham qo'l keladi.

Nizoli vaziyatlarni boshqarishda:

- *boshqarish ierarxiyalarini;*
- *funksiyalararo aloqani ta'minlovchi xizmat bo'limlarini;*
- *funksiyalararo guruhlarini;*
- *maqsadli guruhlar va bo'limlararo majlislarni integratsiyalash*

ham juda katta rol o'ynaydi. Masalan, o'zaro bir-biri bilan uzviy bog'langan sotish va ishlab chiqarish bo'limi o'rtasida nizoli vaziyat yetilganligi payqab qolinsa, shu zamonochi uning oldini olish yoki bartaraf etish uchun buyurtma va sotishni muvofiqlashtiruvchi oraliq xizmat organi tuziladi.

Aynan shu organ sotish bo'limi bilan ishlab chiqarish bo'limiga qo'yilgan talab, aytaylik, ishlab chiqarish quvvatlarining to'liq bandligi, baho, mahsulotlarni yetkazib berish grafigi va hokazo aloqalar aniqlanadi va shu tarzda qaysi bo'lim haq, qaysi biri nohaqligi o'rnatilib, nizo chiqish oldi olinadi.

Umumtashkiliy (kompleks) maqsadlar. Bu usulning mohiyati - barcha qatnashchilarning harakatini, butun kuchini bosh maqsadning amalga oshishiga safarbar qilish. Masalan, ishlab chiqarish bo'limining uchala smenasi o'rtasida nizoli vaziyat sodir bo'ladigan bo'lsa, uning oldini olish uchun darrov smenalar maqsadlari asosida bo'limning umumiy maqsadi aniqlab olinadi. Endi har bir smenaning rahbari bevosita smena manfaati nuqtai nazaridan emas, balki bo'limning umumiy maqsadi nuqtai nazaridan qaror qabul qiladi.

Mukofotlashning tarkibiy tizimi. Disfunktional oqibatlardan xoli bo'lish hamda kishilarning hatti-harakatlariga ijobiy ta'sir o'tkazish tufayli kelib chiqishi mumkin bo'lgan nizolarning oldini olish va ularni

boshqarish uchun mukofotlash tizimi keng qo'llaniladi. Umumtashkilot, umumkorxonaning kompleks maqsadlariga erishishda jonbozlik ko'rsatgan, muammoning yechimiga kompleks yondoshib yon tarafdagilarga yordam ko'pcatishga harakat qilganlar albatta:

· *tashakkurnoma*;

· *mukofot*;

· *xizmat lavozimini ko'tarish* kabilar bilan taqdirlanishlari lozim.

Bu o'rinda faqat mukofotlash emas, balki g'ayri qonuniy ish tutgan yoki umumkorxona manfaatiga zid xatti-harakat qilgan xodim ish bo'limlarga tegishli jazolarni belgilash ham kelib chiqishi mumkin bo'lgan nizolarning oldini olishda hal qiluvchi rol o'ynashini takidlamog' joizdir.

Nizoli vaziyatlarning oldini olish yoki ziddiyatni yumshatishning beshta strategik usuli ma'lum.

Uzoqlashish. Komil inson janjaldan uzoqlashishga harakat qiladi. Kelishmovchilik avjiga chiqqanda u myhokamaga qatnashmaydi. Bunday usul nizoli vaziyatning yechilishiga manfaatdor bo'lmagan va o'zaro manosabatlarning zohiriy yaxshiligicha qolishini istashgan hollarda tomonlar tarafidan qo'llaniladi. Bunday xolatlí zaruriyat hali yetilmagan yoki ziddiyatga chiqyvcchilarning lavozim darajalari yaqin bo'lgan hollarda kuzatiladi.

Agar ziddiyat subyektiv sabablar tufayli bo'lgan bo'lsa, u holda uzoqlashish strategiyasi ma'qul strategiyadir. Chunki u tomonlarga tinchlanishga, vaziyat ustida yana bir bor fikr-mulohaza yuritib, fahm-farosat ila anglab olish, oqibatda esa qarama-qarshilikka borishga, uni davom ettirishga hech qanday asos yo'q degan xulosaga kelishiga imkon beradi. Agar ziddiyat obyektiv sabablar tufayli yuzaga kelgan bo'lsa, uzoqlashish strategiyasi har ikkala tomonni mag'lubiyatga olib boradi. Chunki uzoqlashish davrida vaqt cho'ziladi, nizoli vaziyatni chaqiruvchi sabablar chuqurlashadi, qisqasi "*yara gazak*" oladi.

Silliqlanish. Bu usul kishilarni yaxshilikka undash yo'li bilan nizoni bartaraf qilishga qaratilgan. Ziddiyatli vaziyatda qarama-qarshi tomonlar bir-biri bilan xushmuomalali bo'lishga, arzimagan narsaga achchiqlanish, umuman bir vaqtning o'zida birga suzayotgan qayiqni "*qaltis tebratish*" yaramsligiga chaqirishadi.

Bunday usul ikkala tomondan bittasining lavozim darajasi yoki mavqe'si yuqori bo'lgan va u mazkur ziddiyat bo'yicha o'zini bahslashishga tushishni lozim deb bilmagan hollarda qo'llaniladi. Bunda ziddiyatga tushishdan voz kechgan tomon muxolifiga o'z istagiga erishishga imkon bersa-da, ikkala tomon o'rtasidagi dahshatli "*yang'in*" so'nishi va kelajakda ham yaxshi munosabat saqlanib qolishiga erishiladi.

Shu tariqa ishonch orqali vaziyat silliqlashadi

Majburlash—bu tomonlardan birining xohish-irodasini, soʻzini majburan, zoʻrlab qabul qildirish. Soʻzini oʻtkazmoqchi boʻlgan tomon qarshi tomonning fikri bilan hisoblashmaydi, uni inkor etadi. Bunday strategiyani qoʻllaydigan tomon tajavuzkorlik bilan oʻz xohishini qarshi tomonga majburlab oʻtkazadi. Bu usulni koʻproq rahbarlar qoʻl ostida ishlaydiganlarga nisbatan qoʻllashadi.

Majburlash strategiyasi tashabbusni boʻgʻadi, korxonada "*ruhiy iqlim*"ning beqarorligiga olib keladi. Ayniqsa, bu usul yuqori malakali, nisbatan yosh mutaxassislarda nafrat uygʻotadi.

Kelishuv. Nizoli holatdan muvaffaqiyatli chiqishning eng muhim sharti—bu murosaga kela olish. Kelishuv bilan nizolarni hal etish, bu yuqori baholanuvchi strategik usul boʻlib, bunda ikkala tomonni qanoatlantiruvchi yechimga kelinadi.

Muanimoni hal qilish. Bu usul barcha tomonlarni qanoatlantiruvchi yechimni topish uchun nizoni chaqiruvchi sabablarni chuqur tahlil qilish va barchaning fikrlarini inobatga olishga asoslanadi. Bu usul tarafdorlari oʻz maqsadiga boshqalar maqsadi orqali emas, balki nizoning eng oqilona yechimini topish evaziga erishishni xushlaydilar.

Korxonada rahbariyat va xodimlar oʻrtasida yuzaga keluvchi nizo "*butun jamoa*"gaemas, balki "*tanlangan*" odamlargagina yomon taʼsir etishi mumkin. Bunday nizoni bir yoʻla, katta hajmda uddalash, bartaraf etish mumkin emas. Bu nizoni bartaraf etishda rahbar oqilligi, adolatliligi, madaniy saviyasi bilan hamkorlikka intilish kerak, yaʼni ushbu nizoli vaziyatda hokimlik mavqesida emas, balki teng huquqlilik asosida yechimni topishi lozim. Masalan, bujarayondaquyidagilarjuda xam muhimdir:

- tomonlarning bir-birini tan olishi;
- gapniboʻlmaytinglash;
- oʻzga kishi sifatida tushuna olishni namoyish qilish;
- nizo jarayonidagi holatni oʻzga kishi qanday qabul qilishi (tushunishi)ni anglash;
- muhokama qilinayottan mavzuni aniq tasavvur qilish;
- mavzuga nisbatan umumiy qarashlarni hosil qilish;
- muros qilinayotgan oqibatni aniqlash;
- nizo mazmunini yozib chiqish (tahlil) qilish;
- nizoni bartaraf etish uchun hamkorlikda yagona yoʻl tanlash;
- hamkorlikda umumiy xulosa (murosa)ga kelish.

Bunday yoʻl mashaqqatli, ammo oqilona yoʻldir. Buning uchun tajriba

kerak.

Hozirgi sharoitda rahbar faqat o'z sohasini yaxshi bilibgina qolmay, balki yaxshi tashkilotchi, ruhshunos (psixolog) va tarbiyachi bo'lmog'i lozim. Buning uchun har bir rahbar xodim: sotsiologiya, psixologiya, pedagogika, kasbiy etika fanlarini mustaqil egallashi kerak. Buni hayotimizdagi jiddiy o'zgarishlar, inson omilining faollashuvi, jamoalarni o'z-o'zini boshqarish sharoitida ular bilan ishlashni taqozo etadi.

Jamoaga a'zo bo'lgan har bir shaxsning qalbiga yo'l topa bilish rahbarning ish faoliyatida asosiy ahamiyatga ega. Buni bilgan rahbar o'z jamoasi ichida mehnat jarayonida vujudga keladigan har xil nizolarni jamoada jamoat tashkilotlari bilan birga, yuqori tashkilotlarga chiqarmasdan o'zida hal qilishga qodir bo'ladi.

Bunday rahbar o'z ishini to'g'ri tashkil qiladi, jamoa oldiga qo'yilgan maqsad va reja topshiriqlarini o'z vaqtida muvaffaqiyatli bajaradi. Jamoalarda sog'lom ruhiy iqlim yaratish uchun rahbar quyidagilarga, ya'ni:

- *har xil xodinning shaxsiy fazilatlariga;*
 - *yoshi, qobiliyati, malakasi, iste'dodiga;*
 - *ishchilar o'rtasidagi hamjihatlikka;*
 - *o'zaro yordamni bir-biri bilan chambarchas bog'laydigan ijtimoiy aloqa maromiga;*
 - *raqobat muhitini tashkil qilinganiga;*
 - *korxonada pirovard natijalar uchun har bir xodimning mas'uliyat sezish tuyg'usini mustahkamlanganlik darajasiga;*
 - *jamoa a'zolari ishining unumdorligiga;*
 - *motivlashtirish darajasi kabilargae'tibor berish lozim*
- Har bir nizoli vaziyatni rahbar bosiq, hovliqmasdan hal etishi kerak.

21.4. Stress va uni boshqarish

Stress – inglizcha (stress) so'zidan olingan bo'lib, asabiylik, keskinlik degan ma'nolarni anglatadi.

Asabiylik turli jismoniy va aqliy ishlar haddan oshib ketishi, xavfli vaziyat tug'ilgan paytlarda, zarur choralarni zudlik bilan topishga majbur bo'lganda vujudga keladigan ruhiy holatdir. Bunday holatga tushgan kishilarga nisbatan: "u asabiylashdi" deb aytishadi. Shu ma'noda asabiy tushunchasi:

- *salga asabiylashaveradigan, bo'lar-bo'lmasga qizishib, tutaqib ketadigan, zardasi tez, jizzaki kishi;*
- *asablarining kasalligi tufayli yuz bergan, asablar faoliyatining*

buzilganligi natijasida yuzaga kelgan xastalik;

• *asablarning qo'zg'alishi bilan bog'liq bo'lgan holat (janjal, buqiriq-chaqiriq) kabilar ma'nosida talqin qilinadi.*

Kanadalik buyuk fiziolog Gans Sels asabiylashishni odam yoki hayvon organizmining har qanday ta'sirga o'ziga xos munosib javob deb baholaydi. U uch bosqichga bo'linadi:

1. Boshlang'ich ta'sirchanlik (emotsional) tuyg'usi (g'alayon); a'zoi badandagi kuchlarning safarbarlikka tortilishi;

2. Qarshilik ko'rsatish bosqichi;

3. Toliqish bosqichi.

Stress - bu oddiy va ko'p uchrovchi holat. Qattiq bezovta bo'lish, hayajon va uyqusizliqdan biz hammamiz uni sezamiz. Ozigina stresslarning ziyoni bo'lmasligi mumkin. Shuning uchun har bir rahbar yoki xodim:

• *yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan va*

• *haddan tashqari asabiylashganlik darajasini bilmog'i lozim.* Nol holatdagi asabiylashish bo'lishi mumkin emas. Ya'ni asabiylashmaydigan kishi mutlaqo yo'q. Tanida joni bor har qanday kishi u yoki bu darajadagi asabiylik holatiga tushadi. Ammo:

Haddan tashqari asabiylashishdan qochish kerak. Uning oqibati kutilmagan nohushlikka olib keladi.

Stressga duchor bo'lmaslik uchun hayrli ishlarni, masalan, mahalla, qarindosh-urug', ishdagi ijodiy ishlarni ko'proq qilish kerak. Sabr-qanoatli bo'lish, har qanday mushkul vaziyatga tayyor bo'lish, o'zini chalg'itish lozim. Mashaqqatli mehnatni yaxshi dam bilan birga olib borish, hech bo'lmasa bir oz orom olish, tinchlanish kerak. Ishda hushfe'l, tавozelik bo'lish, o'zaro hurmat va hushmuomalali inson bo'lish kerak.

Stressning sodir bo'lishiga asosan ikki yo'nalishdagi omillar sabab bo'ladi.

Ish faoliyatidan qoniqmaslik stressga sabab bo'luvchi eng muhim omillardan hisoblanadi. Xodim undan nima kutilayotganligini, bu ishni qanday qilish kerakligi va bu ish qanday baholanishini bilsagina xotirjam ishlaydi.

Ish qobiliyati va omadsizlik inson salomatligiga qattiq ta'sir ko'rsatadi. Haddan tashqari ko'p ish yoki aksincha, **beishlik** ham stressga olib keladi. Bunday sabablar tufayli sodir bo'lgan asabiylashish eng ko'p tarqalgandir. Ish haddan tashqari ko'payib ketganda bezovtalanish, moddiy boyliklarga nisbatan befarq bo'lish hissiyoti kuchayadi. Xuddi, shuningdek, ish bilan kam ta'minlanganda yuqoridagi holatlar takrorlanadi.

Qiziqmagan ish bilan band bo'lish ham stressni yuzaga keltiruvchi

sabablardan hisoblanadi. Tekshirishlar shuni ko'rsatadiki, ish qancha qiziqarli bo'lsa, xodim shuncha kam bezovtalanadi, kam betob bo'ladi.

Yana bu sabablarga qo'shimcha: yomon ish sharoitlari, ish jarayonida odamlarning bir-biriga asossiz talablarni qo'yishi, uquvsiz rahbarning uquvsiz muomalasi, demotivlashtirishning ustuvor ekanligi va boshqalar ham stressni vujudga keltiradi.

Stressning fiziologik sabablariga quyidagilar kiradi:

• *migren (boshni qattiq og'ritadigan va ko'ngilni aynitadigan asabiy kasallik) yara;*

- *qon bosimining oshishi;*
- *qon kasalligi;*
- *bel og'rig'i;*
- *artrit;*
- *astma;*
- *yurak og'rig'i;*
- *oshqozon og'rig'i kabi kasalliklar.*

Ruhiy sabablarga – qattiq qo'zg'alish, ishtahani yo'qolishi, voqealarga, odamlarga nisbatan e'tiborsizlik kabilar kiradi. Hayotda ruhiy sabablar tufayli vujudga kelgan stresslar juda tez-tez uchrab turadi. Masalan, odam o'zining (xudbinona) ehtiyojini xudbinlarcha qondirsa, ya'ni shuhratparastlik, hasadgo'ylik farovonlikka erishuv yo'lidagi qo'rquv, hokimiyatga intilish tufayli nopok faoliyat ko'rsatsa va uning bu holati o'zini mard va olijanob deb bilgan tushunchalarga mos kelmasa - shu holatda u o'z-o'zi bilan ziddiyatta, jazavaga tushgan holatda bo'ladi.

Yoki boshqa bir ruhiy sabab – bu **hissiy zo'riqish**, ya'ni ehtiyojlarni qondirishga to'sqinlik qiluvchi omillar yoki taqdir zarbalari:

- *eng yaqin kishisining o'limi;*
- *urush, janjal, nizo va hokazolar, qanday sabablar bo'lishidan qat'iy nazar - ichki yoki tashqi ta'sirdanmi, baribir odamda asabiy holatni yuzaga keltiradi.*

Asabiy holatning vujudga kelishi va uning o'tib ketishi, ruhiy halovatsizlikni bilish, uni bartaraf etish kabilar rahbarlik faoliyatining diqqat markazida turishi kerak. Asabiylashgan holatda:

- *ongli faoliyatdagi ayrim tomonlar to'xtashdan qoladi;*
- *idrokda, xotirada anglashilmovchiliklar paydo bo'ladi;*
- *kutilmagan qo'zg'alishlarga nisbatan ayni bir xil bo'lmagan ta'sirlar yuzaga chiqadi;*
- *diqqat va idrok ko'lami torayib, halovatsizlik kuchayadi va boshqalar.*

Shunday vaziyatlarda nohush holatning oldini olish, ya'ni uni

boshqarish kerak. Buning uchun rahbar ishini nimadan boshlashi kerak?

Eng avvalo, u asabiylashgan odamga nisbatan kamsituvchi munosabatda bo'lmagan, unga ziddiyat, halovatsizlik har bir shaxs hayotining ajralmas bo'lagi ekanligini, bunday holat nafaqat unda, boshqalarda ham bo'lishi mumkinligini, buni esa bartaraf qilishning iloji borligini anglatishi kerak. Bu asabiy holatni boshqarish va shunday vaziyatdan chiqishning eng qulay va oqilona yo'lidir.

Hamman ham xodim sizning yordam berishga tayyor ekanligingizni sezishi kerak. Bu unga birinchi qadam qo'yishiga yordam beradi.

Balki gapni shunday boshlagan ma'quldir: *"Sezishimcha, sizni nimadir qiynayotganga o'xshaydi, agar sizga yordamim tegsa, men buni jon deb bajaraman. Marhamat, istagan vaqtingizda menga murojaat qilishingiz mumkin"*.

Suhbat davomida quyidagilarga e'tibor berish kerak:

- uning faoliyatini qiziqib kuzatib borayotganingizni, uning muammolariga jiddiy e'tibor berishingizni bildirishingiz kerak;
- unga ushbu suhbat, shu xonadan tashqariga chiqmasligi, hech kim xabardor bo'lmagligini eslatib;
- uning muammosi uning "aybi" deb qaralmagligini tushuntirib;
- xodimni so'zlashiga imkon bering, bir oz qiynalsa ham, to'xtalib qolganida ham so'zini bo'lmagan, bu unga nisbatan betoqatlik va hurmatsizlikni bildiradi;
- uning muammolarini hal bo'lishiga yordam bera oladigan savollarni bering. Balki ziddiyatli, keskin deb anglayanayotgan holat vahima qiladigandek unchalik jiddiy emasdir

Xodim bilan ushbu ruhdagi qilingan har bir suhbat, oqilona yordam, xodimni o'zini qo'lga olishi, o'ziga-o'zi yordam bera olishiga olib keladi. Agar shu muammoni rahbarning bir o'zi hal etib qo'ya qolsa, xodimni o'sish imkoniyatidan mahrum etgan bo'ladi. Bunday tadbirkorona suhbatlar maxsus ajratilgan xonalarda, ya'ni kommunikatsiyalashgan joylarda o'tkazilgani yaxshi.

Bu jarayonda rahbar shunga e'tibor berishi kerakki, har bir asabiylashgan holat, ziddiyatga kirishgan har ikki tomonning hozirgacha oshkor bo'lmagan kuchlarini ayon etadi, yuzaga chiqaradi.

Stressning qay darajada kechishi unga nisbatan ta'sirlanishga, uni qanchalik his etilganiga bog'liq

Rasmda **baobro' bo'lish ehtiyojini** alohida ajratdik. Bu bejiz emas.

XX asrning buyuk psixologlaridan biri Venalik mashhur olim **Zigmund Freyd** bunday degan edi:

"Bizning barcha intilishlarimiz asosida ikki maqsad yotadi, shulardan

biri mashhur va nufuzli inson bo'lishdir". Amerikalik o'tkir faylasuf, professor Jon Dyui aynan shu fikrni sal boshqacharoq ifodalaydi. Uning ta'kidlashicha, inson tabiatiga xos bo'lgan umumiy orzu-istak - el orasida nufuzli kishi sifatida tanilib, izzat-obro' bilan yashash.

Biroq bunga erishishning o'zi bo'lmaydi. Zero obro'-shuhrat, nufuz - zo'rlab yoki talab qilib olinadigan fazilatlar emas, unga faqat tabiiy yo'sinda erishiladi. Balog'at yoshiga yetgan deyarli har bir inson quyidagilarni istaydi:

- *sog'liq va uzoq yashash;*
- *oziq-ovqat;*
- *uyqu;*
- *pul va qin:matbaho buyumlar;*
- *bolalarining orzu-havaslarini ko'rish;*
- *mashhur va nufuzli bo'lish;*
- *jannatga tushish.*

Bu istaklarning oxirgisidan bo'lak hammasiga bimalol erishish mumkin. Uilyam Jeyms ta'kidlaganidek:¹

"Obro'-izzatli bo'lish uchun zo'r berib intilish inson tabiatida makon qurgan eng kuchli xususiyatdir".

Obro'-izzatga nisbatan ana shu kuchli tashnalik insonlarni butun umri davomida qiynoqqa solib keladi. Bu tashnalikni kamdan-kam odamgina qondira oladi va bunga erishganlar hayotda buyuk inson sifatida obro' va nufuzga ega bo'ladilar.

O'zining salohiyatiga ob'ektiv baho berolmay, shon-shuhratga erishishga imkoni bo'lmaganlar asossiz ravishda o'zini har kuyga soladi, asabiylashishni o'ziga qurol qilib oladi va oqibatda, shu narsa uning umriga zavol bo'ladi.

Nazorat va nuhoqanna uchun savollar

1. Nizo nima?
2. Nizolarning kelib chiqish sabablari nimada?
3. Nizolarning qanday xillarini bilasiz?
4. Shaxslararo va shaxs bilan guruh o'rtasidagi nizolarning kelib chiqishiga sabab nima?
5. Guruhlararo nizolar to'g'risida nimalar deya olasiz?
6. Ochiq va yopiq nizolar obyektiv va subyektiv nizolardan nimalar

¹Ronald D.Kay, William M.Edwards, Patricia A.Duffy. Farm Management. McGrawHill. USA, 2008

bilan farq qiladi?

7. Konstruktiv va destruktiv nizolar deganda nimani tushunasiz?

8. Nizo jarayon sifatida qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi?

9. Nizoning funksional va disfunktsional oqibatlari deganda nimani tushunasiz?

10. Tarkibiy-tashkiliy usullarning mohiyati nimada?

11. Strategik usullar to'g'risida nimalar deya olasiz?

12. Rahbar nizoni bartaraf qilish uchun qanday yo'l tutishi kerak?

13. Stress nima?

14. Stressning sabablari nimada?

15. Stress qanday boshqariladi?

XXII BOB. QISHLOQ XO'JALIGIDA TAVAKKALCHILIKNI BOSHQARISH

22.1. Tavakkalchilik va xavf turlari

O'zbek tilining izohli lug'atida "tavakkal" tushunchasi: uzoq mulohaza qilib o'tirmay, nima bo'lsa bo'lar, "yo ostidan, yo ustidan" zaylida qilingan harakat ma'nosida talqin qilinadi. Tavakkalchi tushunchasi esa tavakkaliga, tavakkal bilan ish qiluvchi ma'nosini beradi.

Amerikalik ishbilarmonlarga xos bo'lgan tavakkalchilikni Amerika iqtisodiyotiga "chapani" muhojirlar olib kelganlar va singdirganlar. Ular o'troq va ehtiyotkor yerli aholini o'z ishbilarmonlik faoliyatida tavakkalchilik ham qilib turishga majbur etishgan.

Amerikacha ta'rifga ko'ra, tavakkalchilik - bu biror ish bilan shug'ullanish oqibatida zarar ko'rib qolishdan qutulib qolish imkoniyati. Albatta, ba'zi xavflarni sug'urta kompaniyalari bilan shartnoma tuzish orqali oldini olish mumkin. Biroqxavfningasosiyog'irligi, ya'ni

- *Menejerning xatosi;*
- *narxo'zgarishi;*
- *talabning susayishi;*
- *noto'g'ri tanlangan loyiha;*
- *ishchilarning noroziliklari va boshqalarish bilarmonning elkasiga*

tushadi.

Ammo umuman, xorij tajribasi ishbilarmonlik tavakkalchiliksiz mumkin emasligidan guvohlik beradi

Ishbilarmon o'n ming yoki millionlarni hali chiqarmagan mahsulotining bozori yurishishi kafolatiga ega bo'lmasdan, ular ustida tadqiqotlar olib borishga, ishlab chiqarishni kengaytirish va yangilarini qurishga tavakkal qilib sarflaydi. Uning har bir harakatida omadsizlik xavfi yashiringan.²

Xavflilik omili mablag' va quvvatlarni tejashning kuchli rag'batlantiruvchisi hisoblanadi. U:

- *korxona (firma)ning loyihalar rentabelliginining bora tahliletishga;*
- *xarajatlarni bo'yicha hisob-kitobni ipuxta bilishga;*
- *quvvatlarni sotib olish va kadrlarni yollashga o'ta jiddiy yondoshishga majburetadi.*

²Ronald D.Kay, William M.Edwards, Patricia A.Duffy. Farm Management McGrawHill USA, 2008

Shunday qilib, tavakkalchilik har qanday ishlab chiqaruvchi yoki har qanday bank faoliyatining vaziyatga bog'liq bo'lgan tomoni bo'lib, shu faoliyatning oxiri nima bilan tugashi noaniqligini va omad yurishmasa, oqibatda zarar ko'rishi mumkinligini aks ettiradi.

22.2. Sug'urta bilan bog'liq bo'lmagan xavf turlari va ularning salbiy oqibatlarini kamaytirish usullari

Tavakkalchilik foydadan mahrum bo'lish va boshqa sababalarga ko'ra zarar ko'rish singari yomon oqibatlar ro'y berish ehtimoli bilan ifodalanadi. Shu ma'noda:

Tavakkalchilik – bu oqibatning yaxshi bo'lishiga umid bog'lab, xavf ehtimolligini zimmasiga olingan holda qilinadigan harakat.

Tavakkalchilik – bu resurs yoki daromaddan to'la yoki qisman yo'qotish xavfi

Tavakkalchilik – bu noaniqlik sharoitida har qanday dovyurak menejer uchun tabiiy holat, vaziyat. Tavakkal - botirning ishi.

Tavakkalchilik – bu omadsiz oqibatning miqdoriy baholanishi.

Bugungi kunda adabiyotlarda tavakkalchilik bilan bog'liq bo'lgan ehtimollikni turlicha tushunchalarda, ya'ni:

- xavf;

- xatar;

- xavf-xatar iboralarida ifoda etilayapti. Shunchalik turli yondoshuvlar maqsadga muvofiqmi kan? Ularning qaysi birini qo'llash ma'qul bo'lardi?

Yana o'zbek tilining izohli lug'atiga murojaat qilamiz. Unda bu iboralar quyidagicha talqin etilgan:

Xavf – biror ko'ngilsiz hodisa yoki falokat yuz berish ehtimolligi, xatar, qo'rqinch.

Xatar – biror baxtsizlikka, falokatga olib kelishi mumkin bo'lgan sharoit, xavf, tahlika.

Xavf-xatar – xavfvaxatar, birornarsadan qo'rqish

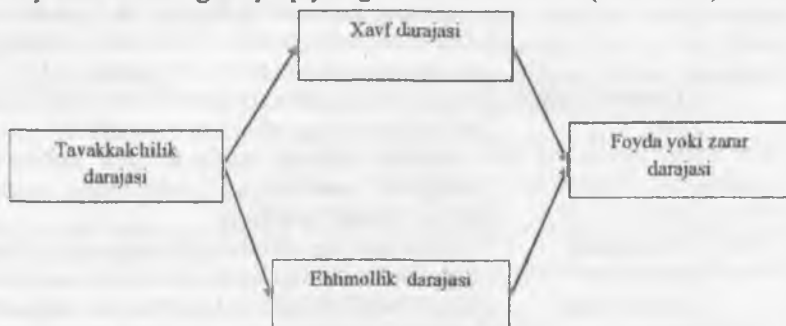
Ko'rib turibmizki, xavf tushunchasi ehtimollik bilan bog'lanilayotgan bo'lsa, xatar iborasida esa asosiy urg'u sharoitga, vaziyatga berilyapti. Uchinchisida har ikkala tushuncha bir xil ma'noda talqin qilinayapti.

Bizning fikrimizcha, boshqarishda, xususan, tavakkalchilikda xavf tushunchasini qo'llash ma'qulroqdir. Chunki aynan bu tushuncha ehtimollik, noaniqlik tushunchalari bilan o'zaro hamohangdir. Masalan, yanglishish xavfi, rejaning bajarilmaslik xavfi yoki ehtimolligi, kompyuterning ishlamaslik xavfi, qaror qabul qilishda yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan xavf, tavakkalchilikdagi xavf va hokazo.

Albatta, bu yerda yanglishish xatari yoki rejaning bajarilmaslik xatari va hokazo yuqoridagidek purma'nolikni bermaydi va u ehtimollik darajasi bilan emas, balki aniq bir sharoit, vaziyat bilan chambarchas bog'langan holda qaraladi. Shunday qilib, tavakkalchilik bir butun jarayondir. Uni quyidagicha tasvirlash mumkin (22.1-rasm).

22.3. Tavakkalchilik turlari.

Tadbirkorning yoki rahbarning tavakkalchilik darajasiga qarab xavf va ehtimollik darajasi, shuningdek, foyda yoki zarar darajasi turlicha bo'ladi. Shu sababli xavfdan holi yoki qisman holi bo'lish uchun tavakkalchilik darajasi bilan xavf darajasi o'rtasidagi eng maqbul nisbatni tanlab olish kerak, ya'ni tarozining shayi quyidagicha bo'lishi lozim (22.2-rasm):



22.1-rasm. Tavakkalchilik jarayoni

Rahbar yoki ishbilarmon faoliyatida duch keladigan xavfning turli ko'rinishlari mavjud. Ular sug'urta bilan bog'liq bo'lgan va uni sug'urta qilib qo'yish maqbul bo'lgan turlarga bo'linadi (22.1-jadval).

Sug'urta – bu inson faoliyatining turli sohalarida sodir bo'ladigan tabiiy ofatlar, favqulodda hodisa va boshqa voqealar natijasida yetkazilgan zarar hamda, talofotlarni jismoniy va yuridik shaxslar to'lagan sug'urta badallari (sug'urta puli)dan hosil qilinadigan pul fondlari hisobidan to'liq va qisman qoplash bilan jismoniy va yuridik shaxslar manfaatlarini sug'urtalashini ta'minlashga doir munosabatlar, demakdir.

Sug'urtalashdan maqsad, tabiiy ofatlar va ko'ngilsiz hodisalarda keltirilgan zararlarni qoplash uchun pul fondlarini hosil qilishdir. Jismoniy va yuridik shaxslar hisobidan shakllanadigan bu fondlarni hosil qilishda sug'urta tashkilotlari bilan sug'urtalanuvchilar o'rtasida munosabat yuzaga keladi. O'zbekiston sharoitida bu munosabat yuzlab sug'urta tashkilotlari bilan minglab korxona va tashkilotlar, fuqarolar o'rtasida shakllanadi.

Sug'urta bilan bog'liq bo'lmagan xavf turlari va ularning salbiy oqibatlarini kamaytirish usullari

T/r	Xavf turlari	Xavfning salbiy oqibatlarini kamaytirish usullari
1.	Menejerlar xatosi	• tekshirish va nazoratning mukammal tizimini ishlab chiqish; • biznesda menejering xatosi juda qimmatga tushadigan o'rinlarida, o'zini oqlovchi, ishni obdon qayta ko'rib chiqishni yo'lga qo'yish; • qimmat turuvchi loyihalarga qo'l urishda yuz berish ehtimoli bo'lgan menejerlar xatolarining o'ziga xos modelini tuzish va hokazo.
2.	Tijoratchilikdagi xavf	• moliyaviy koeffitsientlar nisbatining yo'l qo'yib bo'ladigan so'nggi chegarasini aniqlash; • mazkur loyihaga sarflanayotgan mablag'ning bo'lg'usi rentabelligini oshiruvchi usullarini to'g'ri tanlash va hokazo.
3.	Resurslarni noto'g'ri taqsimlanish xavfi	• resurslarni taqsimlashda ular miqdorini e'tiborga olgan holda, kimga qancha zarurligini aniqlash va to'g'ri belgilash ishlab chiqariladigan mahsulotlar miqdorini, sonini aniq bilib olish marketing tadqiqotlarini olib borish, matritsa uslubidan foydalanish va hokazo.
4.	Iqtisodiy beqarorlik va talabning o'zgarishi	• samarali rejalashtirish; • bozorni o'rganish; • narx-navoni o'rganish; • istiqbolni belgilash va hokazo.
5.	Raqobatdoshlarning harakati	• raqiblar amalga oshirish mumkin bo'lgan harakatlarni chuqur o'rganish; • ularning marketing faoliyatini, bozordagi nufuzini aniqlash va hokazo
6.	Moliyaviy xavf	• moliyani to'g'ri boshqarish; • nafaol mablag'larni tezda daromad keltiruvchi loyihalarga sarflash yoki qarzga berish; • mablag' firmalarni ham qimmat loyihalarga jalb etish orqali ularga xavfning bir qismini o'tkazish va hokazo.

7.	Narx, talab, daromadlar darajasining o'zgarish xavfi	• istiqbolni belgilash bo'yicha izchil izlanish; • xavfning oqibatlarini yumshatish usullarini ishlab chiqish; • mavjud usullardan samarali foydalanish vahokazo.
8.	Kutilmagan iqtisodiy va tabiiy falokatlar, ekologik ofatlar xavfi	• buni oldindan hisobga olish mumkin bo'lmasada ularning ko'p yillik o'sish darajasini kuzatib borishni tashkil etish.
9.	Loyihani tanlashda xato qilish xavfi	• mazkur loyihani olish va olmaslik xususidagi barcha dalillarni aql tarozusining ikki pallasiga qo'yib ko'rish.
10.	Mazkur biznes uchun og'ir oqibatlar keltiruvchi kutilmagan siyosiy voqealar	• buni hamma vaqt ham oldindan sezib ehtiyot chorasini ko'rib chiqishning iloji yo'q. Biroq baribir uni ham e'tiborga olib qo'yish va qandaydir qat'iy va ruhiy chizmalar tuzib qo'yish kerak.
11.	Milliy va millatlararo ko'tarilishlar xavfi	• buni ham oldindan bilish va hisobga olib qo'yish mumkin. Uning og'ir oqibatlarini jamoatchilik bilan aloqalar sohasida mazkur joyning milliy-ruhiy o'ziga xosliklarini e'tiborga olgan holda, to'g'ri ish olib borish yordamida yumshatish yoki bartaraf etish mumkin.
12.	Hukumatning kutilmagan qarorlari (qonunlardagi, narx va soliqlardagi o'zgartirishlar)	• bozor iqtisodiyoti sharoitida bu ayniqsa muhim. Shu bois qonunlarni diqqat bilan o'rganish bilan birga, umumiy ahvoldan ham xabardor bo'lib turish lozim. • umuman kutalmagan qarorlar bo'lmaydi. Ular jamoatchilikni tayyorlab, so'ngra qabul qilinadi.
13.	Xodimlarning noroziligi	• tug'al o'ylangan iqtisodiy-sotsial dasturlar tuzish; • xodimlarning talab va ehtiyojlarini hisobga olish; • yaxshi ruhiy-ma'naviy muhit, sharoit yaratish va h.k.
14.	Firma boyligi nuqtai nazardan uncha ulkan bo'lmagan mulklarning nobud bo'lishi xavfi	• ichki tadbirlar yordamida oldindan ehtiyot choralarini ko'rish va h.k.

15.	Ko'p sonli, bir tupli mol-mulkning nobud bo'lish havfi	• oldindan ehtiyot chorasini ko'rib qo'yish; • o'z-o'zini "sug'urta qilish"; • maxsus zaxira fondini tashkil qilish va h.k.
-----	---	---

Sug'urta ob'ekti bo'lib mulk sug'urtasida: moddiy boyliklar, mol-mulk; shaxsiy sug'urtada: fuqarolarning hayoti, sog'lig'i va mehnat qobiliyati hisoblanadi. Sug'urta predmeti qayd qilinganlarning tarkibiy qismlaridir. Qishloq xo'jaligi sug'urtasi ob'ekt bo'lsa, ekinlar (hosil), chorva mollarining soni, mol-mulk xillari - binolar, inshootlar, transport vositalari sug'urta predmeti hisoblanadi.

Shaxsiy sug'urta predmetiga ma'lum yoshga yetish, mehnat qobiliyatini yo'qotish va vafot etish hodisalari misol bo'la oladi.

Rahbar va tadbirkorlarning sug'urta qilib qo'yish maqbul bo'lgan xavflarni va ularning salbiy oqibatlarini kamaytirish yo'llarini bilib qo'ygani foydadan holi bo'lmas edi.

Respublikada sug'urta kompaniyalari mol-mulk, uy hayvonlarini, tijorat ishlarini, fuqarolarni (xususiy kishilarni) sug'urta qiladilar. Ko'chmas mulkning hamma turlari sug'urta qilishga qabul etiladi. Bundan tashqari yuklarni tashish, bankrotlik, valyuta investitsiyalari, foydalar, kreditlar, to'lovlar, xodimlar, ishsizlik sug'urta qilinadi.

Quyidagi hollarda xavf darajasi ortishi mumkin:

▪ *to'satdan va kutilmaganda o'rtaga muammo ko'ndalang bo'lib qolganida;*

▪ *bankning ilgari orttirgan tajribasiga to'g'ri kelmaydigan yangi vazifalar o'rtaga qo'yilganda;*

▪ *rahbariyatning zarur va shoshilinch choralar ko'ra olmaydigan va bu narsa moliyaviy zarar yetkaza oladigan mahallarda;*

▪ *bank yoki boshqa tashkilot faoliyatining mavjud tartibi yoki qonunlarning nomukammalligi aniq vaziyatga to'g'ri keladigan chora-tadbirlarni ko'rishga halol beradigan mahallarda.*

Bulardan tashqari tijoratga doir quyidagi xavflar, ya'ni:

• *tovarlarni bozorda sotishga aloqador xavf;*
• *yuklarni tashish mahalidagi xavf yoki transportga aloqador xavf;*
• *tovarni xaridor tomonidan qabul qilinishga aloqador xavf;*
• *xaridorning haq to'lashga qodir yoki qodir emasligiga aloqador xavf;*

• *xaridorning haq to'lashni istamasligiga aloqador xavf.*

Siyosatga doir xavflar:

• *xaridor mamlakatda importning taqiqlanishiga aloqador xavf;*
• *yuklarni xaridorga tashib yetkazib berish mahalidagi ish tashlashlar*

(urush, g'alayonlar)ga aloqador xavf;

- valyutalarning almashinishiga yoki pul o'tkazishning ta'qiqlab qo'yilishiga aloqador xavf.

Iqtisodiyotgadoirxavflar:

- pulning qadrsizlanishi;

- ishsizlik darajasi;

- soliq siyosati;

- texnologik o'zgarshilar;

- xomashyo bazasi bilan bog'liq xavflar ham xavf darajasining ortishiga olib kelishi mumkin.

Rahbar, xususan, xavf bo'yicha menejer belgilangan rentabellik darajasini saqlagan holda, yuz berishi ehtimoli bo'lgan xavf darajasini imkon boricha qanday kamaytirishni bilishi kerak. Bundan tashqari, u korxona uchun juda noxush voqea yuz bergan sharoitlarda ham xavfning salbiy oqibatlarini kamaytirish imkoniyatlarini oldindan hisobga olib qo'yishi lozim.

Xavfni boshqaruv sohasidagi ishlarni malakali yo'lga qo'yish, uning bir qismini boshqa hamkorlarga o'tkazish, biznesni va xodimlarni sug'urta qildirish orqali ancha kamaytirish mumkin.

Bank, birja, tijorat amaliyotida valyuta xatarini sug'urta qilishning turli usullari ham xejirlash deb yuritiladi.

- *qo'shimcha ishchi kuchiga, bozorning ahvoli va xususiyatlari to'g'risidagi axborotga yetarlicha moliyaviy mablag'larga ega bo'lgan korxonalar orasida sheriklar axtarish;*

- *tor sohalarning qaysi birida xavf hammadan ko'p bo'lsa, o'sha sohada tashqi maslahatchi-ekspertlar xizmatidan foydalanish;*

- *xavfni oldindan bilish, tasmollash: tor joylarni va xavf manbalarini aniqlab olish;*

- *o'zini sug'urta qilish uchun korxona aylanma mablag'larining bir qismi hisobiga zaxira jamg'armasi tuzish;*

- *biznesni va xodimlarni sug'urta qilish yo'li bilan xavfning bir qismini boshqa shaxslar yoki tashkilotlarga o'tkazish.*

So'nggi ikkita usul, ya'ni o'z-o'zini va biznesni sug'urta qilish maxsus zaxira fondini tashkil etish va zararlarni aylanma moliya mablag'lari hisobidan qoplash bilan bog'liq. Bu usuldan foydalanish yo'qotilishi mumkin bo'lgan mol-mulk butun biznesning mulkiy va moliyaviy miqyoslarga nisbatan juda kichik bo'lgan hollarda mantiqan to'g'ri bo'ladi. Masalan, yirik korporatsiyaning kichik binoda joylashgan ozgina uskunalarini yirik sug'urta kompaniyasi orqali yong'indan sug'urta qildirish maqsadga muvofiq emas. Sug'urtani o'z bo'yiga olish usuli

korxonaning bir xil mahsuloti ko'p, ularning ishdan chiqish ehtimoli kam bo'lgan hollarda ham juda qo'l keladi. Masalan, yuzlab tankerlarga ega yirik neft kompaniyalari shu usuldan foydalanishadi. Chunki firmaga yiliga bitta tankerni yo'qotish (bu yuz bermasligi ham mumkin) hamma tankerlar uchun sug'urta solig'i to'lashdan ko'ra arzoniga tushadi. **Xejir** (yo'qotishlardan saqlanish) qilish deb ataladigan sug'urta shakli ham bor. Uning mohiyati shundaki, aytaylik, xom ashyoni qayta ishlashga ixtisoslashgan firma kutilayotgan daromadlarining xavfini boshqa tomonga o'tkazish orqali sug'urta qiladi. Xejirlashda sotuvchi (xaridor) fyuchers kelishuvi tuzish bilan ayni bir vaqtda o'z savdosiga teng keladigan fyuchers shartnomalarini xarid qiladi (yoki sotadi).¹

Xejirlash tomonlar ko'radigan ehtimoldagi ziyonni kamaytirish imkonini beradi. Tovar narxi o'zgarishi bilan ko'riladigan zarar fyuchers bo'yicha olinadigan yutuq bilan qoplanadi.

Bank, birja, tijorat amaliyotida valyuta xatarini sug'urta qilishning turli usullari ham xejirlash deb yuritiladi.

Xejir – bu baho bo'yicha tavakkalchilik sug'urtasi (fyuchers shartnomasi asosida).

Quyidagi omillar xavfdan holib bo'lishiga yordam beradi:

- * *milliy valyutadagi qat'iy baholar yoki chet el valyutasining milliy valyutaga nisbatan kursining oldindan belgilanishi;*
- * *eksport va import xavfini o'zaro moslashtirish;*
- * *o'z milliy banklaridan foydali shartlar bilan qarz olish;*
- * *banklar bilan ma'lum muddatga mo'ljallangan maxsus valyuta bitimlari tuzish va hokazo.*

Amaliyotda rahbar yoki tadbirkor o'z faoliyatida:

- *mol-mulk talafotiga;*
- *moliyaviy yo'qotishlarga;*
- *daromadlarning kamayishiga;*

• *foyda darajasini aniqlashdagi xatoliklarga yo'l qo'ymaslik va shu jihatlarini yaxshilash maqsadida turli-tuman tavakkalchilikka boradilar.* Shunday sharoitda qaysi bir turdagi tavakkalchilikni tanlash, qaysi biri ko'proq samara berishi mumkinligini aniqlash ko'p jihatdan tavakkalchilik turlarining ilmiy asoslangan tavsifnomasini bilishni taqozo etadi. Shunday tavsifnoma quyidagi ko'rinishga ega.

Sof tavakkalchilik salbiy (zarar, ziyon) yoki nol natijaga erishish ehtimolligini bildiradi. Bunday turdagi tavakkalchilikka tabiat, ekologiya, siyosat, transport va qisman tijorat bilan bog'liq tavakkalchiliklar kiradi.

¹Ronald D Kay, William M. Edwards, Patricia A. Duffy. Farm Management. McGrawHill. USA. 2008

Chayqovchilik (spekulyativ) tavakkalchilik ham salbiy (zarar, ziyon), ham ijobiy natija (yutuq, foyda)ga erishish ehtimolini bildiradi. Bu turdagi tavakkalchilikka moliya bilan bog'liq bo'lgan ikki turdagi, ya'ni investitsiya va pulning sotib olish qobiliyati bilan bog'liq bo'lgan tavakkalchiliklar kiradi.

Sof tavakkalchilik, yuqorida ta'kidlaganimizdek, tabiatga, ekologiyaga, siyosatga, transportga va qisman tijorat bilan bog'liq bo'lgan tavakkalchilik turlarini o'z ichiga oladi.

Tabiat bilan bog'liq tavakkalchilik turiga tabiiy ofatlar oqibatida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zararlar kiradi, masalan, yer qimirlashi, suv toshqini, dovul, epidemiya va boshqalar tufayli ko'rilgan zarar darajasi.

Ekologiya bilan bog'liq tavakkalchilik – bu atrof-muhitning ifloslanishi oqibatida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zarar yoki qo'shimcha xarajat.

Siyosat bilan bog'liq tavakkalchilik – bu siyosiy beqarorlik oqibatida ehtimol qilinadigan moddiy (moliyaviy) zararlar. Bu tavakkalchilik korxona faoliyatiga emas, balki mamlakatdagi sotsial-siyosiy barqarorlikka bog'liq. Bunga ommaviy tartibsizliklar, ish tashlashlar, g'alayonlar, embargoni joriy qilish, hukumatning oldingi shartnomalarini bajarishdan bosh tortish kabi oqibatlar natijasida ko'rilishi tavakkal qilinadigan zararlar kiradi.

Transport bilan bog'liq tavakkalchilik – bu avtomobil, temir yo'l, dengiz, havo transportlarida yuklarni tashish jarayonida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zararlar.

Tijorat bilan bog'liq tavakkalchilik – bu xo'jalik sub'ektlarining tadbirkorlik faoliyati oqibatida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zararlar. Bunday turdagi tavakkalchilik o'z navbatida ishlab chiqarish, savdo va qisman moliya bilan bog'liq bo'lgan tavakkalchiliklarga bo'linadi.

Ishlab chiqarish bilan bog'liq tavakkalchilik – bu ishlab chiqarish jarayonining to'xtab qolishi yoki bir maromda ishlamayotganligi, texnologiyaning buzilishi, sifatsiz xom ashyo oqibati yoki xodimlarning sifatsiz ishlashlari evaziga ehtimol (tavakkal) qilinadigan zarar yoki qo'shimcha xarajalar.

Savdo bilan bog'liq tavakkalchilik – bu o'zaro to'lovlarning kechiktirilishi, shartnoma shartlarining bajarilmasligi oqibatida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zarar yoki olinmaydigan daromad.

Moliya bilan bog'liq tavakkalchilik – bu ehtimol qilinadigan moliyaviy zararlar bo'lib, u o'z navbatida, investitsiya va pulning sotib olish qobiliyati bilan bog'liq bo'lgan, oxirgisi esa

o'z navbatida:

**inflyatsiya va*

**valyuta bilan bog'liq bo'lgan tavakkalchilik turlariga bo'linadi.*

Inflyatsiya bilan bog'liq tavakkalchilik – bu olingan daromadlarning qadri yuqori inflyatsiya oqibatida tezroq qadrsizlanishini bildiradi.

Valyuta bilan bog'liq tavakkalchilik – bu chet el valyutasi kursining o'zgarishi oqibatida ko'riladigan katta zararni bildiradi. Butavakkalchilikeskport-import operatsiyalarini, shuningdek, valyuta operatsiyalarinibaholashdao'tazarurdir.

Investitsiya bilan bog'liq tavakkalchilik quyidagi turlarga bo'linadi.

Tizimli tavakkalchilik – u yoki bu bozorda konyunkturaning yomonlashishi yoki tushib ketishi oqibatida ehtimol qilinadigan zarar. Bu tavakkalchilik investitsiyani aniq bir ob'ektga emas, balki muayyan bozor (masalan, valyuta bozori, qo'chmas mulk bozori va boshqalar) uchun barcha qo'yilgan mablag' bo'yicha tavakkalchilikni ifodalaydi. Bunda investor kattazararetkazmasdanturibo'zmablag'iniqaytaraolmaydi.

Tizimli tavakkalchilikusulida investitsiyani qaysi biraktivga (aytaylik, qimmatli qog'ozlargami yoki qo'chmas mulkka) tavakkal qilib sarflash maqsadga muvofiqligi aniqlanadi.

Selektiv tavakkalchilik – u yoki bu bozorda investitsiya ob'ektini noto'g'ri tanlab olinishi oqibatida ko'riladigan tavakkal zarar yoki boy berilgan naf. Masalan, qimmatli qog'ozlar portfelini shakllantirishda, fond birjasidagi qimmatli qog'ozlar turini noto'g'ri tanlash oqibatida ko'riladigan zarar shunday tavakkalchilik turiga kiradi.

Kredit tavakkalchilik – bu qarz olgan tomonning o'z majburiyatlarini to'lay olmaslik xavfi. Bank yaxshi foyda ko'rishi uchun kreditlash xavfini kamaytirishi shart. Bank hamisha qarzning o'z vaqtida va foiz bilan qaytib kelishi qay darajada mumkinligini nazarda tutib tavakkalchilikka boradi. Bunday tavakkalchilikka kreditni to'lash muddatini kechiktirish yoki obligatsiyalarga to'lashni muzlatib qo'yish misol bo'ladi.

Regional tavakkalchilik – muayyan hududlarning iqtisodiy holati bilan bog'langan bo'lib, u:

**mazkur hududning asosiy mahsulotiga (masalan, respublikamizda paxtuga) bo'lgan kon'yunktura narxining pasayishi oqibatida ko'rilishi mumkin bo'lgan zarar ko'rish xavfi;*

**iqtisodiy yoki siyosiy mustaqillikka erishish oqibatida ko'rilishi mumkin bo'lgan zarar xavfi;*

**ishlab chiqarishning keskin tushib ketishi yoki ishsizlik darajasining oshishi oqibatida ko'rilishi ehtimol qilinadigan zarar xavfini ifodalaydi.*

Tarmoq bilan bog'liq tavakkalchilik - ayrim tarmoq iqtisodiyoti bilan bog'liq bo'lib, u ikkita omil ta'siri ostida bo'ladi:

- *tarmoqdagi davriy beqarorlikka;*
- *tarmoq ishlab chiqarishining hayotiy bosqichlariga.*

Ya'ni kirish, o'sish, yetilish, to'yinish, tushkunlik davriga qarab turib tadbirkorlik faoliyati yoki investitsiya tavakkalchiligi turlicha darajada bo'ladi.

Korxona tavakkalchiligi investitsiya obyekti bo'lgan aniq korxona faoliyati bilan bog'liq. Garchi bu tavakkalchilik tarmoq va regional tavakkalchiliklar ta'siri ostida bo'lsa-da, undagi tavakkalchilik darajasi korxonaning bozordagi mavqe'i, doimiy mijozlar (iste'molchilar)ning bo'lishi, ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifati va boshqalarga bog'liq. Korxona faoliyatidagi tavakkalchilik quyidagi ko'rinishlarda bo'ladi:

• *ishlab chiqarilgan mahsulotni iste'molchi tomonidan talab qilib olmasligi oqibatida ko'riladigan tavakkalchilik zarari;*

• *xo'jalik shartnomalarini bajarmaslik oqibatida ko'riladigan tavakkal zarar;*

• *raqobatning kuchayishi oqibatida ko'riladigan tavakkal zarar;*

• *ko'zda tutilmagan harajatlarning vujudga kelishi va daromadning kamayishi oqibatida ko'riladigan tavakkalchilik zarari;*

• *korxona mablag'ining talafoti tufayli ko'riladigan tavakkal zarar.*

Investitsiya tavakkalchiligi deganda, yangi tovar yoki xizmat, yangi texnologiyani ishlab chiqish va joriy qilish uchun sarflangan harajatlarning qoplanmasligi oqibatida ko'riladigan tavakkal zarar tushuniladi.

Tavakkal kapital – bu fan-texnika yangiliklarini joriy etib, yangi texnologiyani o'zlashtirib, bozor raqobatiga bardosh beradigan yangi tovarlarni ishlab chiqarish uchun tavakkalga qo'yiladigan (sarflanadigan) kapital.

Tavakkal kapital egasi ma'lum iqtisodiy xafvni o'z zimmasiga oladi, chunki yangi ishga solingan kapitalning naqadar foyda berishi yoki bermasligi oldindan aniq ma'lum bo'lmaydi. Lekin kapital tasmullanib, ko'r-ko'rona qo'yilmaydi, balki u yangilikka bo'ladigan talabni, bozorning umumiy holatini hisobga oladi, biznes sohasida maslahat beruvchi firmalar xizmatidan foydalanadi.

Tavakkal kapitalni, odatda kichik biznes vakillari yoki ularga aloqador yirik firmalar qo'yadi. Tavakkal kapital fan-texnika yutuqlarini ishlab chiqarishga joriy etishda katta rol o'ynaydi.

Investitsiya obyekti bo'lishi u yoki bu tovarni sotish jarayonida uning sifatini baholashdagi o'zgarish oqibatida ko'zlangan zarar xavfi investitsiya obyekti (qimmatli qog'ozlar, qimmatbaho nodir metallar,

ko'chmas mulk va hokazo)ning tugatilishi tavakkalchiligi deb ataladi.

Yuqorida ta'kidlaganimizdek, aksariyat hollarda iqtisodiy baholashlar va boshqaruv qarorlari ko'p variantli bo'lib, ehtimollik xarakteriga ega. Shu sababli xato va yanglishishlar bu jarayonda tabiiy bo'lganda, baribir noxush holdir. Shunday sharoitda menejer:

- *tavakkalchilikdagi xavf ehtimolligini;*
- *u xavf darajasini pasaytirish choralarini;*
- *ehtimol qilinayotgan zararni qoplash yo'llarini oldindan hisob-kitobini qilishi lozim. Tavakkalchilikni boshqarishning mohiyati ham ana shunda.*

Tavakkalchilikni boshqarishdan maqsad - bu korxonani faqat bankrotlikdan saqlab qolish emas, balki qanday sharoitda bo'lsa ham foydani minimal darajadan past bo'lishiga yo'l qo'ymaslik.

Boshqarishdagi xato va yanglishishlar, bankrot bo'lishning asosiy sabablaridan bo'lib hisoblanadi. Buni xalqaro biznes tajribasi tasdiqlamoqda. Shuning uchun ham menejer va tadbirkor tavakkalchilikni boshqarish samaradorligiga juda katta ahamiyat bermog'i lozim.

Bu o'rinda menejer oldidagi asosiy vazifalar quyidagilardan iborat:

- *yuqori xavf sohasini bilib olish;*
- *xavf darajasini baholash;*
- *tadbirlarni ishlab chiqish va ularni qo'llash;*
- *xavfni tahlil qilish va ogohlantirish.*

Amaliyotda quyidagi sabablar oqibatida yuqori darajadagi xavflarning tug'ilish hollari uchraydi:

- *noto'g'ri qarorlar qabul qilinganda;*
- *bo'ysunuvchilarning topshiriqlarni qoniqarsiz bajarganlarida;*
- *bajaruvchilarni noto'g'ri tanlashda;*
- *marketing istiqbolini aniqlashda xatoga yo'l qo'yilganda;*
- *rahbariyatning menejer taklifini qat'iy rad etgan hollarda.*

Ho'sh, zarar ko'rish xavfini kamaytirish yoki uning oldini olish mumkinmi? Mumkin. Buning uchun quyidagi chora-tadbirlarni amalga oshirish lozim.

Zarar ko'rish xavfini kamaytirish maqsadida tavakkalchilikning o'zi quyidagi muhim belgilar bo'yicha guruhlanadi.

1. Ob'ektga qarab:

- umumiy tavakkalchilik (bu korxoning umumiy faoliyatiga xavf tug'diradi),

- maxsus tavakkalchilik.

2. Ishlab chiqarish omiliga qarab:

- xomashyo tavakkalchiligi (miqdori, sifat, muddati bo'yicha);
- uskunalar, energiya, xodimlar, kapital tavakkalchiligi.

3. Mahsulotni ishlab chiqarish, uni saqlash jarayoniga qarab:

• ishlab chiqarishdagi tavakkalchilik (ishlab chiqarish usuli, yaroqsiz mahsulotni ishlab chiqarish xavfi va boshqalar);

- tadqiqot va ishlanmalar tavakkalchiligi;
- saqlashdagi tavakkalchilik.

4. Mahsulotni baholashga qarab:

- sotishdagi tavakkalchilik;
- baholashdagi tavakkalchilik;
- to'lashdagi tavakkalchilik;
- kafolat bo'yicha tavakkalchilik.

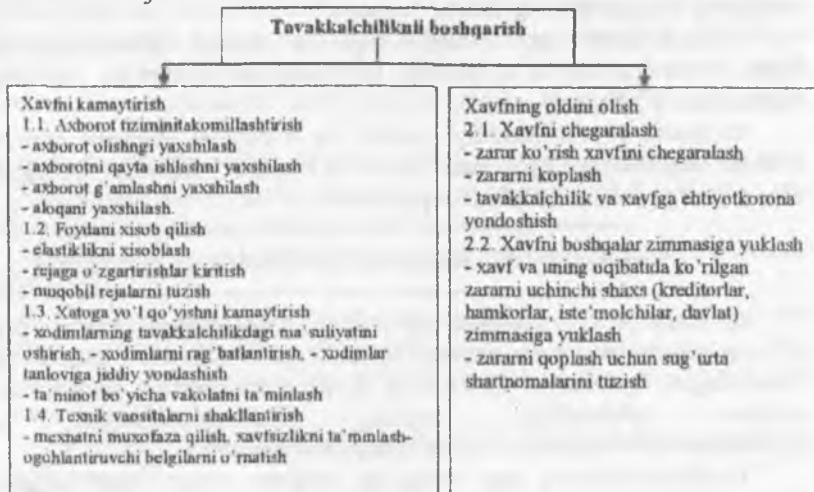
5. Sug'urtalanishiga qarab:

• sug'urtalanadigan tavakkalchilik (buni sug'urta fondidan qoplash mumkin);

• sug'urta qilinmaydigan tavakkalchilik (buni sug'urta fondidan qoplash mumkin emas).

Bunday guruhlash xavf oldini olish va uni kamaytirish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish uchun juda qo'l keladi.

Tavakkalchilikning maqsadga muvofiqligiga baho berish uning eng avvalo, ehtimol qilinayotgan, xavf darajasiga qarab tavakkalchilikning tayin zonalarini ajratib olish zarur.



Zarar kutilmaydigan, ya'ni xo'jalik faoliyatining natijasi ijobiy bo'lgan zona xavfsiz zona deb ataladi.

Yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan xavf zonasi deganda, ehtimol

(tavakkal) qilinayotgan zarar kutiladigan foydadan ko'p bo'lmagan zona tushuniladi. Shunda tadbirkorlik faoliyati iqtisodiy nuqtai nazardan maqsadga muvofiq deb topiladi. Yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan xavf zonasining chegarasi quyidagicha ko'rinishda bo'ladi:

Zarar darajasi ko'lami = Hisoblangan foydadarajasi, ko'lami

Jiddiy (keskin) xavf zonasi deganda, ehtimol (tavakkal) qilinayotgan zarar nafaqat kutiladigan foyda, , shuningdek, hisoblangan naqd pul daromad (vyiruchka)dan ham ko'p bo'lgan zona tushuniladi, ya'ni jiddiy xavf zonasining chegarasi quyidagicha bo'ladi:

Zarardarajasi, ko'lami > jami harajat + foyda

Boshqacha qilib aytganda, bu yerda tadbirkor nafaqat hech qanday foyda olishni, , shuningdek, barcha ishlab chiqarish xarajatlari miqdorida to'g'ridan-to'g'ri zarar ko'rishgacha tavakkal qiladi.

Fojiali xavf zonasi deganda, ehtimol (tavakkal) qilinayotgan zararining jiddiy xavf zonasini o'z domiga tortib, undan oshib korxonaning xususiy kapitaliga teng bo'lgan zona tushuniladi, ya'ni bunday xavf zonasining chegarasi quyidagi ko'rinishda bo'ladi:

Zarar darajasi ko'lami = xususiy kapital

Bunday tavakkalchilik oqibati korxonani yoki tadbirkorni bankrotlikka va yemirilishga olib keladi. Fojiali xavf tadbirkor hayoti, uning sog'lig'iga xavf tug'dirishi mumkin.

Tavakkalchilik egri chizig'i deganda, ehtimol qilinayotgan zarar bilan kutiladigan foyda o'rtasidagi bog'lanishni ifodalovchi egri chiziq tushuniladi (22.4-rasm).

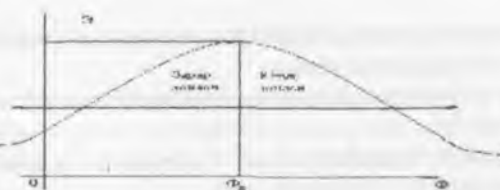
Bu yerda foyda tasodifiy miqdor va u normal taqsimot qonuniga binoan taqsimotga ega deb faraz qilinyapti. Bunday yondoshuv quyidagilarga yo'l qo'yilishini taqozo etadi:

Foyda olish ehtimoli (F_e) = Hisoblangan foyda (F_b)

Bu degan so'z, foyda olish ehtimolligi (F_e) maksimal, umumiy foyda (F) esa matematik kutish ehtimoli sifatida qabul qilinadi degan so'zdir. Hisoblangan foydadan o'zyoki ko'p foyda olish ehtimoli tavakkalchilik darajasi (ehtimoli)ga bog'liq. Tafvutortibborgan sari foydalishehtimolligibir xil tarzdamayibboraveradi.

Tavakkalchilikning egri chizig'ini chizish, undagi xavf zonalarini aniqlash, tavakkalchilik samaradorligiga baho berish bir qator usullarini qo'llashni talab qiladi. Ular quyidagilar:

■ *statistik usul; ekspert usuli; analitik usul.*



22.4-rasm. Ehtimol qilinayotgan foyda taqsimotini tavsiflovchi egri chiziq

Statistik usul – yordamida o'xshash faoliyat bilan shug'ullanadigan xo'jaliklarda ko'riladigan zarar, uning darajalari va takrorlanib turish hollari o'rganiladi.

Ekspert usuli – yordamida tajribali tadbirkorlar fikri yig'iladi, u qayta ishlanadi, menejer va mutaxassislarining aniq tijorat operatsiyalarida xavfning kutilishi darajalari to'g'risidagi fikrlari tahlil qilinadi.

Analitik usul – ehtimollar nazariyasi, o'yinlar (teorii igr) nazariyasidagi matematik modellarni qo'llashga asoslanadi.

Tavakkalchilikni boshqarish faoliyati menejment sohasida eng tez rivojlanib borayotgan professional faoliyat hisoblanadi. G'arb firmalarining shtatida aynan shu xavfni kamaytirishga javob beruvchi tavakkalchilik bo'yicha lavozim mavjud (tavakkalchi-menejer). Ular firma rahbarlari bilan bir qatorda xavf-tavakkalchilik bo'yicha qabul qilinadigan qarorlarda qatnashadilar va uning oqibati uchun bab-barobar javob beradilar. Tavakkalchilikni boshqarish quyidagi faoliyatlarni o'z ichiga oladi:

- *tavakkalchilikni aniqlash, tahlil qilish va uning darajasini baholash;*
- *tavakkalchilikni ogohlantiruvchi tadbirlarni ishlab chiqish, uni minimallashtirish va sug'urtalash tadbirlarini belgilash;*
- *tavakkalchilik oqibatida ko'rilgan zararlarni qoplash va korxonani tiklash yo'lini izlash.*

Bulardan tashqari tavakkalchilikni strategik boshqarish yuzasidan quyidagi savollarga javob topish zarurdir:

- *korxona aynan qaysi bir turdagi tavakkalchilikni o'z faoliyatiga qo'llashi kerak?*
- *shu singari tavakkalchilikni boshqarish uchun qaysi bir usullarni qo'llash ma'qul?*
- *korxona o'z zimmasiga qay darajadagi tavakkalchilikni olishi mumkin?*

Ammo tavakkalchilikni boshqarish strategiyasini belgilab olishning o'zi yetarli emas. Bundan tashqari, bu strategiyani amalga oshirish

mexanizmini, ya'ni tavakkalchilikni boshqarish tizimini ishlab chiqish lozim. Bu quyidagilardan iborat:

- *qabul qilinadigan qarorlarni samarali baholash va uni nazorat qilish tizimini yaratish;*

- *korxonada tavakkalchilikni boshqarish uchun maxsus bo'limni tashkil qilish yoki shaxsni tayinlash;*

- *tavakkalchilikni sug'urtalash, zarar va yo'qotishlarni qoplash uchun maxsus mablag'lar va zaxiralar qjratish.*

Amaliyotning tasdiqlashicha, bu tadbirlardan tashqari, tavakkalchilikni boshqarish bo'yicha maxsus qo'llanmalar ishlab chiqish taqozo etiladi. Aynan shu qo'llanmada har bir bo'lim va menejerlarning tavakkalchilikka borish me'yorlari ko'rsatilgan bo'ladi.

Tavakkalchilikni boshqarishda asosan ikki usul qo'llaniladi:

- *tavakkalchilikni ogohlantirish va uni chegaralash usuli;*

- *zararni qoplash usuli.*

Tavakkalchilikni pasaytirish usullari quyidagilardan iborat:

- *qaror qabul qilish muqobilarini va tavakkalchilik darajasini ohdon ekspertizadan o'tkazish;*

- *tavakkalchilikning muayyan darajasini belgilash (limitlash), ya'ni muayyan qarorni qabul qilish bilan bog'liq bo'lgan harajatlar summasini o'rnatish;*

- *qarzdorning majburiyatlarini bajarilishini ta'minlash uchun turli-tuman kafolat va qarz operatsiyalaridan foydalanish.*

Tavakkalchilikni diversifikatsiyalash, ya'ni:

- *korxona kapitalini turli faoliyatlarga investitsiyalash (12 tadan kam bo'lgan kompaniya tavsiya etiladi);*

- *turli ko'rinishdagi qimmatli qog'ozlarga investitsiya qilish (8–20 ko'rinish ma'qul son hisoblanadi);*

- *investitsiya portfeli tarkibini optimallashtirish (1/3 katta firmalar, 1/3 o'rta va 1/3 kichik);*

- *tovar yetkazib beruvchilarni (kamida 2 ta, agar 3–4 ta bo'lsa yanada yaxshi bo'lardi) ko'paytirish;*

- *bozorning bir qancha segmentlariga tovar va xizmatlarni sotish, ya'ni iste'mollar kategoriyalarini, mijozlar va turli regionlarni qumrab olish;*

- *qadrlil mollarni turli joylarga saralash va hokazo;*

- *yuqori darajadagi foyda olish, tavakkalchilik xavfini oshirib yuborishni nazarda mo'ljal olish;*

- *kutilishi mumkin bo'lgan zarar oldini olish va uni aniqlashning samarali nazorat qilish tizimini qo'llash.*

Ikkinchi usul, ya'ni zararni qoplash uchun quyidagi tadbirlar amalga oshiriladi:

▪ *Maxsus zaxira va sug'urta fondlarini tashkil qilish;*

▪ *Tavakkalchilikni sug'urta tashkilotlarida sug'urta qildirish.*

Tavakkalchilikning miqdoriy o'lchovi zararining mutloq va nisbiy ko'rsatkichlari bilan ifodalanadi. Mutloq ifodalanish natural yoki qiymat ko'rinishda, nisbiy ifodalanish esa kutilishi mumkin bo'lgan zararining kapital, harajatlar summasi yoki foydaga nisbati ko'rinishida bo'ladi.

Tavakkalchilik korxonasi bankrotlikka olib boradimi yoki aksigami - buning miqdoriy o'lchovini bilish o'ta zarur. Shu maqsadda tavakkalchilik koeffitsienti hisoblanadi:

$$K_r = \frac{3}{KM}$$

bu yerda:

K_r - tavakkalchilik koeffitsienti;

Z - maksimal imkoniyat darajasidagi zarar,

JM - jami mablag'lar summasi.

Empirik tadqiqotlarning ko'rsatishicha, tavakkalchilik koeffitsientining optimal darajasi 0,3; korxonani bankrotlikka olib boradigan darajasi esa 0,7 ni tashkil qiladi.

Nazorat va nuhqama uchun savollar

1. Tavakkalchilik (risk)ni boshqarish deganda nimani tushunasiz?
2. Tavakkalchilik xavfmi yoki xatarmi? Yoki xafv-xatarmi?
3. Xavfning qanday turlarini bilasiz? Qaysi xavflar sug'urta bilan bog'liq bo'lmagan xavflar hisoblanadi?
4. Qanday xavflar sug'urta qilib qo'yish maqbul bo'lgan xavflardir?
5. Qaysi hollarda xavf darajasi ortishi mumkin?
6. Xavfni kamaytirish va rentabellikni oshirishning qanday usullarini bilasiz?
7. Tavakkalchilik qanday taqsimlanadi?
8. Sof tavakkalchilik nima va uning qanday turlarini bilasiz?
9. Moliya bilan bog'liq tavakkalchilik deganda nimani tushunasiz?
10. Investitsiya bilan bog'liq tavakkalchilik qanday turlarga bo'linadi?
11. Tavakkal kapital deganda nimani tushunasiz?
12. Tavakkalchilikni boshqarishdan maqsad nima?
16. Tavakkalchilik qanday usullar yordamida boshqariladi?

XXIII BOB. INNOVATSIYA VA INNOVATSION MENEJMENT

23.1. Innovatsiyalarning asosiy mazmuni va mohiyati

Bozor iqtisodiyotini rivojlantirishning hozirgi bosqichida, innovatsiyalarni joriy etish, milliy korxonalar raqobatdoshligini oshirish, ularning iqtisodiy mustaqilligini va bozordagi mavqeini mustahkamlashning asosiy omillaridan biri hisoblanadi.

Innovatsiyaviy faoliyat, ishlab chiqarish va inson hayotiy faoliyatining boshqa sohalari ehtiyojlarini qondirishning muhim uslublardan biri hisoblangan holda, u foydalaniladigan mahsulotlarning sifat o'zgarishlari, faoliyat vositalari va uslublarni yangilash yo'li bilan amalga oshiriladi. Ammo sifat o'zgarishlari faqatgina fundamental bilimlar asosida mumkin bo'lib, ular texnik bosqichdan ishlab chiqarish sohasiga o'tgan holda, unda progressiv o'zgarishlarni keltirib chiqaradi. Ushbu sohadagi tadqiqotlarning ko'rsatishicha, sanoati rivojlangan mamlakatlarda innovatsiyaviy faoliyat mahsulotlarini sotish hisobiga milliy daromadning 20%gacha o'sishi ta'minlanishi mumkin.

Innovatsiyaviy menejment – O'zbekiston iqtisodiyoti uchun nisbatan yangi tushuncha bo'lib, fan-texnika taraqqiyotini boshqarish jarayonlari va ilmiy-texnik yutuqlarni ishlab chiqarishga joriy etishning asosiy jihatlarini qamrab oladi.

Innovatsiya – mavjud tizimlar rivojlanishini boshqarish jarayoni bo'lib, unda innovatsiyaviy mahsulot amaliy qo'llanilish bosqichigacha olib kelinadi va bozor muvaffaqiyatini ta'minlaydi.

Mamlakatlar raqobatdoshligini baholashning ko'rsatishicha, korxonalar rivojlanishining asosiy strategiyasi bo'lib, quyidagi tamoyillarga asoslangan boshqaruv siyosatini amalga oshirish xizmat qiladi:

- tabiiy va iqlim resurslardan oqilona foydalanish;
- jamg'arilgan boyliklardan o'z o'mida foydalanish;
- investitsiyalarni faol jalb qilish;
- innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash.

Shu munosabat bilan, innovatsiyaviy menejmentning tashkilot samarali rivojlanishi va raqobat ustunliklarini shakllantirish omili sifatidagi roli yanada oshadi.

Innovatsiyaviy menejmentning eng muhim amaliy vazifalaridan biri – innovatsiyaviy jarayonlarni boshqarishning samarali tizimini shakllantirishdir va u quyidagilarni amalga oshirishni nazarda tutadi

- innovatsiyaviy menejmentning tegishli nazariy bazasini ishlab

chiqish;

- innovatsiyaviy menejment sohasida mavjud muammolarni yechish uslublarini asoslash;

- innovatsiyaviy jarayonlar samaradorligini baholash uslubiyoti va ularga ta'sir ko'rsatish vositalarini ishlab chiqish.

Zamonaviy bozor iqtisodiyoti sharoitlarida, innovatsiyaviy faoliyatning ustuvor yo'nalishlarida turli xil resurslarni optimallashtirish, innovatsiyaviy jarayonlarni majmuaviy boshqarish va innovatsiyaviy rivojlanishning samarasiz variantini tanlash tavakkalchiligini pasaytirish uchun xaridorlarning o'zgaruvchan innovatsiyaviy ehtiyojlarini hisobga olish lozim bo'ladi. Bunda innovatsiyalar va ularni boshqarish korxona rivojlanishining asosi va uzoq muddatli muvaffaqiyatining kafolati hisoblanadi.

Innovatsiyaviy menejmentning asosiy qoida va kategoriyalarini o'rganish uchun «innovatsiya» tushunchasining iqtisodiy mazmuni va mohiyatini to'liq anglab etishimiz lozim. Iqtisodiy adabiyotlarda innovatsiya (ingl. *innovation*) – potensial ilmiy-texnik taraqqiyotni (ITT) yangi mahsulot va texnologiyalar ko'rinishida real taraqqiyotga aylanishi, deb ta'riflanadi.

23.2. Innovatsion menejmentning asosiy tamoyillari

Bozor iqtisodiyotida innovatsiyalarni tizimli taqdim etish uslubiyoti xalqaro standartlarga asoslangan, va ularga muvofiq *innovatsiya* deganda, bozorga kirib kelgan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot, amaliyotda qo'llanilayotgan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayon yoki ijtimoiy xizmatlarga bo'lgan yangicha yondashuv ko'rinishidagi innovatsiyaviy faoliyat natijasi tushuniladi.

Innovatsiyaviy nazariyani asosiy rivojlanish bosqichi V.Zombart, V.Mitcherlix, Y.Shumpeter ishlariga to'g'ri kelgan. Innovatsiyalar nazariyasini shakllanishi va rivojlanishiga avstriyalik olim Y.Shumpeter katta hissa qo'shgan. Y.Shumpeter kon'yunktura siljishlari manbalarini tahlil qilish natijasida, ishlab chiqarish va bozor rivojlanishidagi o'zgarishlarning *yangi omillarini* ajratdi va ularga quyidagilarni kiritdi:²

- yangi xususiyatlarga ega mahsulotni ishlab chiqarish;
- yangi ilmiy kashfiyot yoki tijoratlashtirish usuliga asoslangan

²Ronald D.Kay, William M.Edwards, Patricia A.Duffy. Farm Management. McGrawHill USA, 2008

ishlab chiqarishning yangi uslubini joriy etish;

- sanoatning mazkur tarmog'i taqdim etilmagan, yangi savdo bozorlarini o'zlashtirish;

- xomashyo yangi manbasidan foydalanish;

- ishlab chiqarishni tegishli tarzda qayta tashkil etilishini amalga oshirish, masalan, monopollikni ta'minlash.

Keyinchalik, 1930-yillarda Y.Shumpeter tomonidan *innovatsiya* tushunchasi kiritildi, va u mahsulot ishlab chiqarish, sotish, yetkazish jarayonlarida yangi yoki takomillashtirilgan texnik, texnologik, tashkiliy xarakterdagi qarorlarni qo'llash oqibatida mumkin bo'lgan o'zgarishlarni bildirar edi. Innovatsiyaning ushbu ta'rifi va Y.Shumpeterning ishlab chiqarish omillarining yangi kombinatsiyalari to'g'risidagi konsepsiyasi innovatsiyalar nazariyasiga bo'lgan ikkita eng tarqalgan yondashuvdan birining asosini tashkil etadi. Birinchi yondashuv – yangi omillar to'g'risidagi tushunchaga asoslangan, ikkinchisi – yangi mahsulot va yoki texnologiyaga asoslangan.

«Innovatsiya» tushunchasini tushunishga bo'lgan ikkinchi yondashuv ishlab chiqarishda muayyan turdagi texnika, texnologiya va boshqa yangi mahsulotlardan foydalanishga asoslanadi.

Ammo ushbu yondashuv etarlicha keng tarqalgan, chunki uning asosida yotgan innovatsiyalarni ilmiy-texnik nuqtai nazardan ajratish tamoyili, innovatsiyalarning jamiyat rivojlanishidagi ahamiyati va maqsadlarini aks ettiradi. Bunda «innovatsiya» tushunchasi ham jarayon, ham natija sifatida tushuniladi.

23.3. Innovatsiyaviy menejmentning nazariy-metodologik usoslari

Innovatsiyalar iqtisodiy samaradorligini ta'minlash zaruriyatini hisobga olgan holda, bir qator Rossiyalik iqtisodchilar (M.Ionov, A.Kulagin, V.Loginov), innovatsiyani «xarajatlar tejallishini yoki bunday tejash uchun sharoit yaratilishini ta'minlovchi yangi mahsulot yoki xizmat, ishlab chiqarish uslubi, tashkiliy, moliyaviy, ilmiy-tadqiqot va boshqa sohalaridagi yangilik» sifatida qarashadi.

Shunday qilib, innovatsiyaviy faoliyatni boshqaruv obyekti sifatidagi kengaytirilgan ta'rifi quyidagi jihatlarni aks ettirishi lozim:

- fan va texnikaning rivojlanishi, obyektiv iqtisodiy qonunlar va qonuniyatlar asosida jamiyat ehtiyojlarini o'sishi natijasida, ishlab chiqarishning doimiy takomillashuvini ta'minlovchi ishlab chiqarish va noishlab chiqarish xarakteriga ega *jarayonlar*,

- ishlab chiqarishning yangi sifatiga ega bo'lish imkonini beruvchi

yangi mahsulotlarni yaratish, tijoratlashtirish va ekspluatatsiya qilish uchun etarli bo'lgan ishlab chiqarishning innovatsiyaviy salohiyatidan foydalanishning yuqori darajasini ta'minlovchi *hatti-harakatlar*

Innovatsiyaviy faoliyat bilan yaqindan bog'liq bo'lgan yana bir kategoriya – *innovatsiyaviy salohiyat*, innovatsiyalarni amalga oshirish uchun mo'ljallangan kadr, moddiy-texnik, axborot va moliyaviy resurslarning yig'indisini belgilaydi. Har qanday iqtisodiy obyektning innovatsiyaviy salohiyati uning faoliyati xususiyatlari va miqyosiga bog'liq bo'ladi, rivojlanish darajasi esa korxonaning real innovatsiyaviy imkoniyatlarini tavsiflaydi. Innovatsiyaviy salohiyatni saqlash, samarali foydalanish va qayta ishlab chiqarish uchun tegishli xo'jalik mexanizmi shakllangan bo'lishi lozim

Innovatsiyaga ham dinamik, ham statik jihatlar xos. Statik jihatdan innovatsiya – ilmiy-ishlab chiqarish siklining (IIS) pirovard natijasi sifatida qaraladi, va ushbu natijalar ham o'z muammolariga ega bo'ladi.

«Innovatsiya» va «innovatsiyaviy jarayon» atamaları o'zaro yaqin bo'lsada, ammo ular bir xil emas. Innovatsiyaviy jarayon innovatsiyalarni yaratish, o'zlashtirish va tarqatish bilan bog'liqdir.

Innovatsiyani yaratuvchilar (novatorlar) mahsulotning hayotiy sikli va iqtisodiy samaradorlik kabi mezonlardan keng foydalanishadi.

Demak, innovatsiyani innovatsiyaviy jarayonni hisobga olgan holda ko'rib chiqish lozim. Innovatsiya uchun har uchchala xususiyat ham. ilmiy-texnik yangilik, ishlab chiqarishda qo'llanilishi, tijorat nuqtai nazaridan amalga oshirilishi, bir xilda muhim. Ulardan bittasining yo'qligi innovatsiyaviy jarayonga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Ilmiy-texnik innovatsiyalar: a) yangilikka ega bo'lishi; b) bozor ehtiyojini qondirishi; v) ishlab chiqaruvchiga foyda olib kelishi lozim.

Innovatsiyaviy jarayonni uchta mantiqiy shaklga ajratish mumkin: oddiy korxona ichidagi (natural), oddiy korxonalar aro (tovar) va kengaytirilgan. Oddiy IJ innovatsiyani yaratish va undan foydalanish bitta korxona ichida bo'lishini nazarda tutadi, bunda innovatsiya bevosita tovar shaklini olmaydi. Oddiy korxonalararo innovatsiyaviy jarayonda innovatsiya oldi-sotdi predmeti bo'lib xizmat qiladi. Innovatsiyaviy jarayonning bunday shakli, innovatsiyani yaratish va ishlab chiqarish funksiyasini uni iste'mol qilish funksiyasidan ajratadi. Va nihoyat, kengaytirilgan innovatsiyaviy jarayon innovatsiyaviy mahsulotni ishlab chiqaruvchilar kundan kunga ko'payishida namoyon bo'ladi, va bu, o'zaro raqobat oqibatida ishlab chiqarilayotgan, mahsulotning iste'mol xususiyatlari takomillashuviga olib kelishi tabiiy.

Innovatsiyaviy jarayon tovar jarayonga aylanib borishi bilan uning

ikkita organik fazasi ajratiladi: a) yaratish va tarqatish; b) innovatsiya diffuziyasi. Birinchisi, asosan, ilmiy tadqiqotlar va tajriba-konstruktorlik ishlarining ketma-ket bosqichlarini, tajribaviy ishlab chiqarish va savdoni tashkil etishni, tijorat ishlab chiqarishini tashkil etishni o'z ichiga oladi.

Ikkinchi fazada jamiyat uchun foydali samara innovatsiya ishlab chiqaruvchilari, hamda ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilar o'rtasida qayta taqsimlanadi.

Innovatsiya diffuziyasi — bu shunday jarayonki, uning vositasi yordamida innovatsiya, vaqt mobaynida, ijtimoiy tizim a'zolari o'rtasida kommunikatsion kanallar orqali uzatiladi. Innovatsiyalar sifatida tegishli xo'jalik yurituvchi subyekt uchun yangi bo'lgan g'oyalar, predmetlar, texnologiyalar va h.k xizmat qilishi mumkin. Boshqacha qilib aytganda diffuziya — bir marta o'zlashtirilgan va foydalanilgan innovatsiyani yangi sharoit yoki joylarda tarqatishdir.

Muayyan korxonaning innovatsiyaviy faoliyatidagi ustuvorliklari birinchi navbatda u faoliyat yuritayotgan ichki va tashqi muhit sharoitlariga bog'liq bo'ladi:

- iste'molchilarning talablari va xohishi;
- innovatsiyalarni amalga oshirish imkoniyatlari,
- moddiy-moliyaviy resurslar, ishlab chiqarish va eksperimental bazaning mavjudligi,
- mavjud ishlanmalar va h.k

Hozirgi kunda innovatsiyalarni amalga oshirishni rag'batlantiruvchi asosiy kuch sifatida, tovar bozorlaridagi keskin raqobat sharoitidagi potensial daromad miqdori xizmat qilishi mumkin. Innovatsiyaviy o'zgarishlar omillari o'rtasida: uskunalar xarid qilish, loyiha-konstruktorlik va texnologik ishlar keng tarqalgan. Shunday qilib, ichki va tashqi bozorlarda keskin raqobat mavjudligi innovatsiyalarning asosiy maqsadlarini belgilaydi.

Innovatsiyaviy rivojlanish omillari zamonaviy bosqichdagi iqtisodiy o'sishning asosini tashkil etgan holda, ishlab chiqarish sohasining ko'pgina xususiyatlarini ham belgilaydi.

Odatda, omillar yig'indisini ta'sir xarakteriga bog'liq holda quyidagilarga ajratishadi:

- iqtisodiy;
- texnik-texnologik;
- tashkiliy;
- ijtimoiy;
- huquqiy;

- ekologik.

Paydo bo'lishiga qarab ular ichki va tashqi omillar bo'lishi mumkin.

Ichki omillar:

- ishlab chiqarish bazasi rivojlanishining moddiy-texnik bazasi;
- tashkilot ixtisosligi va ishlab chiqarilayotgan mahsulotning

maqsadi;

- boshqaruv turi va tashkiliy tuzilmasi;
- boshqaruv uslubi va uslubiyoti;
- ishlab chiqarishning yangilik darajasi;
- turli xil xodimlarning talab qilingan va mavjud malakaviy darajasi;
- xodimlarni rag'batlantirish tizimi;
- xodimlarning innovatsiyaviy faolligi darajasi;
- tashkiliy madaniyat va boshqalar.

Tashqi omillarga quyidagilarni kiritish mumkin:

- bozor tuzilmalari;
- soliq tizimi;
- qonuniy-huquqiy tizim;
- moliya-kredit tizimi;
- umumiy iqtisodiy, ijtimoiy va tashqi siyosiy xarakterga ega omillar;
- tarixiy va milliy omillar.

23.4. Innovatsiyaviy strategiyani ishlab chiqish va tunlushning mohiyati

Innovatsiyaviy asosga ega bo'lgan iqtisodiy rivojlanish masalasini yechish jarayonida, korxona innovatsiyaviy maqsadlar tizimini ifodalashi lozim. Bu ayniqsa, o'z rivojlanishining faol strategiyasini amalga oshirayotgan korxonalar uchun muhimdir.

Bunday strategiyani amalga oshirish umumiy ko'rinishda bir nechta omillarga bog'liq bo'lib, ularning mazmuni va yo'nalishi quyidagilar bilan belgilanadi:

- oldinroq qaror topgan ishlab chiqarishni rivojlanish darajasi;
- boshqaruv mexanizmi va tizimining ahvoli;
- iqtisodiy obyektning moddiy-texnik salohiyati darajasi;
- tashkiliy tuzilmalarning turi va yo'nalishi;
- o'zgarishlarga ehtiyoj sezish va xodimlarning ularga tayyorligi.

Innovatsiyaviy jarayonni boshqarish zaruriyati va imkoniyatlarini aniqlash, uni amalga oshirish sharoitlarini ifodalash imkonini beradi. Bularga birinchi navbatda turli xil ehtiyojlar kiradi. Ularni ichki va tashqi

muhit ehtiyojlari, shaxsiy ehtiyojlarga ajratish mumkin.

Yangi mahsulotlarning o'ziga xosligini tadqiq etgan holda, innovatsiyaviy faoliyatni boshqarishni tashkil etish bo'yicha bir qator cheklashlarni ifodalash mumkin:

- ilmiy-texnik taraqqiyot rivojlanishini tashkil etishning universal shaklini barpo etishni murakkabligi;

- innovatsiyaviy va kundalik ishlab chiqarish jarayonining sifat farqi;

- innovatsiyaviy jarayonning turli bosqichlarida turli xil boshqaruv tizimlarini qo'llash zaruriyati;

- bozor ehtiyojlariga adekvat javob qaytaradigan, innovatsiyaviy faoliyatni boshqarishning egiluvchan tizimini barpo etish zaruriyati.

Shunday qilib, iqtisodiy tizimlarda innovatsiya menejmentining samarali tashkil etilishi, uni uzoq muddatli, raqobatdosh rivojlanishining asosiy shartlaridan biriga aylanib qoladi. Shu munosabat bilan, innovatsiyaviy menejment sohasidagi yig'ilgan jahon tajribasini milliy xususiyatlarga moslashtirgan holda foydalanish maqsadga muvofiq bo'ladi.

Innovatsiyalar, yangiliklar (novovvedenie) nazariyasining markaziy kategoriyasi bo'lgan holda, innovatsiyaviy jarayonlarning mohiyati va xususiyatlarini ham belgilaydi. Innovatsiyaviy faoliyatning mavjud xususiyatlari, innovatsiyaviy obyektlarni boshqarish jarayonlariga shart va chegara qo'yadi. Shuning uchun ham, yangiliklar turkumlashtirilishini nafaqat nazariy, balki innovatsiyaviy menejmentda qo'llash amaliyoti nuqtai nazaridan ham ko'rib chiqish lozim.

Adabiyotlarda mavjud bo'lgan innovatsiyaviy jarayon elementlarining ko'p sonli ta'rif va tushunchalariga qaramasdan, Y.Shumpeter tomonidan taklif etilgan, va uning iqtisodiy rivojlanish nazariyasi asosini tashkil etgan, turkumlashtirish boshlang'ich nuqta sifatida xizmat qiladi.

Umumiy ko'rinishda innovatsiyalar quyidagi kategoriyalarga bo'linadi: texnologik va notexnologik.

Texnologik innovatsiyalar, ishlab chiqarish rivojlanishi intensivligi tavsifi bo'la turib, ishlab chiqarish vositalari, uslublari, texnologiyalari va ilmiy-texnik taraqqiyotni belgilovchi boshqa omillarni o'z ichiga oladi.

Tashkiliy, boshqaruv, huquqiy, ijtimoiy va ekologik xarakterdagi innovatsiyalar – *notexnologik* innovatsiyalarga misol bo'la oladi.

Mahsulot innovatsiyalari yangi mahsulotlar narxini oshirish va sotuvlar hajmini oshirish hisobiga daromad o'sishini ta'minlash imkonini beradi. Ammo ushbu omillar korxona strategiyasida barqaror emas, chunki korxona raqobatdoshlari hisobiga uzoq vaqt davomida qo'shimcha

daromad ola olmaydi. Chunki, kam xarajatlar bilan o'xshash mahsulotlarni ishlab chiqaruvchi korxonalar paydo bo'lishi jarayonini to'xtatib bo'lmaydi. Korxona bozorning tegishli segmentiga o'z o'rnini shakllantirib kirib borgan holda, mazkur mahsulot bo'yicha talabni o'ziga qarata olsa, sotuvlar hajmi omilining ta'siri mumkin bo'ladi.

Texnologik innovatsiyalar, resurslar va ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanishni optimallashtirish, hamda istiqbolli texnologiyalarni tashkil etish hisobiga iqtisodiy ko'rsatkichlarni yaxshilash imkonini beradi.

Yangilikning oldingi mahsulotga munosabati, deb nomlangan turkumlashtirish belgisiga muvofiq quyidagilar ajratiladi:

- o'rnini bosuvchi (eskirgan analog o'rniga qo'llaniladigan va joriy etilgan texnologik jarayonda ko'proq samara olishni ta'minlaydigan);

- rad etuvchi (oldin qo'llanilgan mahsulot va jarayonlarni hech nima bilan almashtirmasdan turib rad etadigan);

- qaytaruvchi (amaliyot davomida biror xatoliklari ma'lum bo'lgan innovatsiyalarni o'rniga qaytadan qo'llaniladigan oldingi mahsulot va jarayonlar);

- kashf etuvchi (prinsipial yangi mahsulot, jarayon va xizmatlarni yaratish vositasi bo'lib xizmat qiladigan);

- retro yangiliklar (ko'p vaqt oldin eskirgan, ammo zamonaviylashtirilgan holda foydalanish mumkin bo'lgan mahsulot, tamoyil va jarayonlar).

Maqsadlar mazmunidan kelib chiqqan holda yangiliklar ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga, mehnat sharoitlarini yaxshilashga, mehnat unumdorligini oshirishga, ishlab chiqarilayotgan mahsulot raqobatdoshligini o'stirishga yo'naltirilgan bo'lishi mumkin.

Innovatsiyaviy jarayon nafaqat vaqt (g'oya paydo bo'lishidan uni amalga oshirishgacha), balki makonda ham (ilm sohasidan, ishlab chiqarish orqali, iste'mol sohasigacha) rivojlanadi.

Innovatsiyaviy jarayon tuzilmasining tadqiqoti quyidagi sxema mavjudligini ko'rsatadi:

Ilm-fan → *tadqiqot* → *ishlab chiqish* → *ishlab chiqarish* →
→ *sotuv* → *iste'mol*.

Ushbu sxemani yanada batafsilroq tahlil qiladigan bo'lsak, innovatsiyaviy jarayon quyidagi tuzilma bilan ta'riflanishi mumkin:

Fundamental tadqiqotlar → *amaliy tadqiqotlar* → *tajriba-konstruktorlik ishlari* → *birlamchi o'zlashtirish* → *tarqatish* → *yangilikdan foydalanish va uning GES kirishi* → *yangilikni takomillashtirish va yangi fundamental natijalar zaruriyati*.

Har bir bosqich, boshqaruvning turli xil shakli va uslublarini qo'llash

zaruriyatini aniqlovchi o'z xususiyatlariga ega. Ammo bunga qaramasdan, ushbu bosqichlarning integratsiyalashuvigina innovatsiyaviy jarayonlar muvaffaqiyatini ta'minlashi mumkin. Innovatsiyaviy menejmentning maqsadi, vazifalari va uslublarining o'rganishni davom ettirish uchun, *innovatsiyaviy menejment obyekti*ni ifodalash va uning asosiy tavsiflari va xususiyatlarini aniqlash lozim. Buning asosiy zaruriyati shundaki, innovatsiyaviy menejment korxonaning raqobat asosida rivojlanishi strategiyasining asosiy elementlaridan biri bo'lgan holda, boshqaruv infratuzilmasiga ham muhim ta'sir ko'rsatadi. Innovatsiyaviy faoliyat natijalari bo'lib, iqtisodiy obyektning ishlab chiqarish infra tuzilmasini yaxshilash va faoliyat maqsadlariga yanada samaraliroq erishish imkonini beruvchi turli xil yangiliklar va innovatsiyalar xizmat qiladi. Innovatsiyaviy menejmentning asosiy kategoriyalarini aniqlashga bo'lgan yondashuvlarning ko'pligi tufayli, innovatsiyaviy menejment atamalarini izohlashga bo'lgan yagona yondashuvni shakllantirish muammosi tug'iladi. Shu munosabat bilan, innovatsiyaviy menejment nazariyasi retrospektivasini hisobga olgan holda quyidagi tushunchalarga yana bir bor alohida izoh berib o'tish maqsadga muvofiq bo'ladi.

Yangilik – samaradorlikni oshirish bo'yicha faoliyatning biror sohasidagi fundamental va amaliy tadqiqotlar, ishlanma va tajribalar natijasidir.

Yangiliklar quyidagi ko'rinishlarda bo'lishi mumkin:

- kashfiyotlar;
- tovar belgilari;
- ratsionalizatorlik takliflari;
- yangi takomillashtirilgan mahsulot yoki texnologiya hujjatlari;
- nou-xau;
- ilmiy yondashuvlar yoki tamoyillar;
- marketing tadqiqotlari natijalari va h k

Asosiy maqsad – yangilikni joriy etgan holda uni innovatsiya shakliga aylantirish, ya'ni innovatsiyaviy faoliyatni tugallash va ijobiy natijaga ega bo'lgan holda innovatsiyalar diffuziyasini davom ettirishdir.

Innovatsiya – boshqaruv obyekti o'zgartirish va iqtisodiy, ijtimoiy, ekologik, ilmiy-texnik va boshqa samara turlarini olish maqsadida yangilikni joriy qilish natijasidir.

Innovatsiyaviy faoliyat -ilmiy, ilmiy-texnik natija va intellektual salohiyatni, yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot (xizmat, jarayon, usul) olish maqsadida qo'llashga yo'naltirilgan bo'ladi. **Innovatsiyaviy jarayon** – juda ham keng tushuncha bo'lib, uni turli nuqtai nazardan turlicha talqin qilish mumkin. Birinchidan, bu ilmiy-tadqiqot,

innovatsiyaviy, ishlab chiqarish faoliyati va marketingni parallel - ketma-ket amalga oshirilishidir. Ikkinchidan, uni yangilik hayotiy siklining vaqtinchalik bosqichlari sifatida ko'rish mumkin. Uchinchidan, mahsulot yoki xizmatlar yangi turini ishlab chiqish va tarqatishni mohiyalashtirish va investitsiyalash jarayonidir. Bunda u innovatsiyaviy loyahasifatida o'zini namoyon etadi. Innovatsiyaviy jarayon deganda, biz, ilmiy bilimni innovatsiyaga aylanish jarayonini tushunamiz, ya'ni xodisalarning shunday ketma-ketligiki unda innovatsiya g'oyadan tortib pirovard mahsulotga aylanadi.

Innovatsiyalarni boshqarish ilmiy-texnik g'oya shakllanishidan tortib uni tijorat asosida amalga oshirilishigacha bo'lgan barcha qadamlar (boshqaruv sikllari) yig'indisini qamrab oladi. Har bir yangilik g'oyasi yaratilishidan uni amalga oshirilishigacha bo'lgan vaqt davri innovatsiyaviy sikl deb ataladi, va u quyidagicha tuzilmaga ega. Innovatsiyaviy faoliyat boshqaruvini tashkil etish, boshqaruv jarayonining barcha elementlari yagona tizimga birlashtiradi va u innovatsiyani yaratish va amalga oshirishda, ya'ni innovatsiyaviy jarayonning o'zida shakllana boshlashi lozim.

Innovatsiyaviy faoliyatni boshqarish, birinchi navbatda, korxonalar innovatsiyaviy faolligi o'sishini ta'minlashga yo'naltirilgan bo'lishi kerak. Ushbu munosabat bilan, har bir korxona uchun innovatsiyalarni boshqarishning uslubiy va amaliy muammolarini o'z vaqtida xal etish, innovatsiyalarni samarali boshqarishning asosiy shartlaridan biri hisoblanadi.³

Strategiyani tanlash – innovatsiyaviy faoliyat muvaffaqiyatining kafolati hisoblanadi. Ro'y berayotgan o'zgarishlarni oldindan ko'ra bilmagan korxona inqirozga uchrashi mumkin.

Strategiya tanlash innovatsiyaviy menejmentning muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida, rahbar uchun, yaxshi mahsulotga ega bo'lish yetarli emas, u o'z raqobatdoshlaridan orqada qolib ketmaslik uchun yangi texnologiyalarning paydo bo'lishini diqqat bilan kuzatib borishi va ularni o'z korxonasida joriy etishni rejalashtirishi zarur.

Strategiya – raqobatdoshlarga nisbatan mazkur korxona salohiyati va kuchini mustahkamlashga qaratilgan, o'zaro bog'liq bo'lgan tadbirlar majmuidir.

Boshqacha qilib aytganda, strategiya - qo'yilgan maqsadlarga erishishning batafsil, har tomonlama majmuaviy rejasidir.

Strategik rejalashtirish ikkita asosiy maqsadni ko'zlaydi:

³Ronald D.Kay, William M Edwards, Patricia A Duffy. Farm Management. McGrawHill. USA. 2008

1. Resurslarni samarali taqsimlash va foydalanish. Bu «ichki strategiya» deb nom olgan. Kapital, texnologiyalar, odamlar kabi cheklangan resurslardan foydalanish rejalashtiriladi. Bundan tashqari yangi tarmoqlarda korxonalarni xarid qilish, istalmagan tarmoqlardan chiqib ketish, korxonalar samarali «portfelini» tanlash amalga oshiriladi.

2. Tashqi muhitga moslashish. Tashqi omillar (iqtisodiy o'zgarishlar, siyosiy omillar, demografik vaziyat va h.) o'zgarishiga samarali moslashishni ta'minlash vazifasi qo'yiladi.

Strategiyani ishlab chiqish korxona umumiy maqsadini ifodalashdan boshlanadi. U har bir insonga tushunarli bo'lishi kerak. Maqsad qo'yilishi korxonaning tashqi muhit, bozor va iste'molchilar bilan o'zaro aloqalarida muhim rol o'ynaydi.

Korxonaning umumiy maqsadini aniqlashda quyidagilarni hisobga olishi lozim:

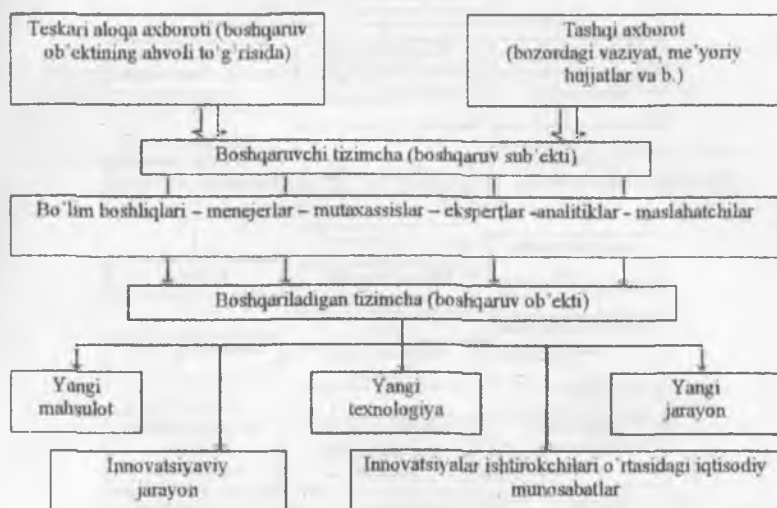
- korxona faoliyatining asosiy yo'nalishi;
- tashqi muhitdagi ish tamoyillari (savdo tamoyillari; iste'molchiga munosabat, biznes aloqalarni yuritish);
- korxona madaniyati, uning an'analari, ish muhiti.

Umumiy maqsad qo'yilgandan so'ng, strategic rejalashtirishning ikkinchi bosqichi – maqsadlarni konkretlashtirishga o'tiladi. Misol uchun, quyidagi asosiy maqsadlar qo'yilgan bo'lishi mumkin:

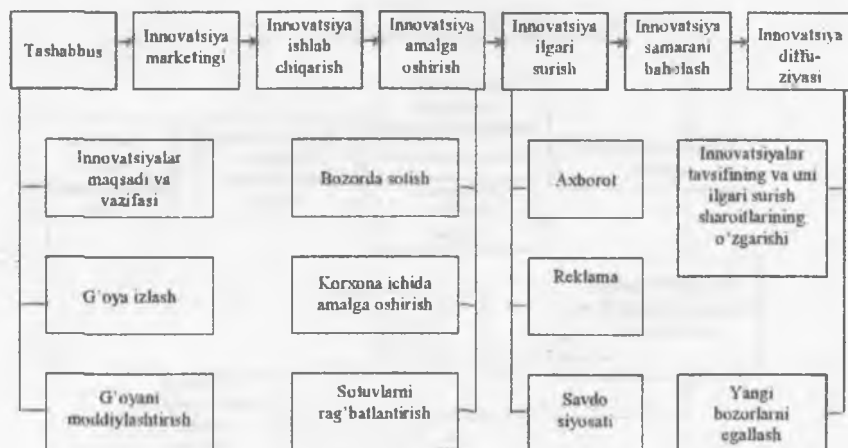
- daromadlilik;
- bozorlar (savdolar hajmi, bozor ulushi, yangi liniyalarni joriy etish);
- ish unumdorligi;
- mahsulot (ishlab chiqarishning umumiy hajmi, yangi tovarlarni ishlab chiqarish yoki ayrim modellarni ishlab chiqarishni to'xtatish va b.);
- moliyaviy resurslar (kapital hajmi va tuzilmasi; shaxsiy va qarz kapitalining nisbati; aylanma kapital hajmiva b.);
- ishlab chiqarish quvvatlari, bino va inshootlar;
- IITKI va yangi texnologiyalarni joriy etish. Asosiy ko'rsatkichlar, texnologik tavsiflari, qiymati, joriy etish muddatlari;
- tashkil etish – tashkiliy tuzilma va faoliyatdagi o'zgarishlar;
- inson resurslari (ulardan foydalanish, harakati, o'qitish va h.);
- ijtimoiy mas'uliyat.

Maqsadga erishish mumkin bo'lishi uchun quyidagi tamoyillardan kelib chiqish lozim:

- maqsad aniq va to'g'ri ifodalanishi, konkret o'lchov birliklari bilan (pul, natural, mehnat).
- mar bir maqsad vaqt bilan chegaralangan bo'lishi, ya'ni unga erishish muddati belgilangan bo'lishi lozim.



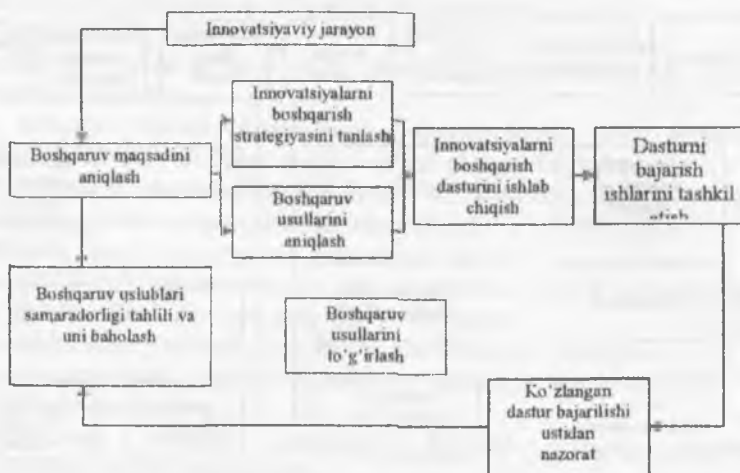
23.1-rasm. Korxona innovatsiyaviy faoliyatini boshqarish tizimi



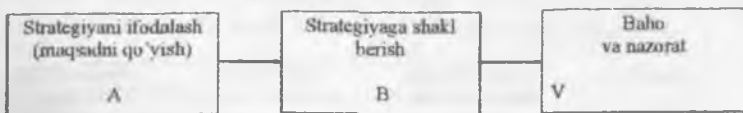
23.2-rasm. Innovatsiyaviy jarayonning umumlashtirilgan sxemasi



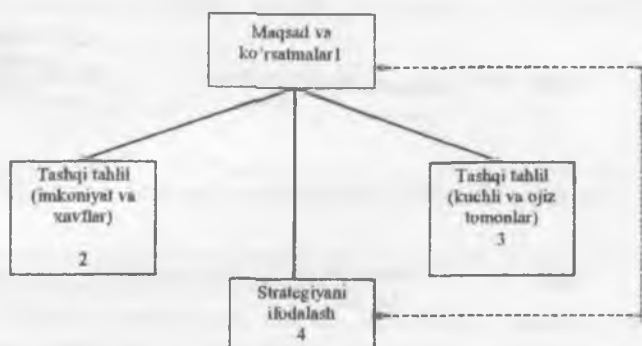
23.3-rasm. Innovatsiyaviy sikl bosqichlari



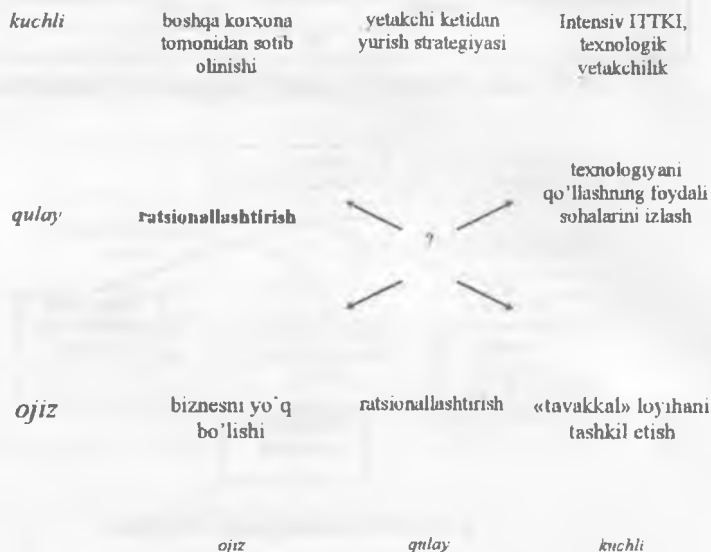
23.4-rasm. Korxonada innovatsiyaviy faoliyatni boshqarishni tashkil etish tuzilmasi



23.5 – rasm. Strategik rejalashtirish fazalari (bosqichlari)



23.6-rasm. Strategiyani ifodalash



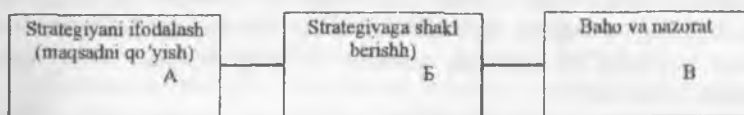
Texnologik o'rin

23.7-rasm. Innovatsiyaviy strategiyani tanlash yo'nalishlari

- maqsadlar uzoq muddatli (10 yilgacha), o'rta muddatli (5 yilgacha) va qisqa muddatli (1 yilgacha) bo'lishi mumkin. Maqsadlar sharoit va nazorat natijalari o'zgarishi bilan konkretlashtirilishi mumkin.

- maqsadlar erishiladigan bo'lishi lozim.
- maqsadlar bir-birini inkor etmasligi kerak.

Ishlab chiqilgan strategiya kamdan-kam holatlarda to'liq va rasman bo'ladi va qisman rahbar xodimlarning baholari va intuitsiyasiga asoslanadi. Strategiyani ishlab chiqish quyidagicha (23.5-rasm) amalga oshirilishi mumkin:



23.5 – rasm. Strategik rejalashtirish fazalari (bosqichlari)

Bu bosqichlar ichida eng murakkabi A-bosqich bo'lib, uni amalga oshirish mexanizmi 23.6-rasmda keltirilgan.

Innovatsiyaviy strategiyani ishlab chiqishning asosini mahsulot hayotiy sikli nazariyasi, korxonaning bozordagi mavqei va korxona tomonidan olib borilayotgan fan-texnika siyosati tashkil etadi.

Innovatsiyaviy strategiyalarning quyidagi turlarini ajratish mumkin:

1. **Hujumkor** – o'z faoliyatini ishbilarmonlik raqobatiga asoslovchi korxonalar uchun xarakterli Bunday strategiya kichik innovatsiyaviy korxonalarga mansub.

2. **Himoya** – mavjud bozorlardagi korxona raqobat mavqeini ushlab turishga qaratilgan Bunday strategiyaning asosiy funksiyasi – innovatsiyaviy jarayonda «xarajat - natija» nisbatini faollashtirish. Bu strategiya intensiv ITTKIn talab qiladi.

3. **Imitatsion** – kuchli bozor va texnologik mavqega ega korxonalar tomonidan foydalaniladi.

Innovatsiyaviy strategiya «vaqt - pul» tamoyilidankelibchiqadi.

Mahsulot hayotiy siklini hisobga olgan holda innovatsiyaviy strategiyani tanlash quyidagilarni hisobga oladi:

-**Paydo bo'lish** Ushbu holat eski yoki boshlang'ich muhitda yangi tizim paydo bo'lishi bilan tavsiflanadi. Bu uni asosiy tizimga aylantirib butun hayotiy faoliyatini qayta qurishni talab etadi.

-**tug'ilish**. Bu yerdagi burilish nuqtasi shundan iboratki, haqiqatdan ham yangi tizim paydo bo'ladi, va u uni yaratgan tizimlarga ancha o'xshaydi.

-**tasdiqlash**. Oldin yaratilgan tizimlar bilan teng holda raqobat

kurashini olib boradigan, to'la shakllangan tizimning yuzaga kelishi burilish nuqtasi hisoblanadi. Shakllangan tizim o'z mavqeiga ega bo'lishga intiladi, va yangi tizim yaratilishiga asos solish uchun tayyor bo'ladi.

-**barqarorlashuv.**Tizim o'zining keyinchalik o'sish salohiyatini nihoyasiga yetkazgan va balog'atga yaqin holat.

-**soddalashtirish.** Ushbu holat tizim o'z balog'atini orqada qoldirib uni eskirayotganini bildiradi.

-**pasayish.**Ko'pgina holatlarda tizim hayotiy faoliyati ko'rsatkichlarining ko'pchiligini pasayishi kuzatiladi.

-**barqarorlashuv.**Bu holat tizim hayotiy faoliyati ko'rsatkichlari ko'pchiligining pasayishi to'xtatilishi bilan tavsiflanadi. Tizim xuddi o'zining boshlang'ich holatiga qaytadi va yangi holatga o'tish uchun tayyorgarlik ko'radi.

-**Tuzilmaning buzilishi.**Tizim hayotiy faoliyatining barcha jarayonlari to'xtatiladi va ulardan yoki boshqacha tarzda foydalaniladi, yoki ular yo'qqa chiqariladi.

Bozordagi mavqeini hisobga olgan holda (bozorni nazorat qilinadigan ulushi va uni rivojlanish dinamikasi, moliyalashtirish va xomashyo resurslariga ega bo'lish, raqobat kurashidagi etakchi yoki ergashuvchi o'rini egallashi) innovatsiyaviy strategiyani tanlash yo'nalishlari quyidagi ko'rinishdagi sxemada ko'rsatilishi mumkin (23.7-rasm).



23.6-rasm. Strategiyani ifodalash

Ushbu modelga muvofiq, bozorning katta ulushini egallagan va tez o'suvchi tarmoqlarda faoliyat yuritayotgan korxonalar (yulduzlar), o'sish strategiyasini tanlashi lozim. Barqaror tarmoqlarda yuqori o'sishga erishgan korxonalar cheklangan o'sish strategiyasini tanlaydi. Ularning asosiy maqsadi – o'z o'rini ushlab turish va foyda olish. Past sur'atlar bilan o'suvchi tarmoqlarda kichik ulushga ega bo'lgan korxonalar esa,

ortiqchasini olib tashlash strategiyasini tanlashadi.

Strategiyalar variantlarini tanlashda, korxona mahsulot bozor matritsasidan foydalanishi mumkin – 23.7-rasm.

Biror strategiyani qabul qilishda rahbariyat quyidagi 4 omilni hisobga olishi lozim:

Tavakkalchilik. Har bir qabul qilinayotgan qaror uchun tavakkalchilikning qanday darajasi mumkin? Oldingi strategiyalar va ularning natijalaridan xabardor bo'lish, yangi strategiyalarni muvaffaqiyatliroq ishlab chiqishga yordam beradi. Vaqt omili. Ko'pgina hollarda yaxshi g'oyalar o'z vaqtida taklif etilmaganligi uchun muvaffaqiyatga erishmaydi. Korxona egalari. Strategik reja korxona menejerlari tomonidan ishlab chiqiladi, ammo ayrim hollarda korxona egalari uni o'zgartirishga majbur qiladilar. Korxona rahbariyati buni e'tiborga olishi lozim.

Korxonani shunday boshqarish lozimki, unda yangilik xavf emas, balki qulay imkoniyat sifatida qabul qilinsin. Innovatsiyalar – o'z korxonasini saqlab qolish va mustahkamlashning eng yaxshi vositasi ekanligini, har bir ishlovchi anglab olishi lozim. Bundan tashqari, shuni ham tushunish kerakki, innovatsiyalar – har bir xodimning bandligi va moddiy ta'minlanishi kafolatidir. Innovatsiyaviy faoliyatni yuqorida ko'rsatilgan tamoyillar asosida olib borish, korxonaga oldinga qarab harakatlanish va muvaffaqiyatga erishish imkonini beradi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Innovatsiya nima?
2. Innovatsiyaviy salohiyat nima?
3. Innovatsiyaviy jarayonning asosiy bosqichlari qaysilar?
4. Innovatsiyaviy faoliyatni boshqaruv obyekti sifatidagi kengaytirilgan tarifini keltiring.
5. Innovatsiyaviy menejmentning asosiy tamoyillari qaysilar?
6. Innovatsiyaviy rivojlanish omillari qaysilar?
7. Texnologik va notexnologik innovatsiyalar.
8. Yangilikning qanday turlari ajratiladi?
9. Innovatsiyaviy jarayon deganda nimani tushunamiz?
10. Korxonaning innovatsiyaviy faoliyatini boshqarish tizimi tarkibiy qismlari qaysilar?
11. Innovatsiyaviy siklning qanday bosqichlari mavjud?
12. Korxonada innovatsiyaviy faoliyatni boshqarishni tashkil etish tuzilmasi qanday?
13. Innovatsiyaviy strategiyani ishlab chiqish va tanlashning mohiyati nimada?
14. Innovatsiyaviy strategiyani tanlash yo'nalishlari qaysilar?

XXIV BOB. QISHLOQ XO'JALIGIDA MENEJMENT SAMARADORLIGINI BAHOLASH

24.1. Iqtisodiy samaradorlik tushunchasi

Qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishida mahsulot yetishtirish jarayonida jonli va buyumlashgan mehnat xarajatlari sarflanib, qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi iqtisodiy samaradorligi umumiy ko'rinishda ishlab chiqarishning natijasi, jonli va buyumlashgan mehnat xarajatlari o'rtasidagi nisbat bilan ifodalanadi. Qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishining iqtisodiy samaradorligini oshirishning obyektiv zarurligi mamlakat iqtisodiy rivojlanishining hozirgi bosqichidagi bir qator xususiyatlar va doimiy harakatdagi omillarning yig'indisiga bog'liq. Qishloq xo'jalik ishlab chiqarishi samaradorligini oshirish oziq-ovqat va xomashyoga bo'lgan talabning o'sib borishi, mahsulot sifatiga bo'lgan talabning kuchayishi, ba'zi ishlab chiqarish resurslarining chegaralanganligi, ishlab chiqarish vositalari qiymatining o'zgarishi va boshqalarni ko'rsatib turadi.

Hozirgi bosqichdagi jamiyatning rivojlanishi qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishining iqtisodiy samaradorligini oshirish imkoniyatini kengaytiradi. Mamlakatda to'plangan iqtisodiy potensial, fan va texnikaning rivojlanishi, malakali kadrlar, ommaning faolligi, ularni tajribasi, shuningdek yuqori pirovard natijalarga ommaning moddiy qiziqishining o'sishi o'simchilik va chorvachilik mahsulotlari ishlab chiqarishini ko'paytirishga sharoit yaratadi, tannarxni pasaytirish va rentabellikni oshirish imkoniyatlaridan oqilona foydalanishga imkon beradi. Qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishining iqtisodiy samaradorligini o'rganishda «Samara» va «Samaradorlik» – tushunchalarini bir-biridan farqlash kerak.

«Samara» tushunchasi qandaydir jarayonning natijasini bildiradi. Umumiy ko'rinishda har qanday ishlab chiqarishning samarasi shaklida uning vazifasi – ishlab chiqarishda biror bir tadbirni qo'llash natijasida ishlab chiqarishning maqsadini amalga oshiruvchi pirovard mahsulot yuzaga chiqadi. Bir tomondan, u o'z tarkibiga ma'lum davrdagi harakatdagi ishlab chiqarish resurslarining moddiy natijasi yig'indisini oladi, boshqa tomondan – ishlab chiqarishning pirovard maqsadi faqat bevosita ishlab chiqarilgan moddiy boyliklarning hajmida mujassamlashgan bo'ladi.

24.2. Ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichlari

«Samara» – qishloq xo'jalik mahsulotlari shaklida (natura va pulda) ishlab chiqarish resursi, xarajat, foyda tarzida esa iqtisodiy, shuningdek xodimlarning yashash va ishlash sharoitini ham aks ettiruvchi ijtimoiy o'sish bo'lishi mumkin. Lekin samara qanchalik muhim bo'lsa ham, o'z-o'zidan kishining mehnat faoliyatini to'liq xarakterlamaydi, qanday resurs(xarajat)lar evaziga olinganligini ko'rsatmaydi. Bir xil samara turli usul bilan, resurslardan turlicha darajada foydalanish orqali olingan bo'lishi mumkin va aksincha, bir xil resurslar turli samara berishi mumkin. Shuning uchun erishilgan samarani shu samarani olishda qatnashgan resurslar bilan taqqoslash zaruriyati kelib chiqadi. Bundan ko'rinadiki, samara(natija) deb atalgan absolyut miqdor bilan bir qatorda yana bir absolyut miqdor – qo'llanilgan yoki iste'mol qilingan resurslarni(joriy ishlab chiqarish xarajatlari) hajmini bilish zarurligini keltirib chiqaradi.

Ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorligi iqtisodiy samaraning (natijaning) resurslarga (xarajatlarga) nisbati yoki aksincha usul bilan aniqlanadi:

$$S(n) \quad R(x) \\ S = \frac{S(n)}{R(x)} ; \frac{R(x)}{S(n)} \quad (24.1)$$

Resurslar va iqtisodiy samaradorlik o'rtasida ma'lum bir aloqa mavjud. Xarajatlar ikki xil bo'lishi mumkin: jonli va buyumlashgan. Jonli mehnat, asosiy va moddiy aylanma vositalarning absolyut miqdori resurslar (xarajatlar) sifatida, ular miqdorining kamayishi va ularni tejash – iqtisodiy samara shaklida ko'rinadi.

Samaradorlikni eng muhim qiymat ko'rsatkichlari quyidagilar hisoblanadi:

$$YaM (YaD, SD, F) \\ 1. S = \frac{YaM}{IX + E * AF} \quad (24.2)$$

bu yerda: S –samaradorlik;

YaM –yalpi mahsulot;

IX –ishlab chiqarish xarajatlari;

Ye – 0,15 asosiy fondler iqtisodiy samaradorligining me'yoriy koeffitsienti;

AF –asosiy fondlar.

24.3. Qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishining rentabelligi va foyda me'yori

Rentabellikda mutloq ko'rsatkich - bu foydadir. Foyda - bu realizatsiya qilish natijasida olingan sof daromadning qismi bo'lib, u mahsulot sotishdan keladigan mablag'dan - sotilgan mahsulotni ishlab chiqarish uchun sarflangan xarajatlarni yoki to'la tannarx qiymatini chiqarib tashlangan qismiga teng bo'ladi:

$$F = PT - TT \quad (24.3)$$

Foyda - bu faqat ishlab chiqarish jarayonida tashkil topgan natija hisoblanib qolmasdan, balki mahsulotlarni sotish jarayonida erishilgan oxirgi iqtisodiy ko'rsatkichdir. Eng avvalo, unda jonli mehnat xarajatlari ifodalanadi, chunki uning asosida yalpi daromad yotadi, xodimlarning jonli mehnati bilan yangi mahsulot yaratiladi. Mehnat unumdorligi qancha yuqori bo'lsa, yangidan yaratilgan qiymatdagi ish haqi salmog'i shuncha oz bo'ladi, uning bir qismi foydani tashkil qilishga ketadi. Foydada, shuningdek buyumlashgan mehnat xarajatlarining samaradorligi aks etadi. Mahsulot birligi hisobiga to'g'ri kelgan moddiy xarajatlar va ish haqi xarajatlarining kamayishi, baho o'zgarmaganda foydani ko'paytiradi va nihoyat bu ko'rsatkichda mahsulot sifati namoyon bo'ladi. Foyda bir qator muhim iqtisodiy vazifalarni bajaradi:

1. O'lchash vazifasi - foydadan ishlab chiqarish iqtisodiy samaradorligini umumlashtiruvchi ko'rsatkichi sifatida foydalaniladi.
2. Taqsimlash vazifasi - qo'shimcha mahsulotni taqsimlash vositasi sifatida.
3. Rag'batlantirish vazifasi - iqtisodiy rag'batlantirish fondini shakllantirish manbayi sifatida.

Rentabellik darajasining har bir foizi sarflangan bir so'mlik ishlab chiqarish xarajati hisobiga olingan foydani bildiradi, ya'ni agarda xo'jalikning rentabellik darajasi 73 foizni tashkil qilsa, bu har bir so'mlik moddiy va mehnat xarajati hisobiga, ularni qoplagandan so'ng 73 so'm foyda ko'rganini bildiradi.

Foyda me'yori - bu har bir so'mlik asosiy va aylanma vositalar qiymati yig'indisiga to'g'ri keladigan foyda, sof daromadning foizdagi ifodasi ko'rsatkichi xisoblanadi.

Foyda me'yori:

$$SD, F$$
$$FM = \frac{\text{As. i/ch. Fond} + \text{Ay fond. i/ch.}}{\text{As. i/ch. Fond} + \text{Ay fond. i/ch.}} * 100 \quad (24.4)$$

As. i/ch. Fond + Ay fond. i/ch.

SD - sof daromad;

F - foyda;

As. i/ch. Fond - asosiy ishlab chiqarish fondlari;

Ay. fond o'rt. q. - aylanma ishlab chiqarish fondlari

24.4. Ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorligini oshirish yo'llari

Rentabellikni oshirish omillari deganda eng avvalo foyda omillari tushuniladi. Foyda omillari 2 guruhga bo'linadi:

1. Mahsulot ishlab chiqaruvchiga bog'liq bo'lgan va subyektiv xarakterga ega bo'lgan ichki omillar.

2. Mahsulot ishlab chiqaruvchiga bog'liq bo'lmagan va obyektiv xarakterga ega bo'lgan tashqi omillar.

Ishlab chiqarish samaradorligini oshirish qishloq xo'jaligi tarmog'ini va milliy iqtisodiyotning rivojlanishida muhim ahamiyatga ega bo'lib, buning natijasida quyidagilarga erishiladi:

1. Mahsulot birligiga mehnat va resurslar qancha kam sarflansa, mavjud resurslardan ko'proq mahsulot olinadi va ular arzon bo'ladi;

2. Qishloq xo'jaligida ishlab chiqarish samaradorligini oshirish katta iqtisodiy samara beradi. Agar respublika bo'yicha mehnat unumdorligi oshirilsa, yalpi qishloq xo'jalik mahsuloti oshadi. Shuningdek, mahsulot tannarxini tushirish ham yalpi foydaning ko'payishiga sabab bo'ladi. Asosiy ishlab chiqarish fondlarini samaradorligini oshirish esa kapital qo'yilmani kamaytiradi;

3. Qishloq xo'jalik ishlab chiqarishi samaradorligi qishloq xo'jalik xom ashyosidan tayyorlanadigan oziq-ovqat va keng iste'mol buyumlariga qo'yiladigan baholarning darajalariga ham bog'liq. Chunkixarajatkambo'lsa, erkinbaholarhambozordapastroqbo'ladi;

4. Ishlab chiqarish samaradorligini oshirish xo'jaliklar daromadining ko'payishga va rentabellikning oshishiga olib keladi. Qancha ko'p sifatli va arzon mahsulot ishlab chiqarilsa va sotilsa, ishlab chiqaruvchilarning daromadi ko'payadi, ko'proqishlabchiqarishnirivojlantirishga, mehnat haqini oshirishga va madaniy-maishiy sharoitlarga mablag' ajratiladi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Samara va iqtisodiy samaradorlik tushunchasi nima?
2. Iqtisodiy samaradorlik ko'rsatkichlarini ayting?
3. Iqtisodiy samaradorlikni qaysi yo'llar bilan oshirish mumkin?
4. Rentabellikni qaysi yo'llar bilan oshirish mumkin?
5. Foydanimavaunioshishyo'llariqanday?
6. Foyda normasi qanday ko'rsatkich?
7. Mahsulot tannarxini foyda miqdoriga ta'siri qanday?
8. Ishlab chiqarish samaradorligini oshirish xo'jaliklarning faoliyatiga qanday ta'sir etadi.

GLOSSARIY

Avans(*bo'nuk*) – oldindan to'lanadigan pul summasi va to'lov hisobi, kelgusida to'lanadigan to'lovlar hisobiga oldin beriladigan pul miqdori.

Agrar siyosat – bozor islohotlarining tarkibiy qismi bo'lib, agrar islohotlar asosida amalga oshiriladi. Bu siyosat qishloq xo'jalik ishlab chiqarishi, agrosanoat majmui (ASM) boshqa tarmoqlarining samarali rivojlanishi va qishloq joylaridagi munosabatlarning boshqaruvi borasida ilmiy qarashlarning, g'oya va maqsadlarning siyosiy va amaliy vositalarining yig'indisidir.

Agrosanoat najmuasi (ASM) – bu iqtisodiyotning qishloq xo'jaligini zarur ishlab chiqarish vositalari bilan ta'munlash, qishloq xo'jaligi mahsulotlarini ishlab chiqarish, ularni saqlash, qayta ishlash, iste'molchiga yetkazish bilan shug'ullanuvchi tarmoqlar majmuyidir

Aylanmaaktivlar – korxonalar va tashkilotlarning buxgalterlik balansi aktiv qismida aks ettiriladigan me'yorga solinuvchan va me'yorga solinmaydigan aylanma mablag'lar

Aylanma ishlab chiqarish vositalari–ishlab chiqarish jarayonida o'z qiymatini mahsulotlarga bir ish davrida to'lig'i bilan o'tkazadigan, asl tabiiy holatdagi kurinishlarini o'zgartiruvchi ishlab chiqarish vositalaridir

Almashlab ekish – ekinlarni vaqt (yillar bo'yicha) va bo'shlikda (dalalarda) ma'lum muddatda amalga oshiriladigan ilmiy asoslangan navbatlab turilishi tushuniladi

Amortizatsiya – asosiy fondlar qiymatini ular vositasida ishlab chiqariladigan mahsulotlar va xizmatlar tannarxiga asta-sekin o'tkazish hamda eskirgan asosiy fondlarning o'rnini keyinchalik qoplash maqsadida pul mablag'larini to'plab borish.

Amortizatsiya fondi – eskirgan asosiy fondlarning o'rnini keyinchalik qoplash maqsadida pul mablag'larini to'plab borishga mo'ljallangan fond.

Asosiy ishlab chiqarish vositalari – ishlab chiqarish jarayonida ishtirok etib, o'zining qiymatini mahsulot qiymatiga qisman o'tkazadigan, tashqi ko'rinishini o'zgartirmaydigan ishlab chiqarish vosi-talariga aytiladi.

Axborot – yangilik elementi, qabul qiluvchi uchun qarorlar qabul qilish uchun foydalaniladigan ma'lumotlar, bilimlar, xabarlar.

Axborot tizimi –boshqaruv tizimida qo'llanadigan ma'lumotlarni yig'ish, saqlash, to'plash, izlash va uzatish tizimi.

Balans – muvozanat, muttasil o'zgarib turuvchi hodisa yoki tushunchaning nisbatini ifodalovchi ko'rsatkichlar tizimi. daromadlari va xarajatlari va boshqa balanslar mavjud.

Biznes – 1)sohibkorlik tijorat ishlari bilan shug'ullanish, pul topish maqsadida biror ish bilan band bo'lish.

2) biznes – tovar ishlab chiqarish va uni sotish, xizmat ko'rsatish, transport va boshqa sohalaridagi faoliyatdir.

Biznes reja– qat'iy hisob-kitoblarga asoslangan hujjat bo'lib, mavjud

bozorlar holatini yaxshi tahlil qilib o'z maqsadini aniq, ravshan ko'z oldiga keltira biladigan fermer xo'jaliklari rahbarlari tomonidan mustaqil ravishda yoki mutaxassislar va maslahatchilarni jalb etgan holda ishlab chiqiladi.

Biologik isitish – organik materiallarni mikroorganizmlar yordamida chirishi oqibatida chiqaradigan issiqlik bilan isitish.

Birja – (lotincha hamyon degani) bozor munosabatlarining muhim tarkibi bo'lib, uning asosiy vazifasi moddiy-texnika ta'minotining qayta taqsimlash organlari (moddiy bazasini saqlab qolgan holda) xizmatini o'z zimmasiga olib, bozor munosabatlarining me'yorli ishlab turishini ta'minlashdan iborat.

Bozor – tovarlarga talablar, takliflar va narxlar shakllanadigan savdo muomalasi sohasi.

Bozorni segmentlash – bozorni biron-bir belgi bo'yicha alohida bo'g'inlarga ajratish.

Bozor infra tuzilmasi – bozor iqtisodiyoti uchun xizmat ko'rsatuvchi har xil sohalar.

Bozor muvozanati – bozordagi talab va taklifning miqdoran va tarkibi jihatidan bir-biriga muvofiq kelishi.

Byudjet – davlat, viloyat, shahar, tuman, muassasa, tashkilot va boshqalarning ma'lum muddatdagi (yil, kvartal, oy) daromad va xarajatlarining pul hisobi. Byudjetning xarajat qismi daromad qismidan ortiq bo'lsa, budjetning taqchilligini bildiradi. Budjet daromadining xarajatdan ustunligi ijobiy qoldiqni hosil qiladi.

Gidromodul – bir gektar ekin maydoniga suvning litr/sekund hisobidagi solishtirma sarfi. Yerlarni gidromodul jihatdan bo'lish natijasida har bir gidromodul hududida yetishtiriladigan ekinlardan mo'l hosil olish uchun suv miqdori va sug'orish muddati belgilanadi.

Grafik – ish ko'lam va bajarilish muddati aniq ko'rsatib tuzilgan reja.

Davlat buyurtmasi – Davlat tomonidan muayyan mahsulot turini tayyorlash va uni iste'molchiga yetkazib berish, ishlab chiqarish, noishlab chiqarish va ilmiy tadqiqot xarakteridagi ma'lum ishni bajarish bo'yicha korxona va xo'jaliklarga beriladigan topshiriq.

Davlat yer kadastri – yerlarning tabiiy, xo'jalik va huquqiy rejimi, ularning toifalari, sifat ko'rsatkichlari va bahosi, yer uchastkalarining joylashgan manzili va o'lchamlari, ularni yer egalari, yerdan foydalanuvchilarga, ijarachilarga hamda mulkdorlarga taqsimlash to'g'risidagi zarur, ishonchli ma'lumotlar va hujjatlar tizimidan iborat.

Davlat mulki – asosiy mulkchilik shakllaridan biri. Bozor iqtisodiyotiga o'tish munosabati bilan iqtisodiyotni demokratizatsiya qilish, davlat mulki monopoliyasini tugatishni taqazo qiladi. Davlat mulkining hukmronlik doirasi keskin qisqaradi. Davlat mulki asosan jamoa mulkiga va xususiy mulkka aylantiriladi.

Davlat suv kadastri – suvni miqdor va sifat ko'rsatkichlarini hisobga olish, suvdan foydalanishni qayd qilish va hisobga olish ma'lumotlarini o'z ichiga

oladi.

Daromad – korxonaning sof foydasi shakli, ya'ni mahsulot yoki xizmatlarni sotishdan tushgan umumiy daromadning undan barcha xarajatlar chiqarib tashlangandan keyingi qismi.

Diversifikatsiyalash – bir-biri bilan bog'liq bo'lmagan ishlab chiqarishlarni bir paytda har tomonlama rivojlantirish, mahsulot turlarini kengaytirish

Iqtisodiy samura – iqtisodiy faoliyat natijalari va ushbu natijalarni olish hamda ulardan foydalanish uchun hisoblab chiqilgan sarf-xarajatlar o'rtasidagi xilma-xillik.

Iqtisodiy samuradorklik – tizimning faoliyat yuritishiga ketadigan sarf-xarajatlar va uning natijalari nisbati.

Ijara – mol-mulkni yollash bo'yicha shartnoma.

Investitsiya (sarmoya) – xususiy yoki davlat kapitalini, mulk yoxud aqliy boylikni milliy (ichki investitsiyalar) yoki xorijiy (tashqi investitsiyalar) iqtisodiyotga foyda olish maqsadida uzoq muddatga sarflash

Innovatsiya – yangilikni joriy etish, 1) texnika va texnologiya avlodlarini almashtirishni ta'minlash uchun iqtisodiyotga sarflangan mablag'lar;

2) ilmiy-texnika taraqqiyoti yutuqlari natijalari bo'lgan yangi texnika, texnologiya. Ixtirochilikning rivojlanishi, biror yo'nalishdagi yirik ixtiro va kashfiyotlarning maydonga kelishi innovatsiyaning muhim omillari hisoblanadi.

Inflyatsiya – 1) mamlakatda muomalada yurgan qog'oz pul miqdorining xo'jalik muomalasi ehtiyojlaridan haddan ziyod oshib ketishi. Narx-navo umumiy darajasining ko'tarilishi.

2) pulning qadrsizlanishi.

Infrastruktur – iqtisodiyotda ishlab chiqarish hamda aholiga xizmat qiladigan sohalar.

Ish vaqti – xodim ish tartibi yoki grafigiga yoxud mehnat shartnomasi shartlariga muvofiq o'z mehnat vazifalarini bajarishi lozim bo'lgan vaqt.

Ish haqi – mehnat birligining bozor bahosi bo'lib, u shartnomada belgilab qo'yiladi va muayyan vaqt birligi ichida bajariladigan va muayyan kasb – malaka xususiyatlariga ega bo'lgan mehnatga to'lanadigan haq darajasini belgilab beradi.

Ishlab chiqarishni boshqarishning samaradorligi – ishlab chiqarishni boshqarishning maqsadga erishish uchun mo'ljallangan resurslardan foydalanish darajasi bilan ifodalanadigan samaradorligi.

Kadast – 1) obyektlarning bahosi va o'rtacha daromaddorligi to'g'risidagi ma'lumotlarni o'z ichiga oluvchi ro'yxat;

2) jonboshigaolinadigan soliqlar to'lovchilarning ro'yxati

Kvota – umumiy ishlab chiqarish, sotish, eksport, import va boshqa iqtisodiy faoliyat sohalarida kelishuv asosida har bir ishtirokchi uchun joriy qilinadigan hissa. Bitimlarga binoan amalga oshiriladi.

Kontrakt – mamlakatlar, firma, korxona va boshqalar o'rtasida o'zaro huquq va majburiyatlarini o'rnatish, o'zgartirish yoki to'xtatish to'g'risidagi ikki

tomonlama yozma kelishuv shartnoma.

Konsepsiya – tushunchalar va ular o'rtasidagi biron-bir voqelikni rivojlantirish va xususiyatlarining asosiy yo'nalishlarini belgilovchi aloqalar majmuyi.

Konyunktura – iqtisodiyotning umumiy holati; uni fan texnika taraqqiyoti, iqtisodiy o'sish, struktura siljishlari, eksport imkoniyatlari kabilar xarakterlab beradi. Iqtisodiy kon'yuktura o'zgaruvchan, salbiy va ijobiy bo'ladi.

Kredit – pul vositalarini, tovar va xizmatlarni ma'lum ustama to'lab qaytarib berish sharti bilan ma'lum muddatga qarzga berish.

Krizis – iqtisodiy tanglik, tanazzul.

Ko'p ukladli iqtisodiyot – turli mulk shakllari va har xil xo'jalik turlarining yaxlitligidan tashkil topgan iqtisodiyot. Bozor iqtisodiyoti xilma-xil, bir-biri bilan erkin raqobatlashadigan xo'jalik ukladlarini taqazo etadi, o'z tabiatiga ega bo'lgan ishlab chiqarishdan iborat bo'ladi.

Lizing – mashina, asbob-uskuna, traktorlar, transport vositalari, ishlab chiqarish inshootlarini uzoq muddatli ijaraga olish.

Lokutsiya – molning bolalashidan tortib to sutdan chiqquniga qadar bo'lgan davr.

Marketing – korxonaning bozorni o'rganish, mahsulotni bozor talabi hamda tovarlarni iste'molchiga yo'naltirish hisobga olingan ishlab chiqarish bo'yicha tashkiliy-texnik va tijorat vazifalari majmuyi.

Melioratsiya – lotincha so'z bo'lib, «yaxshilash» ma'nosini anglatadi. Melioratsiyaning asosiy maqsadi – tuproqlarning noqulay sharoitlarini (suv, havo, ozuqa, issiqlik) tubdan yaxshilash uning unumdorligini doimo oshirib qishloq xo'jalik ekinlaridan barqaror, mo'l, sifatli va arzon mahsulot etishtirishdir.

Menegment – boshqarish, mudirlik, zamonaviy ishlab chiqarishni boshqarish (rejalash, tartibga solish, nazorat qilish), shuningdek ishlab chiqarishga rahbarlik qilish, uni tashkil etish.

Moddiy-texnika bazasi – moddiy boylik ishlab chiqarish sharoitida bevosita band bo'lgan mehnat vositalari va mehnat buyumlari yig'indisidir.

Monitoring – iqtisodiy obyektlarni uzluksiz kuzatib borish, ularning faoliyatini boshqaruvning tarkibiy qismi sifatida tahlil qilish.

Ozuqa birligi – turli ozuqalarning o'lchov birligi va ozuqalik qiymatini baholash. Turli davlatlarda turli ozuqa ekvivalenti qo'llaniladi. Masalan, O'zbekiston, Shvesiya, Norvegiya, Daniya, Islandiya va Finlandiyada Skandinaviya ozuqa birligi 1 kg o'rta quruq suliga teng. Germaniya, Angliya vaboshqadavlatlarda kraxmal ekvivalenti, bunda birliklikozuqal kgkraxmalgateng.

Oqsillar almashinuvi – oqsil hayvonlar uchun zarur eng muhim organik modda hisoblanadi.

Poda strukturalari – har xil jins yoki yosh guruhlardagi mollarning biror muddatdagi nisbati tushuniladi.

Podu tarkibi – xo'jalikdagi mollar jins va yosh guruhlarining o'zaro foiz nisbati.

Rentabellik – tarmoq yoki korxonalarning foyda olib ishlashi; foyda olish darajasini ko'rsatadi, foiz hisobida hisoblanadi.

Reproduksiya – elita urug'ini har yili navbatdagi ko'paytirilishidan olinadigan urug'lar

Rotatsiya – har bir dalada ketma-ket o'tuvchi ekinlarning davri belgilangan almashlab ekish sxemasi.

Servitut – ega hisoblanmagan shaxslarning tabiiy vaziyatlar taqazo etganda qonun bilan belgilangan yoki shartnomada ko'zda tutilgan yer maydonlari va imoratlardan qisman foydalanish huquqi.

Silos – konservalangan ko'katli oziqadir

Sinergetik aloqa – tizim elementlarining birgalikdagi harakatlanishi tufayli umumiy samaradorlikni mustaqil harakat qiladigan ushbu elementlar samarasi yig'indisiga nisbatan mumkin qadar katta hajmgacha oshirishni ta'minlaydigan aloqa

Sinergizm – ishbilarmonlik amaliyotidagi umumiy natija alohida samaralarning miqdoridan oshib ketadigan holat

Sof daromad – 1) korxonada yaratilgan qo'shimcha mahsulotning bir qismi, pul shakliga ega;

2) korxona yalpi daromadida ish haqi fondi cheginib tashlangandan so'ng qolgan qismi;

3) milliy daromadning bir qismi; unda moddiy ishlab chiqarish sohasida ishlovchilar yaratgan qo'shimcha mahsulot gavdalanadi.

Tannarx – mahsulot, ishlab chiqarish, ish va xizmatlar xarajatlarining puldagi ifodasi

Tomchilatib sug'orish – ekinlarga suv berishning eng ilg'or usullaridan biri bo'lib, bunda suv o'simliklarga to'g'ridan-to'g'ri maxsus jihozlar va qurilmalar yordamida tomchi tarzida yetkaziladi.

Tugallanmagan ishlab chiqarish – ishlab chiqarish jarayonlari va xarajatlari bo'lib, bular evaziga kalendar yil oxirida pirovard mahsulot olinmagan hisoblanadi.

Tuproq eroziyasi – suv yoki shamol harakati ta'sirida tuproq qatlamining yemirilishi. Eroziya 3 turga bo'linadi: suv, shamol va irrigatsiya eroziyasi.

Unuvchanlik – urug'larni ekinning talabiga mos keladigan qulay sharoitda belgilangan muddat ichida unib chiqish qobiliyatidir.

Ununulorlik – ma'lum bir vaqt mobaynida (soat, chorak, yil, mavsum) bajarilgan ish hajmi.

Fermer xo'jaligi – o'ziga tanlov asosida uzoq muddatli ijaraga berilgan yer uchastkalaridan foydalangan holda qishloq xo'jaligi tovar ishlab chiqarishi bilan shug'ullanuvchi, yuridik shaxs huquqlariga ega bo'lgan, mustaqil xo'jalik yurituvchi sub'ekt.

Fermerning biznes rejayi – bu korxonaning ishlab chiqarish faoliyatini

ma'lum bir muddat davomida amalga oshirish bo'yicha mavjud imkoniyatlar, korxonaning maqsadi va bozor talabini muvofiqlashtiruvchi, korxonaning yuqori darajada foyda olishini ta'minlash borasidagi yozma dasturidir.

Foyda – sotilgan mahsulotning qiymati bilan tannarxi ayirmasi; qo'shimcha mahsulotning pul shakli.

Xronometraj – ishchining mehnat operatsiyalariga ketgan ish vaqti sarfini mazkur operatsiyalarning mehnat talabligini aniqlash maqsadida o'lchash.

Shartli etalon gektar – traktor agregatlarining umumiy ishlab chiqarish me'yorini o'lchash birligi sifatida shartli etalon gektar (shartli natural birlik) qabul qilinadi. U quyidagi shartlar bo'lganda 1 ga yer haydashga muvofiq keladigan va etalon sifatida qabul qilinadigan ishlar hajmidan iborat.

Shartnoma – korxonalar, tashkilotlar va xususiy shaxslar o'rtasida o'zaro majburiyatlar, mas'uliyatlar va huquqlarni o'rnatish to'g'risida bitimlarni rasmiylashtiradigan hujjat.

Shaxsiy mulk – fuqarolarning shaxsiy ehtiyojini qondirishga xizmat qiluvchi mulk.

Ekologiya – o'simliklar va tashqi muhitning o'zaro munosabatini o'rganadigan fan.

Eksport – tovarlar, xizmatlar va kapitalni tashqi bozorga chiqarish.

Elita urug' – mazkur navning seleksiya urug'chilik ning biror maxsus usulini qo'llab yetishtirilgan navdorligi va ekish sifatleri bo'yicha talablarga to'liq javob beradigan boshlang'ich urug'iga aytiladi.

Yalpi daromad – mahsulotining mahsulotlar ishlab chiqarish uchun ketgan moddiy xarajatlardan ortgan qismi bo'lib, jonli mehnat natijasida yaratilgan qiymatdir.

Qishloq xo'jaligi korxonalarining kooperatsiyasi – qishloq xo'jaligi korxonalarining birlashish usuli bo'lib, bundan maqsad fan texnika taraqqiyoti (FTT) erishgan yutuqlardan va yirik ixtisoslashgan ishlab chiqarish imkoniyatlaridan yaxshiroq foydalanish.

Hayvonlar Konstitutsiyasi – Konstitutsiya so'zi lotincha so'z bo'lib, tuzilish degan ma'noni anglatadi.

Hayvonlar ekstereri – eksterer hayvonning tashqi tuzilishi xarakteridir.

FOYDALANILADIGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasining «Yer kodeksi». O'zbekiston Respublikasi «Yer kodeksi» va qishloq xo'jaligiga oid qonunlari. T.: «Adolat», 1999.
2. O'zbekiston Respublikasi Qonuni «Fermer xo'jaligi to'g'risida» (yangi tahriri). 2004 y.
3. O'zbekiston Respublikasi Qishloq va suv xo'jaligi vazirligi. «Qishloq xo'jaligida islohotlarni chuqurlashtirishga doir qonun va me'yoriy hujjatlar to'plami» 1 va 2 kitob, T. 1998
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni 24.03.2003 y. N PF-3226. Qishloq xo'jaligida islohotlarni chuqurlashtirishning eng muhim yo'nalishlari to'g'risida.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Qishloq xo'jaligi yerlarining me'yoriy qiymatidan kelib chiqib hisoblanadigan yagona yer solig'i stavkalari to'g'risida» gi PQ-1024-sonli qarori. 2008 yil 29 dekabr.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi «O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida» gi PF-4947-sonli Farmoni. O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 2017 y., 6-son, 70-modda.
7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 23 oktyabrdagi «O'zbekiston Respublikasi qishloq xo'jaligini rivojlantirishning 2020 – 2030 yillarga mo'ljallangan Strategiyasini tasdiqlash to'g'risida» gi PF-5853-sonli Farmoni.
8. Mirziyoyev SH.M. Erkin va farovon demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. Toshkent, "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 56 b
9. Mirziyoyev SH.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 47 b.
10. Mirziyoyev SH.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 485 b.
11. Mirziyoyev SH.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik-har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 103 b.
12. Karimov I.A. "Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T: O'zbekiston, 2009. – 56 b.
13. Karimov I.A. Demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini shakllantirish-mamlakatimiz taraqqiyotining asosiy mezonidir. 19 jildi. T.: "O'zbekiston" Nashriyot-matbaa ijodiy uyi. 2011. – 357 b.
14. Abdug'aniyeva, A.Abdug'aniyev. Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti. Darslik. - T: "ADIB NASHRIYOTI" MCHJ, 2011 – 399 b
15. Hakimov R. Agrosanoat majmuasi iqtisodiyoti – T: MCHJ "RAM-S",

2007. – 367 b.

16. Ronald D.Kay, William M.Edwards, Patricia A.Duffy. Farm Management. McGraw Hill. USA, 2008.

17. G'ulomov S.S. Menejment va biznes asoslari, Toshkent, «Shark», 2003.

18. Zokirov O., Pardayev A. Qishloq xo'jalik iqtisodiyoti. Darslik. – T.: O'AJBNT Markazi, 2003. – 456 b.

19. Ismoilov A., Murtazayev O. Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti. O'quv qo'llanma. – Toshkent, 2003.

20. Qosimova D.S. Menejment nazariyasi: o'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2009. – 208 b.

21. Qosimov M., Abdusamatov X., Islomov A., Xudoyberganov N. O'zbekistonda fermer xo'jaligini yuritish asoslari. Qo'llanma. MChJ, "Vorish-nashriyot" T., 2007.

22. Meskon M.X., Albert M., Xedouri F. Osnovi menedjmenta: per. s angl. – M.: Delo, 2008. – 702 s.

23. Umrzoqov O'P., Toshboyev A.J., Toshboyev A.A. Fermer xo'jaligi iqtisodiyoti. O'quv qo'llanma. – T.: "Iqtisod – moliya", 2007. – 276 b.

24. Umrzoqov O'P., Toshboyev A.J., Rashidov J., Toshboyev A.A. Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti va menejmenti. O'quv qo'llanma. – T.: "Iqtisod – moliya", 2008. – 268 b.

25. Popov N.A. Ekonomika selskogo xozyaystva. Uchebnik. – Moskva: "Delo i servis", 2001.

26. Rustamova I.B. va boshqalar. Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti. O'quv qo'llanma. – Toshkent, 2015. – 174 b.

27. Samatov G' A., Rustamova I.B., Sheripbayeva U.A. Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti va menejmenti. Darslik. – Toshkent: Cho'lpon nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi, 2012. – 346 b.

28. Samatov G' A., Yodgorov J.Yo., Rustamova I.B. Qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishini tashkil etish. Darslik. –T.: «O'zbekiston milliy ensiklopediyasi», 2005 – 480 b.

29. Fermerlik faoliyatining huquqiy va iqtisodiy asoslari. – T.: Alisher Navoiy nomidagi O'zbekiston Milliy kutubxonasi nashriyoti. 2007. – 240 b.

30. Fermerlik faoliyatining huquqiy va moliyaviy asoslari. Toshkent "Universitet", 2005.

31. Hakimov R. Agrosanoat majmuasi iqtisodiyoti. -T.:MChJ "RAM-S", 2007.

32. Xusanov R.X. Qishloq xo'jaligida iqtisodiy islohotlar va agrar iqtisodiyot. – T.: "Yangi asr avlodi", 2004. – 213 b.

33. Choriev Q., Xushmatov N. «Dehqon va fermer xo'jaliklari faoliyatini rejalashtirish». – T.: «Sharq», 2002. – 32 b.

34. Shakirov F. K. va boshqalar. Организация сельскохозяйственного производства – M.: Kolos, 2003 – 504s.

35. Yaxyoyev Q. «Soliq qatortish nazariyasi va amaliyoti». – T.: 2003.

Internet saytlari

1. <http://www.stat.uz/> – O'zbekiston Respublikasi davlat statistika qo'mitasi

2. <https://president.uz/> – O'zbekiston Respublikasi Prezidentining rasmiy veb-sayti

3. <http://www.lex.uz/> – O'zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi

4. <http://www.uzreport.com/> – Axborot agentligi

5. <http://www.agro.uz/> – O'zbekiston Respublikasi Qishloq xo'jaligi vazirligi

6. <http://agriculture.uz/> – O'zbekiston agroaxborot tizmi portali

7. <http://uza.uz/> – O'zbekiston Milliy axborot agentligi

8. <http://cer.uz/> – Центр экономических исследований

MUNDARIJA

	Kirish.....	4
1-Bob.	Qishloq xo'jaligida menejment fanining predmeti, maqsadi, vazifasi va tahlil usullari.....	5
2-Bob.	Menejment qonunlari va tamoyillari.....	16
3-Bob.	Menejmentning asosiy funksiyalari.....	22
4-Bob.	Qishloq xo'jaligida boshqaruv qarorlari.....	30
5-Bob.	Qishloq xo'jaligida boshqaruv usullari.....	45
6-Bob.	Qishloq xo'jaligida menejment madaniyati va uslubi.....	66
7-Bob.	Qishloq xo'jaligi korxonalari faoliyatining tashkiliy-iqtisodiy asoslari.....	70
8-Bob.	Qishloq xo'jaligida yer-suv resurslari va ulardan samarali foydalanishni boshqarish.....	94
9-Bob.	Qishloq xo'jaligida moddiy-texnika resurslari va ulardan samarali foydalanishni boshqarish.....	105
10-Bob.	Qishloq xo'jaligida mehnat jarayonlarini boshqarish.....	116
11-Bob.	Qishloq xo'jaligida strategik boshqaruv va rejalashtirish.....	123
12-Bob.	Ishlab chiqarish xarajatlari va mahsulot tannarxini pasaytirish yo'llari.....	139
13-Bob.	Qishloq xo'jaligida moliyaviy munosabatlarini boshqarish.....	143
14-Bob.	Qishloq xo'jaligida infratuzilma sohalarini boshqarish.....	147
15-Bob.	Qishloq xo'jaligida shartnomaviy munosabatlar.....	157
16-Bob.	O'simlikchilik tarmoqlari iqtisodiyoti va boshqaruvi.....	167
17-Bob.	Chorvachilik tarmoqlari iqtisodiyoti va boshqaruvi.....	176
18-Bob.	Qishloq xo'jaligi mahsulotlarini iste'molchilarga yetkazib berishni boshqarish.....	189
19-Bob.	Menejmentda axborot va kommunikatsiya.....	195
20-Bob.	Qishloq xo'jaligida motivlashtirish.....	209
21-Bob.	Qishloq xo'jaligida nizo va stressni boshqarish.....	218
22-Bob.	Qishloq xo'jaligida tavakkalchilikni boshqarish.....	237
23-Bob.	Innovatsiya va innovatsion menejment.....	254
24-Bob.	Qishloq xo'jaligida menejment samaradorligini baholash.....	267
	Glossariy.....	274
	Foydalaniladigan adabiyotlar ro'yxati.....	281

Galimova F. R., Dehkanova N. S., Narinbayeva G.K.

QISHLOQ XO'JALIGIDA MENEJMENT

DARSLIK

Toshkent - "Innovatsiya-Ziyo" – 2020

***Muharrir Xolsaidov F. B.
Musahhih Luqmonova M. T.***

***Nashriyot litsenziyasi AI №023, 27.10.2018.
Bosishga 30.10.2020. da ruxsat etildi. Bichimi 60x84.
"Times New Roman" garnituras.
Ofset bosma usulida bosildi.***

***Shartli bosma tabog'i 18. Nashr bosma tabog'i 17, 87.
Adadi 200 nusxa.***

***"Innovatsiya-Ziyo" MCHJ matbaa bo'limida chop etildi.
Manzil: Toshkent shahri Farhod ko'chasi 6-uy***

ISBN 978-9943-6793-3-7

