

ISROILOV B.I., XAJIMURATOV N.SH., IBRAGIMOV B.B.  
**BIZNESDA BUXGALTERIYA HISOBI**

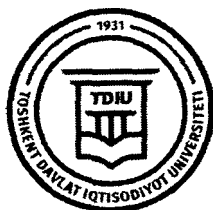
*Darslik*

«IQTISODIYOT»

A collage of four photographs showing modern high-rise buildings from a low-angle perspective against a clear blue sky. The buildings are arranged in a grid-like pattern, with some showing balconies and windows. The images are partially overlaid by large, semi-transparent circular shapes in teal and orange.

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA’LIM,  
FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI**

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**



**Isroilov Bohodir Ibragimovich  
Xajimurotov Nizomjon Shukurullayevich  
Ibragimov Boburshoh Bohodir o‘g‘li**

# **BIZNESDA BUXGALTERIYA HISOBI**

*Darslik*

**TOSHKENT  
“IQTISODIYOT”  
2023**

UO'K: 657.04 (04)

KBK: 65.052.2 я72

Б94

**Isroilov B.I., Xajimuratov N.Sh., Ibragimov B.B. “Biznesda buxgalteriya hisobi” Darslik. – T.:“IQTISODIYOT”, 2023.-288 b.**

Mazkur darslik O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Moliyaviy hisobotning xalqaro standartlariga o‘tish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi Qarorida belgilangan vazifalar ijrosini ta‘minlash maqsadida 200000 – “Ijtimoiy soha, iqtisod va huquq” bilim sohasining iqtisod ta‘lim sohasi bakalavriat ta‘lim yo‘nalishi talabalari uchun mo‘ljallangan.

Darslik turli biznes muhitlarida faoliyatni rejalashtirish, nazorat qilish va boshqaruv mexanizmlarini tanlash hamda menejmentni qo‘llab-quvvatlash uchun buxgalteriya hisobi uslublari to‘g‘risida bilim va tushunchalar to‘g‘risidagi bilimlarni moliyaviy hisobotlarning xalqaro standartlari talablari asosida shakllantiradi.

Shuningdek fanni o‘rganishda biznesni atrof-muhit nuqtayi nazarida tushunish, shu jumladan boshqaruv, bandlik, sog‘liqni saqlash va xavfsizlik, ma‘lumotlarni himoya qilish va xavfsizlik kabi jihatlariga iqtisodiy, huquqiy va tartibga soluvchi ta‘sirilar to‘g‘risida ham atroflicha nazariy bilimlar shakllanadi.

***Taqrizchilar:***

*TDIU “Soliqlar va sug‘urta ishi” kafedrası mudiri,  
i.f.d. prof. B.K. Tuxliyev*

*Toshkent moliya instituti “Buxgalteriya hisobi” kafedrası mudiri,  
i.f.d. prof. I.K. Ochilov*

***Toshkent Davlat Iqtisodiyot Universiteti Ilmiy Kengashining  
31-yanvar 2023 yildagi 6-sonli Qaroriga asosan nashrga tavsiya etilgan.***

**ISBN 978-9910-9695-8-4**

© “IQTISODIYOT”, 2023.

© B.I.Isroilov, N.Sh.Xajimuratov,  
B.B.Ibragimov, 2023.

## MUNDARIJA

<b>KIRISH</b>		5
<b>1-BOB. BIZNES SUBYEKTI VA UNING STRUKTURASI</b>		
1.1. §	Tashkilot, xo‘jalik subyekti tushunchalari va biznesni tashkil etishning maqsadi, vazifalari	7
1.2. §	Biznes subyekting tarkibi va strukturasi.	17
1.3. §	Biznes subyektiga ta’sir qiluvchi ichki va tashqi omillar.	32
1.4. §	Biznes sheriklari, birgalikda faoliyat yuritish. Tijorat va notijorat tashkilotlari, ularning	40
<b>2-BOB. BIZNESDA AXBOROT TEXNOLOGIYALARI VA AXBOROT TIZIMI</b>		
2.1. §	Ma’lumot tushunchasi, turlari va xususiyatlari	55
2.2. §	Axborot tizimi, unig turlari va boshqaruvda foydalanish	60
2.3. §	Buxgalteriya hisobi uchun dasturlar to‘plami. Buxgalteriya hisobi uchun “bulutli” havolalar	74
2.4. §	Katta (BIG) ma’lumotlarning buxgalteriya hisobi va auditdagi ahamiyati	79
2.5. §	Blokcheyn texnologiyasi va uning hisob tizimidagi ahamiyati. Kiberxavfsizlik.	82
<b>3-BOB. BIZNES SUBYEKTLARINING MANFAATLI TOMONLARI</b>		
3.1. §	Biznesda manfaatdor tomonlar	87
3.2. §	Ichki va tashqi manfaatdor tomonlar va ularning o‘zarobog‘liqligi	91
3.3. §	Manfaatdor tomonlar o‘rtasidagi ziddiyatlar	95
<b>4-BOB. BIZNES YURITISHDA SIYOSIY VA HUQUQIY OMILLAR</b>		
4.1. §	Biznes yuritishda siyosiy omillar va PEST tahlili.	108
4.2. §	Tashkilotga davlat siyosatining ijobiy va salbiy ta’sirlari hamda xodimlar huquqini himoya qilish	110
4.3. §	Ish joyida sog‘liq va xavfsizlikni ta’minlash. Ish beruvchining majburiyatlari	118
4.4. §	Xodimning majburiyatlari va ist’molchilar huquqlarini himoya qilish	124
<b>5-BOB. BIZNES YURITISHDA IQTISODIY OMILLAR</b>		
5.1. §	Biznes yuritishda iqtisodiy omillar tasnifi: talab va taklif, mikro-makro iqtisodiyot tushunchasi	130
5.2. §	Ishlab chiqarishdagi asosiy xarajatlar va bilvosita soliqlar. Ishlab chiqarish tannarxini pasaytirish	136
5.3. §	Bozor va uning turlari	140
5.4. §	Iqtisodiyotda ish samaradorligi, inflyatsiya va ishsizlik	142
<b>6-BOB. BIZNESDA IJTIMOY, EKOLOGIK VA TEXNOLOGIK OMILLAR</b>		
6.1. §	Biznesda ijtimoiy –ekologik omillar	151
6.2. §	Biznesda texnologik omillar	153
6.3. §	Tashkilotning korporativ boshqaruvi, kuzatuv kengashi va qo‘mitalar faoliyati	154

<b>7-BOB. BIZNES SUBYEKTLARIDA BUXGALTERIYA</b>		
7.1. §	Biznes subyektlarida buxgalteriya hisobini tashkil etish	169
7.2. §	Buxgalteriya hisobining rivojlanishi, o'rni va ahamiyati	170
7.3. §	Buxgalteriya hisobini tashkil etish va yuritishda qo'llanilgan talablar	173
<b>8-BOB. AUDIT VA MOLIVAVIY NAZORAT</b>		
8.1. §	Audit tushunchasi, turlari	178
8.2. §	Ichki nazorat va unda axborot texnologiyalarning o'rni	180
8.3. §	Biznesda moliyaviy nazorat	184
<b>9-BOB. FIRIBNI ANIQLASH VA OLDINI OLISH</b>		
9.1. §	Firibgarlik tushunchasi, turlari va uni bartaraf etish yo'llari	190
9.2. §	Firiblarlikni aniqlash va oldini olish uchun javobgarlik	193
9.3. §	Moliyaviy hisobot axborotlarini soxtalashtirish. Pul "yuvish" (legallashtirish)	196
<b>10-BOB. YETAKCHILIK VA INSONLARNI BOSHQARISH</b>		
10.1. §	Biznesda menejment tushunchasi	204
10.2. §	Menejment funksiyalari va vazifalari	206
10.3. §	Menejment nazariyalari tasnifi	210
10.4. §	Yetakchilik mahorati va uslublari	212
<b>11-BOB. ISHGA QABUL QILISH VA TANLASH</b>		
11.1. §	Ishga qabul qilish tartiblari va jarayonlari	220
11.2. §	Ishga qabul qilishda tanlov turlari va baholash	222
11.3. §	Faoliyatni olib borishda diskriminatsiya	226
11.4. §	Samarali teng imkoniyatlar siyosatini ishlab chiqish	228
<b>12-BOB. SHAXSLAR, GURUHLAR VA JAMOALAR</b>		
12.1. §	Jamoaviy ishning kuchli tomonlari va imkoniyatlari	231
12.2. §	Belbin nazariyasi: jamoa rollari va jamoani rivojlantirish	233
12.3. §	Jamoa bilan shlashda ishni tashkil etish va nazorat	235
<b>13-BOB. SHAXSLAR VA GURUHLARNING MOTIVATSIYASI. TA'LIM VA RIVOJLANISH. SERTIFIKATLASH</b>		
13.1. §	Motivatsiya to'g'risidagi umumiy qarashlar, ehtiyojlar va maqsadlar	243
13.2. §	Motivatsiyaning jarayon nazariyalari	246
13.3. §	Biznesda ta'lim va qayta tayyorlashning ahamiyati	249
13.4. §	Faoliyatni boshqarish va baholash	251
<b>14-BOB. SHAXSIY SAMARADORLIK VA MUNOSABATLAR. AXLOQIY MUNOSABATLAR</b>		
14.1. §	Biznesda shaxslarni boshqarish va munosabatlar	254
14.2. §	Tashkilotlarda etika va axloq kodeksi	262
14.3. §	Axloqni boshqarishdagi yondoshuvlar	264
14.4. §	Buxgalterlar va etika. Buxgalterlarning axloq kodeksi va axloqiy delemmlar	277
<b>FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR</b>		282

## KIRISH

Hozor iqtisodiyoti iqtisodiy munosabatlar ishtirokchilari manfaati va ular o'rtasidagi ishonch asosida amalga oshiriladigan jarayonlar majmuasidir. Bir-biri bilan o'zaro iqtisodiy munosabatlarga kirishayotgan subyektlarning asosiy maqsadi – manfaat ko'rish, ya'ni o'zaro munosabatlar natijasidan foyda olish hisoblanadi.

Iqtisodiy munosabatlardan manfaatdorlikni ta'minlash avvalo, tadbirkordan biznes yuritish shart-sharoitlarini o'rganishni talab etadi. Biznes yuritish shart-sharoitlari bozor munosabatlari sharoitida subyektlarning o'zaro manfaatdorligini ta'minlashga xizmat qiladi. Korxonaning moliya-xo'jalik faoliyati natijalarini ifodalovchi ko'rsatkichlar majmuasini o'zida aks ettiradigan hujjat bu – hisobotdir.

Har bir xo'jalik yurituvchi subyekt eng avvalo bo'lajak hamkorini iqtisodiy ahvoli qandayligi bilan qiziqadi. Chunki uning foyda olish-olmasligi, hamkor bo'ladigan subyektning iqtisodiy ahvoriga bog'liq. Shu tufayli har bir korxonaning iqtisodiy ahvolini to'g'risidagi axborotlarni olish, ularni baholash, tahlil qilish va mablag'lari samaradorligini oshirish yo'llarini belgilash bozor iqtisodiyoti ishtirokchilari bo'lgan tadbirkorlik subyektlari uchun muhim ahamiyatga ega hisoblanadi.

Erkin iqtisodiyot sharoitida tadbirkorlik subyekti bozorda faoliyati barqarorligini ta'minlash maqsadida biznes hamkor ishonchlimi? Korxonaning to'lov qobiliyatiga egami? Korxonaning iqtisodiy barqarormi? Korxonaning bozordagi imidji qanday? Korxonaning mahsloti sifatlimi? Korxonaning raqobatbardoshmi? kabi savollarga javob topishga harakat qiladi. Mazkur savollarga javob topish biznes egasi (*boshqaruvchisi*)ga butun bir moliya iqtisodiy faoliyat natijasi to'g'risidagi tezkor axborotlarga bo'lish imkoniyatini beradi. Shu tufayli, ushbu savollar mazmuniga mos aniq javob topish uchun har bir mutaxassis, menedjer, rahbar ular to'g'risida bilim beradigan fanlar o'rganishi shart bo'ladi.

Hozor munosabatlari sharoitida korxonaning rahbarlari qaror qabul qilishi uchun zarur axborotlarni bilishi yetarli bo'lmaydi. Endilikda rahbarlar axborotlardan foydalanish usullarini, ulardan to'g'ri va asosli xulosa chiqarish uchun tahlil qilish yo'llarini bilishi hamda axborotlardan ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga safarbar qilish tamoyillarini bilishi zarurdir. Tadbirkor uchun zarur axborotlar korxonaning hisobotlari va buxgalteriya hisobi schyotlarida mavjud bo'ladi. Ulardan to'g'ri va

maqsadga muvofiq foydalanish uchun esa har bir mutaxassis hamda rahbar hisobotlarni iqtisodiy jihatdan o'qish usullarini bilishi talab etiladi.

Buning uchun mulkdorlar o'z mulki va uning harakati, holati to'g'risidagi haqqoniy axborotlar manbasi bo'lgan biznes uchun buxgalteriya fanini o'rganishi, uning usullari to'g'risida tushuncha, bilim va ko'nikmalarga ega bo'lishi lozim.

Darslik biznes uchun buxgalteriya hisobi fani, biznes subyektlari, ularning tashkiliy-huquqiy shakllari, biznes subyektlari faoliti, buxgalteriya hisobi va auditini tartibga solishning qonuniy asoslari hamda jamoada ishchanlik muhitini tashkil etish, uni samaradorligini ta'minlash masalalariga bag'ishlangan. Darslik biznesni tashkil etish va boshqarishda buxgalteriya hisobi, kasb etikasining ahamiyati masalalari ham bayon etilgan.

Darslikda mamlakatimizda hisob va hisobot tizimini xalqaro standartlar tizimiga moslashtirish borasida amalga oshirilayotgan islohotlar ham nazarda tutilgan.

## I-BOB. BIZNES SUBYEKTI VA UNING STRUKTURASI

### 1.1. § Tashkilot, xo‘jalik subyekti tushunchalari va biznesni tashkil etishning maqsadi, vazifalari

Biznes, tadbirkorlik kabi tushunchalar bozor iqtisodiyoti sharoitida jamoa va aholi barcha qatlamlari tomonidan juda ko‘p ishlatiladigan atamalar hisoblanadi. Biznes va tadbirkorlik atamalarining qisqa ma‘nosi aniq bir maqsad (foyda olish)ga yo‘naltirilgan qonuniy faoliyatni anglatadi. Foyda olish uchun harakat qiladigan shaxs tadbirkor hisoblanadi.

Tadbirkorning foyda olish maqsadi faoliyati yakka holatda, birgalikda va jamoa shakllarida amalga oshirilishi mumkin. Foyda olish maqsadida faoliyat yuritayotgan subyektlar –biznes subyektlari hisoblanadi. Jamoa shaklida faoliyat yuritish tashkilot shaklida amalga oshiriladi.

Jamoa tanlovi nazariyasi asoschisi Nobel mukofoti sovrindori Jeyms Byukenen tashkilot, uning belgilari va o‘ziga xos xususiyatlarini o‘z nomlarida ko‘rsatib beradi. Byukenen o‘z tavsiyalariga asoslanib davlatni ham aytovchi tashkilot sifatida e‘tirof etadi. Chunki davlat ham aniq maqsad asosida haliq tomonidan konstitutsiyada belgilangan vakolat va tashkiliy tuzilmalar asosida jamoa manfaati uchun harakat qiladi, deb hisoblaydi.

Tashkilot tushunchasining lug‘aviy ma‘nosi fransuz tilidan “organization, organizer“ tashkil etish, yaratish, birlashtirish, tartibga solish, birlashtirish“ degan ma‘nolarni anglatadi. Menejmentda “tashkilot“ tushunchasidan boshqaruvning funksiyasi jarayon hamda Biznes subyekti, muassasa yu‘ni odamlar va ularning ishlashi uchun yaratilgan sharoitlar tushuntiradi.

Xo‘jalik yurituvchi subyekt – mulk shaklidan qat‘i nazar, Biznes subyekti yoki mustaqil tadbirkorlik faoliyati bilan shug‘ullanuvchi yakka tadbirkordir.

Mamlakatimiz qonunchiligida biznes subyektlariga nisbatan xo‘jalik yurituvchi subyekt, davlat Biznes subyektlari, muassasalariga nisbatan tashkilot so‘zini ishlatilib keladi.

Biznesda tashkilotning uchta o‘ziga xos quyidagi xususiyatlari e‘tirof etiladi

- *tashkiliy huquqiy e‘tirof etilishi;*
- *umumiy maqsad bo‘lishi;*
- *hamma uchun muhim bo‘lgan maqsadga erishish uchun ongli ravishda hamkorlikda bajariladigan faoliyat bo‘lishi.*



Demak tashkilot – bu faoliyatning ko‘zlangan bosh maqsadiga erishish uchun ongli ravishda muvofiqlashtiriladigan odamlar guruhi.

Tashkilot ijtimoiy institut sifatida ko‘rib chiqilganda, unga quyidagi tarkibiy qismlari bo‘lishi bo‘yicha tavsif qilinadi:

- *maqsad – ongli ravishda jamoa a‘zolari tomonidan intiladigan natija;*
- *missiya – mavjud ya‘ni, faoliyatni o‘ziga xos xususiyatlari, asosiy ijtimoiy majburiyatlari mohiyatini ochib beruvchi tasdiq;*
- *tuzulma- jamoa arxitekturasi bo‘lishi, ya‘ni alohida bo‘limlar mavjudligi va ular o‘rtasidagi nisbat, tashkiliy konfiguratsiya o‘zgarmaslik, egiluvchanlik darajalari, ichki elementlar o‘rtasida o‘zaro hamjihatlik;*
- *texnologiya-tashkilotni ishlash mexanizmi, mavjud iqtisodiy, mehnat resurslarini tashkilotning maqsadlari bo‘lgan natijalarga aylantirish usuli.*

Tashkilotlar davlat va nodavlat, rasmiy, norasmiy, tijorat, notijorat tashkilotlariga bo‘linadi.

Jamoa tanlovi nazariyasiga asosan tashkilotni e‘tirof etish bir qator falsafiy (*statik, dinamik*) qonunlar bajarilishini talab etadi.

### **Statik qonunlar qonunlar mazmuni.**

**1. Kompozitsiya qonuni.** Qonunning mohiyati shundaki, tashkilotning barcha tizimchalari (*elementlari*) ning ishlashi, maqsadlar aniqlik kiritadigan umumiy maqsadga bo‘ysunadi. Kompozitsiya qonuni bir maqsadga qaratilgan deb atalishi mumkin bo‘lgan tizimlarga taalluqlidir. Tizim maqsadlarining tarkibiy tuzilishining namoyon bo‘lish usullaridan biridir. Tashkilot maqsadlari tarkibiy tuzilmaning natijalariga qarab iyerarxiya pog‘onalari asosida shakllanadi.

**2. Mutanosiblik qonuni.** Tashkilotda har qanday o‘zgarishlar sharoitida ham uning barcha elementlari va umuman tashkilot, uning maqsadi, tuzilmalari o‘rtasida mutanosiblik saqlanib qolinishi talab qilinadi. Mazkur qonun tizimning komponentlari (*butunning qismlari*) o‘rtasida ma‘lum nisbat zarurligini hamda o‘lchamlar bo‘yicha moslik, muvofiqlik yoki bog‘lanish bo‘lishini taqozo etadi. Turli tabiatli tashkilot doirasida mutanosiblik qonunigarioya etilishi tizimning yashash qobiliyatini va uning faoliyati samaradorligini oshirish demakdir. Nomutanosiblik tizimining barqarorlik va samaradorligiga putur yetkazadi, uning yemrlishiga sabab bo‘ladi. Tizim komponentlarining mutanosibliigi shuningdek sinergik samaraning oshishiga yordam beradi.

**3. Eng kichiklar qonuni.** Ushbu qonunga ko‘ra “Butunning barqarorligi uning eng kichik qismlari barqarorligi bilan belgilanadi. Tizimning

mazkur muhitga nisbatan jami barqarorligi ushbu tizimning turli qismlarini ularga yo'naltirilgan ta'sirlarga nisbatan barqarorligini murakkab natijasi bo'lib hisoblanadi". Odatda, tizim o'zining turli qismlarida teng bo'lmagan va notekis ta'sirlarga duchor bo'ladi, shuning uchun tizim (butun)ning barqarorligi har qanday daqiqada qismlarining eng kichik nisbiy qarshiliklariga bog'liq bo'ladi;

**4. Ontogenez(rivojlanish) qonuni.** Mazkur qonunning mohiyati har bir tizim (tashkilot) hayotiy sikl (davr)ni – yaratilish, shakllanish va tugashdan iborat barcha bosqichlarini bosib o'tadi. Masalan, inson -tug'iladi, rivojlanadi, voyaga yetadi va vafot etadi.

#### **Dinamik qonunlar mazmuni.**

**1. Sinergiya qonuni.** Unga ko'ra, tashkilotning bir butun (tizim) sifatidagi imkoniyati uning element(tizimcha)lari yig'indisidan yuqoridir. Ushbu qonun tizimning xususiyatlari yig'indisi uning komponentlari xususiyatlari yig'indisiga teng bo'lmasligida namoyon bo'ladi. Tizim yuqori darajada tashkil etilganda tizim xususiyatlarining yig'indisi uning komponentlari, xususiyatlari yig'indisidan ham katta bo'ladi.

Tizim xususiyatlarining yig'indisi bilan uning komponentlari xususiyatlari yig'indisi o'rtasidagi ayirma komponentlarning yaratuvchanlik o'zaro ta'sirining sinergik (*qo'shimcha*) samarasi deb nomlanadi. Tizim past darajada tashkil etilganda, uning xususiyatlari yig'indisi undagi barcha komponentlar xususiyatlari yig'indisidan kichik bo'ladi. Tizimni tashkil etish darajasi – tuzulmalar va jarayonlarni oqilona boshqara olish tamoyillariga rioya etilish darajasiga bog'liq bo'ladi.

Tizimni tashkil etish darajasi dastlab uning yaratilishi bosqichida shakllanadi, tuzulmani loyihalashtirishda batamom belgilanadi, ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarning ishlashi davomida ro'yobga chiqadi. Sinergik samaraga birinchi bosqichning o'zidayoq asos solinadi. So'ngra unga mehnatni birlashtirish va taqsimlash; (*parallellik, to'g'ri ketma-ketlik, mutanosiblik, uzluksizlik, maromiylik va boshqalar*) jarayonlarni oqilona tashkil etish; jamoa a'zolarining asoslangan hamjihatligi, qulay ijtimoiy-psixologik muhit hisobiga erishiladi.

**2. Axborot olish (batartiblik) qonuni.** Tashkilot a'zolari faoliyatining tartibi ularning axborotga yega bo'lish darajasi bilan belgilanadi. Mazkur qonunga ko'ra, tizimning eng muhim bog'lovchi elementi tartibga solingan axborotdan iboratdir. **Batartiblik** – tizimning tavsifi bo'lib, u har jihatdan tartibni, tashkilotchilikni va tizimning barqaror ishlashini ta'minlovchi

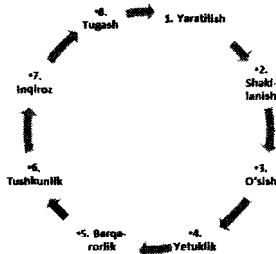
ma'lum tarzda o'rnatilgan o'zaro bog'lanishlarning mavjudligini aks ettiradi. Batartiblikka erishilganlik miqdoriy va sifat baholari yordamida tavsiflanadi. Masalan, batartiblikni baholashda quyidagi uchta jihat: tizimning chegaralari va tuzulmasi belgilanganligi; tizimning o'zgaruvchan komponentlari aniqlanganligi; tizim komponentlarining o'zaro hamda tizim bilan tashqi muhitning o'zaro bog'lanishlari tartibi, axborotni olish, u bilan ishlash, saqlash va uzatish shakllari, usullari va vositalari aniq ifodalanganligi hisobga olingan bo'lsa uni deyarli to'liq deb tan olish mumkin. Bundan shu narsa kelib chiqadiki, boshqaruv tizimini axborot ta'minoti sifatining oshishi uning sifatli ishlashining eng muhim sharti bo'lib qoladi.

**3. Analiz va sintezning birligi qonuni.** Turli yo'nalishlardagi birlashtirish va ixtisoslashtirish, integratsiya va differentsiya jarayonlarini o'zaro bir-birini to'ldirib borishini nazarda tutadi. Tahlil va sintezning dialektik birligida tizimlashtirish, detallashtirish, bo'laklarga bo'lish, ixtisoslashtirish, universallashtirish amallari ko'rib chiqiladi, bundan oldin analiz (tahlil), keyin esa sintez (umumlashtirish) amalga oshiriladi.

**4. O'z-o'zini saqlash qonuni.** Ushbu qonun mohiyati tashkilotni yangi sifat holatiga o'tish yo'li bilan, chegaralari o'zgarishiga yo'l qo'ymaslik, buzilgan muvozanatni tiklash, o'z resurslaridan tejamkorlik bilan foydalanish natijasida uni bir butun sifatida saqlab qolishga bo'lgan intilishida namoyon bo'ladi. Tizimning muvozanati va barqarorligini ta'minlash ham statikada (tizimni loyihalashtirishda va yaratishda), ham dinamikada (tizim ishlaganda) amalga oshirilishi lozim.

Tashkilot hayotiy siklining bosqichlari – boshqaruv vazifalarining o'ziga xos xususiyatlarini aks ettiruvchi belgilangan maqsadga erishish doirasida tashkilot faoliyati ma'lum bir davri.

Hozirda tashkilotning to'liq hayotiy davrini biri-biri bilan o'zaro bog'liq bo'lgan sakkizta bosqichga bo'lish tavsiya etiladi (1.1.1-rasm).



1.1.1-rasm. Tashkilot hayotiylik davri (sikli) bosqichlari.

Falsafa qonunlari jamiyat ham, mavjudot ham, doimo o'zgarish, rivojlanish hamda bir-bosqichdan ikkinchi bosqichga o'tib borishini e'tirof etadi. Ushbu qonuniyat tashkilotga ham xos xususiyat hisoblanadi. Hech bir tashkilot bitta holatda uzoq vaqt turishi mumkin emas, u doimo o'z rivojining bir nechta bosqichlarini bosib o'tadi, ularning har biri, odatda, keyingisi bilan almashinadi.

Tashkilotning yaratilish bosqichi uni tashkil etish g'oyasi paydo bo'lishidan, to uni faoliyati bir maromda boshlanib ketgunicha davom etadi.

Shakllanish bosqichida asosiy vazifa bozorga chiqish, mahsulot yetkazib beruvchilar, raqobatchilar va boshqalar bilan tijoriy munosabatlarini o'rnatish va uni mustahkamlashdan iborat.

O'sish bosqichida tashkilotning bozordagi mavqeini mustahkamlanishi, segmentlarni kengaytirilishi, tashkiliy tuzulmani takomillashtirilishi, yangi mutaxassislarni tayyorlanishi va jalb qilinishi, sohalarni kengaytirilishi, sotiladigan mahsulotlar hajmini oshirilishi va boshqa vazifalar ustuvor bo'ladi.

Yetuklik bosqichida muntazam maromiga yetkazilgan o'sish, mahsulot, xizmat bozorlaridagi yangi jabhalarni o'zlashtirish davom etadi. Ushbu bosqichda tashkilotning bozordagi o'rni muqim bo'lib qoladi. Turli xil maydanoamollar va raqobatlarining maqei hamda dardmadard shakllanishiga salbiy ta'sir o'tqazmaydi. Ushbu bosqichda tashkilot bozordagi mavqeini mustahkamlab, erishilgan natijalarni saqlab, rivojlanishni ta'minlasa, u o'zining barqarorlik bosqichiga o'tishi mumkin.

O'zining faoliyatini va bozordagi mavqeini maksimal darajada barqarorlashtirgan tashkilot tabiiy sur'atda samaradorlikning rentabellik darajasidan pasayishi, bozordagi o'z o'rmini yo'qotilishi bilan tavsiflanadigan inqiroz bosqichiga yuz tutishi va balki, o'z faoliyatini to'xtatishi mumkin.

Tashkilot rivojining sikli-vaqt davri bo'lib, uning miqyosida tashkilot o'zining ichki qadriyatlarini va yo'nalishlarini jiddiy ravishda o'zgartiradi.

Oxirgi bosqich albatta tashkilotning tugatilishi bilan yakunlanishi shart emas. U yangi hayotiy sikl doirasida qaytadan tiklanishi mumkin. Agar tashkilot bozorda yangi o'ringa ega bo'lishi mumkin bo'lsa, bu holda u qaytadan keyingi rivojlanish sikliga o'tib, uning hamma bosqichlarini bosib o'tadi, yangi inqiroz bundan istisno emas.

Tashkilot rivojlanishning birinchi sikli davrida shaxsiyatlararo muomala, jumonda qulay ijtimoiy-psixologik muhitni yaratish qadriyatlarini ustuvor bo'ladi. Ikkinchi sikl davrida esa, faoliyatni maksimal shakllantirish va

tartibga solish; keyingi davrlarda esa tadbirkorlik imkoniyatini rivojlan-tirish ustuvorlik qiladi.

Har bir tashkilot rivojlanishi har qaysi xodim va umuman hammani sifatga yo‘nalishini tashkil qilishga bog‘liq bo‘ladi.

Bozor iqtisodiyoti rejali iqtisodiyotdan ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar tizimini tashkil etish, uni yuritish va nazorat qilishning erkinligi bilan keskin farq qiladi. Real iqtisodiyotdan farqli ravishda ist‘mol bozorida faoliyat yurituvchi subyektlar davlat Biznes subyektlari emas, balki xususiy sektorga taalluqli biznes (tadbirkorlik) subyektlar hisoblanadi.

Biznes bozor iqtisodiyoti sharoitida iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishning manbai ekanligi iqtisodiyoti rivojlangan davlatlar tajribasidan ma‘lum. Bugungi iqtisodiy rivojlanish jarayonlarida biznes ishlab chiqarish, savdo, maslahat, bank, xizmat ko‘rsatish va boshqa barcha sohalarni qamrab olgan.

**Biznes** (inglizchada lug‘aviy “ish”, “mashg‘ulot”, “Biznes subyekti” ma‘nolarini anglatadi) foyda olish maqsadida qonun hujjatlariga muvofiq davlat ro‘yxatidan o‘tib, mahsulot ishlab chiqarish, xizmat ko‘rsatish, ish bajarish kabi qonuniy faoliyat bilan shug‘ullanishdir. Ushbu faoliyat bilan shug‘ullanuvchi shaxslar biznesmen (tadbirkor) hisoblanadi.

Biznesvatadbirkorlikatamalaribir-birlarigasanonimso‘zlarhisoblanadi. O‘zbekiston qonunchilik amaliyotida tadbirkor atamasi qo‘llaniladi. Shu bois qo‘llanmada ham biznes yoki tadbirkorlik atamalarini jummalarning mazmun-mohiyati nuqtayi nazaridan bir-birini alamashtiruvchi o‘rinlarda foydalaniladi.

O‘zbekiston Respublikasining “Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to‘g‘risida”gi Qonuniga asosan tadbirkorlik faoliyati tushunchasiga – (*tadbirkorlik*) tadbirkorlik faoliyati subyektlari tomonidan qonun hujjatlariga muvofiq amalga oshiriladigan, o‘zi tavakkal qilib va o‘z mulkiy javobgarligi ostida daromad (*foyda*) olishga qaratilgan tashabbuskorlik faoliyatidir” mazmunidagi ta‘rif berilgan.

Tadbirkorning biznes qilishdan ko‘zlangan asosiy maqsadi foyda olish bo‘lib hisoblanadi. Tadbirkorning foyda olishga qaratilgan harakati jamiyat a‘zolari bo‘lgan davlat, aholi va ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarning boshqa ishtirokchilari manfaatlarini qondirishga yo‘naltiriladi. Natijada jamiyat va tadbirkor manfaatlarida uyg‘unlik paydo bo‘ladi. Ushbu manfaatlarni to‘g‘ri yo‘naltirish va uni tartibga solish oqilona siyosatni shakllantirish davlatning muhim vazifalaridan hisoblanadi.

Davlatning iqtisodiy siyosati, uning tarkibiy qismi hisoblangan byudjet-soliq siyosati oqilona tashkil etilishi jamiyat va tadbirkor manfaatlarini ijobiy o'zgarishlariga sabab bo'ladi. Oqilona tashkil etilgan davlat iqtisodiy siyosati mamlakat iqtisodiy o'sishi, aholi daromadining ko'payishi, ishsizlikni kamayishi, ijtimoiy muhitni yaxshilanishi hamda davlatning xalqaro imidjini oshishiga xizmat qiladi.

Tadbirkorlik faoliyatiga qonunchilikda berilgan ta'rifda uning qonun hujjatlariga muvofiq faoliyat yuritishi qayd etiladi. Qonun hujjatlariga muvofiq tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanish quyidagi tartiblardan iborat:

- ✓ qonun hujjatlarida belgilangan tartibda faollik bilan shug'ullanish uchun davlat ro'yxatidan o'tish;

- ✓ soliq to'lovchi sifatida davlat soliq xizmati, statistika organlarida hisobda turish;

- ✓ litsenziyalanadigan, ruxsat talab etiladigan faoliyat turlari uchun litseniya va ruxsat olish;

- ✓ standartlashtirish talab etiladigan mahsulotlar ishlab chiqarish uchun sertifikatlar olish;

- ✓ sanitariya-epidemiologik talablarni bajarish;

- ✓ hisob raqamlarga ega bo'lish.

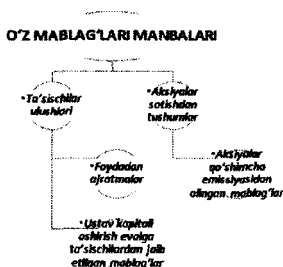
Qonunda tadbirkorlik faoliyati uchun belgilangan zaruriy shartlardan yana biri "o'zi tavakkal qilishi" hisoblanadi. Tadbirkor subyekting tavakkal qilishi faoliyat natijasi faqat foyda bilan emas zarar bilan ham chiqishi mumkinligini anglagan holda, faoliyat yuritishi va undan foyda olishni umid qilishidir.

Tadbirkorlik faoliyati davomida ustavda belgilangan faoliyat turlari bilan shug'ullanish mobaynida boshqa subyektlar bilan fuqarolik-shartnomaviy munosabatlari asosida o'zaro majburiyatlar, davlat bilan soliq munosabatlari natijasida soliq majburiyatlari paydo bo'ladi. Ushbu munosabatlar tizimi natijasida paydo bo'lgan majburiyatlar bajarilishini ta'minlashda tadbirkor o'z mulki bilan javobgar hisoblanadi.

Biznes yuritish ma'lum bir qarz, majburiyat va o'z mulki hisobidan shakllanadigan mablag'lar hisobiga amalga oshiriladi. Biznesmen o'z faoliyati davomida yuqorida qayd etilganidek ushbu qarz (*o'zga mulki*) yoki o'z mulki hisobidan tavakkal qilib bozorda foyda olish uchun kunshudi. Shuning uchun biznesning yana bir muhim jihati faoliyatini tashkil etish uchun qilinadigan tavakkalchilik o'zi (*1.1.2-rasm*) va o'zga mulki (*1.1.3-rasm*) hisobiga amalga oshirilishidir.

Biznes subyekti o'z mulki chizmada keltirilganidek ta'sichilar ulushlari, aksiyadan daromadlar, qo'shimcha ulush yoki aksiya emissiyasi hisobidan shakllanadigan mablag'lardan iborat bo'ladi.

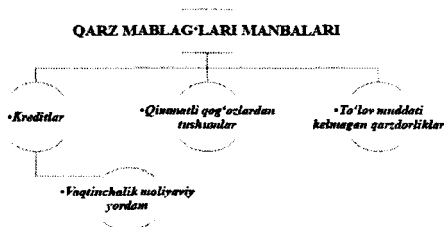
O'zganing mulki esa bank va kredit muasasalari mablag'lar, mijozlar bilan vaqtinchalik hisob-kitoblarda paydo bo'lgan qarzdorliklar va qonunchilikda ta'qiqlanmagan kelishuv asosida jalb etilgan boshqa mablag'lar hisobidan shakllanishi mumkin.



### 1.1.2-rasm. Biznes subyekti o'z mablag'larini shakllantirish manbalari.

O'z mablag'larini shakllantirish biznes subyekti bo'lgan Biznes subyekti ta'sischilari moliyaviy imkoniyatlariga bog'liq bo'ladi. Biznes subyekti o'z mablag'larining jami mablag'lardagi ulushi yuqori bo'lishi faoliyat natijasi samarali bo'lishiga ta'sir etadigan asosiy omil hisoblanadi.

Jalb etilgan qarz mablag'lar(2-chizma) biznes subyekti mablag'larini shakllantirishning ikkinchi manbai hisoblanadi. Ushbu turdagi mablag'lar ma'lum bir shartlar asosida Biznes subyekti biznes faoliyatiga jal etilishi bois biznes uchun ushbu mablag'lar qo'shimcha xarajat keltirib chiqaradi. Masalan bank muasasasi ajratgan kredit mablag'lari uchun ustama foiz, lizing kopmaniyalari qo'shimcha lizing ustamasi to'lash bilan birga kafolat uchun mulkni garovg'v qo'yish majburiyatlarini Biznes subyekti zimmasiga yuklaydi.



### 1.1.3-chizma. Biznes subyekti qarz mablag'lari manbalari.

Barcha turdagi bizneslar to'rtta asosiy guruhga bo'linadi.

- ✓ *Ishlab chiqarish faoliyati.*
- ✓ *Savdo faoliyati.*
- ✓ *Xizmat ko'rsatish faoliyati.*
- ✓ *Passiv faoliyat.*

Ishlab chiqarish biznesning mablag', qobiliyat, bilim va malaka talab etadigan eng og'ir turi hisoblanadi. Biznesning ushbu turi bilan shug'ullanuvchilar jamiyat iste'moli uchun tovar mahsuloti ishlab chiqaradi. Masalan, oziq-ovqat, kiyim-kechak, qurilish materiallari, mebel, xo'jalik mollari. Ushbu mahsulotlar jamiyat a'zolarining asosiy kundalik ehtiyojlarini qondirishga xizmat qilishi bois davlat iqtisodiy siyosatida ularni qo'llab-quvvatlashga e'tibor qaratiladi. Biznesning ushbu turida raqobat juda kuchli, xavf-xatar va bankrotlik ehtimoli yuqori bo'ladi.

Ishlab chiqarish biznesi uchun talab etiladigan birinchi narsa bu mablag' hisoblanadi. Chunki bino, asbob-uskunalar, xom-ashyo, yordamchi materiallar va ish haqi bo'yicha xarajatlar ishlab chiqarishni tashkil etish uchun zarur bo'ladi.

**Mablag'** – biznes faoliyatini tashkil etish uchun zarur moddiy te'minlash va shart-sharoitni moliyalashtirish uchun zarur bo'lgan pul. Biznesning ishlab chiqarish turi bilan shug'ullanish uchun birinchi navbatda yetarli miqdorda mablag' talab etiladi. Biznesmen o'z ishlab chiqarish biznesini tashkil etish uchun zarur mablag'lar asosan ikki manba, o'z (*1.1.2-chizma*) va qarz mablag'lar (*1.1.3-chizma*) hisobidan shakllantiradi.

Ushbu turdagi biznesni to'g'ri tashkil etish yuqori foyda keltirishi mumkin. Buning uchun mablag'dan so'ng birinchi navbatda zarur bo'lgan xizmat qobiliyat hisoblanadi.

**Qobiliyat** – shaxsning individual xarakteri bo'lib, u shaxsning ma'lum bir faoliyatni ijobiy tashkil etish, yuritish va yakunlashni ta'minlovchi xususiyatdir. Ushbu xususiyat biznesmenda bo'lmasligi ham mumkin. Chunki hamma ham qobiliyat bilan tug'ilmaydi. Bozor iqtisodiyotida mulkni boshqarishning ijobiy jihatlardan biri mulkdorning qobiliyatli, ishonchli va tashkilotchilik mahoratiga ega shaxsni o'z biznes faoliyatini yuritish uchun o'z yollash huquqi hamda imkoniyatining mavjudligi hisoblanadi. Shu bois biznesmen agarda o'zida qobiliyat bo'lmasa, o'z biznes faoliyatini yuritish uchun qobiliyatli va ishonchli shaxsni yollab ishlatishi ijobiy natijani ta'minlashining asosidir. Lekin har qanday sharoitda ham faoliyatni muvaffaq qilib borish mulkdor (*mablag' egasi*) da bo'lmog'i zarur.



Biznesning natijasi ijobiy bo'lishi, Biznes subyekti raqobatga bardosh berishi va iqtisodiy qiyin vaziyatlarda to'g'ri yo'l topishi uchun zarur o'lgan navbatdagi narsa biznesmen va uning mulk boshqaruvchisi bilimi hisoblanadi.

**Bilim bu** – shaxsning faol harakatlari natijasida real voqelik, ular o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni anglash va uning mazmuni o'zlashtirishdir. Biznes yuritish davrida sodir bo'lgan, bo'lishi mumkin bo'lgan voqea, hodisalar o'rtasidagi bog'liqlikni anglashi, ular sabablarini aniqlashi natijasida biznesmen yoki uning ish boshqaruvchisi (menedjeri) faoliyat samarali bo'lishi uchun to'g'ri yo'l topa olisha yordam beradi.

Faqat bilim rahbarlik va faoliyat samaradorligini to'liq ta'minlash uchun yetarli emas. Bilimning keyingi bosqichi shaxsning malakasini mustahkamlashi hisoblanadi. Shu sababli biznesmen yoki uning menedjeri tashkil etilgan biznes turi bo'yicha malakaga ham ega bo'lishi talab etiladi.

**Malaka bu** – muayyan kasb, ishni yaxshi o'zlashtirish natijasida orttirilgan mahoratdir. Bilim va malakaning yetarli, mukammal bo'lishi shaxsning o'ziga hamda amalga oshirayotgan ishi natijasiga ishonchini oshiradi. Ishonch esa boshlangan ish muvaffaqiyatning kaliti hisoblanadi. Shuning uchun ishlab chiqarish bilan shug'ullanuvchi biznesmen qayd etilgan xislatlarga ega bo'lishi, uni puxta egallashi yoki menedjerlik uchun shunday shaxsni topib yollashi zarur bo'ladi.

Biznesning ikkinchi turi bu savdo faoliyati hisoblanadi. **Savdo faoliyati** – mahsulot va tovarlar ayirboshlash, taqsimlash va iste'moli jarayonlarini tashkil etish bilan bog'liq faoliyatdir. Uning asosi tovar ayirboshlash va tovar-pul munosabatlariga quriladi. Barcha savdo jarayonlari ulgurji, mayda ulgurji, chakana savdo shakllarida amalga oshiriladi.

Biznesning ushbu faoliyat turi bilan shug'ullanish juda ko'p mablag' talab etmasligi, sarflangan kapitalning tez qoplanishi sababli ancha yirik yo'nalish hisoblanadi. Shuning uchun ham ko'pchilik biznes bilan shug'ullanishni boshlovchilar dastlab o'z faoliyati chakana savdodan boshlaydi. Ammo ular sonining ko'pligi sababli bozorda raqobat kuchli bo'ladi.

Biznesning moddiy boylik yaratmaydigan turi bu xizmat ko'rsatish faoliyati hisoblanadi. Lekin xizmat ko'rsatish faoliyati jamiyat a'zolarining ko'pchilik qismi foydalanadigan va aholining barcha qatlamlarini qamrab oladigan faoliyat hisoblanadi.

**Xizmat ko'rsatish faoliyati** – iste'molchi va ta'minotchining bir turdagi talabini qondirishga qaratilgan nomoddiy xususiyatga ega bo'lgan faoliyat turidir. Iste'molchilarning ko'pligi, ko'p xarajat talab

otmasligi va ish jarayonlarining soddaligi tufayli ushbu faoliyat turi bilan shug'ullanishni hohlovchilar ko'pchilikni tashkil etadi.

Yuqorida bozor iqtisodiyoti sharoitida biznes yuritishning o'ziga xos xususiyatlaridan biri mulkdor o'z mulkini o'zi emas boshqa shaxsni yollab boshqarishida ekanligi qayd etildi. Xuddi shunday xususiyatlardan yana biri mulkdorning o'z mulkini boshqa shaxs operativ boshqaruviga ma'lum bir haq evaziga berib qo'yishi orqali daromad olish faoliyati bilan shug'ullanishi hisoblanadi. Biznesning bu turi passiv biznes faoliyati hisoblanadi.

**Passiv biznes faoliyati** – mulkdorning o'ziga tegishli mulkni boshqa shaxsga ma'lum bir haq evaziga ijaraga berish yo'li bilan daromad olish faoliyatidir. Ushbu faoliyat turiga pul mablag'larini bankga omonatga qo'yish, bino-inshootlarini ijaraga berish, uy-joy, kvartiralarini ijaraga berish kabi faoliyatlar bilan shug'ullanishdir.

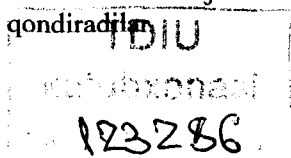
## 1.2.§ Biznes subyekting tarkibi va strukturasi

Mamlakatimizda qulay ishbilarmonlik muhitini yaratish va tadbirkorlikni jadal rivojlantirish borasida qator islohotlar amalga oshirilmoqda. O'z o'rnida, tadbirkorlik subyektlarini davlat ro'yxatidan o'tkazish va hisobga qo'yish borasida ham qonunchilikda muhim qarorlar qabul qilinib, davlat ro'yxatidan o'tkazish va hisobga qo'yishni avtomatlashtirilgan tizimi bosqichma-bosqich ishlab chiqilib, amaliyotga tadbiiq qilinmoqda.

Shuningdek, faoliyat turlarini litsenziyalash va ruxsatnomalar berish tartib tamoyillari soddalashtirilmogda. Ushbu o'zgarishlar aholi hamda xorijiy investorlarning biznes faolligini oshirish va rivojlantirish uchun muhim omil bo'lib xizmat qilmoqda.

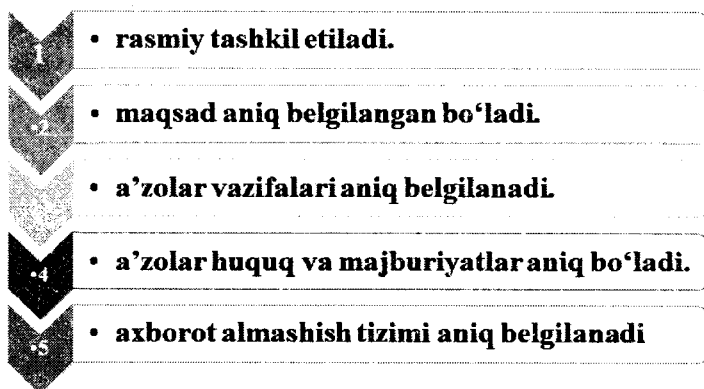
Insonlar ijtimoiy mavjudot sifatida o'z qarashlari va qadriyatlarini asosida birlashishga harakat qiladi. Ushbu birlashishga bo'lgan harakatlar oqibatida tashkilotlar yuzaga keladi. Tashkilot shaklida birlashish turli maqsad va yo'nalishlarda amalga oshirilishi mumkin. Xususan, tashkilotlar maqsadiga ko'ra – foyda olishni maqsad qilib olgan tashkilot – tijorat tashkiloti, ijtimoiy-madaniy masalalarni hal etish, ya'ni foyda olish va foydani ishtirokchilar o'rtasida taqsimlashni maqsad qilmagan tashkilot – notijorat tashkilot shaklida tashkil etilishi mumkin.

Tashkilot rasmiy va norasmiy shakllarda faoliyat yuritishi mumkin. Rasmiy va norasmiy tashkilotlar ma'lum bir vazifani bajarish orqali jamiyat a'zolari (iste'molchilar) talablarini qondiradi.



Ikkala toifadagi tashkilotlarning umumiy va bir-biridan farqli jihatlari ham mavjud. Rasmiy va norasmiy tashkilotlarning umumiy jihati ikkala tashkilotlarning ham shaxslar talablarini qondirishga qaratilgan faoliyati hisoblanadi. Masalan, rasmiy tashkilot bo‘lgan biznes subyektlarining maqsadi faoliyati natijasidan ist’molchilarning talablarini qondirish evaziga foyda olish hisoblanadi. Oila norasmiy tashkilot sifatida har bir oila a’zosining talablarini qondiradi, lekin u foyda olishni nazarla tutmaydi. Norasmiy tashkilotlarning maqsadi insonning psixologik talablarini qondirishga qaratilishida o‘z aksini topadi.

Rasmiy va norasmiy tashkilotlarning asosiy farqli jihatlari mavjud bo‘lib, ushbu xususiyatlar ularni bir-biridan ajratib turadi (1.2.1-rasm).



1.2.1- rasm. Rasmiy tashkilotning o‘ziga xos xususiyatlari.

Rasmiy tashkilot qonunchilikda o‘rnatilgan tartibda ro‘yxatdan o‘tkaziladigan iyerarxiya asosida shakllantirilgan tashkiliy tuzilmaga ega bo‘ladi. Ushbu tashkiliy tuzilmalar va ularga taqsimlangan vazifalar asosida rasmiy tashkilot o‘z maqsadiga erishish yo‘llarini belgilaydi.

Norasmiy tashkilotda esa bunday tuzilmaning mavjud bo‘lmaydi, chunki u aniq maqsadni ko‘zlab tashkil etilmagan. Rasmiy tashkilot ichida ham norasmiy tashkilotlar bo‘lishi mumkin. Masalan, fikr va qarashlari bir xil ishchi xodimlar guruhi norasmiy jihatdan birlashib o‘z manfaatlari hamda qarashlarini ifoydalaydi. Talabalarning yo‘nalishlar va guruhlariga ajratilishi ham norasmiy tashkilot shakli hisoblanadi.

Rasmiy tashkilot boshqaruv tizimi qonunchilikda belgilangan tartib va qoidalarga to‘liq amal qilgan holda tayinlanadi. Norasmiy tashkilotda

o'zaro kelishuv asosida rahbar belgilanadi, ammo ularning har bir o'z vakolatini hech kimga o'tqazmaydi.

Rasmiy tashkilotga a'zo bo'lish jamiyatda belgilangan qonunlar asosida amalga oshiriladi. Tashkilotga a'zolari bilan qonunchilikda belgilangan tartib va shakllarda hujjatlar rasmiylashtiriladi. Norasmiy tashkilotga a'zolik ixtiyoriy bo'lib, odob-axloq qoidalari va vazifalar taqsimoti o'zaro kelishuv asosida amalga oshiriladi.

Axborot almashish tizimi rasmiy tashkilotda aniq belgilangan tartib, muddat va tizim asosida yo'lga qo'yiladi. Ushbu tartibi qoidalarga rioya etmaslik, tashkilot a'zosining javobgarligini belgilash uchun asos bo'lishi mumkin. Norasmiy tashkilotda esa axborotlar tashkilot a'zolari o'rtasida erkin almashiladi.

Rasmiy tashkilotlarning afzallik va kamchilik tomonlarini quyidagi jadvalda ko'rishimiz mumkin (1.2.1-jadval).

### **Rasmiy tashkilotlarning afzallik va kamchilik qiyosiy tahlili**

#### **1.2.1-Jadval**

<b>AFZALLIKLAR</b>	<b>KAMCHILIKLAR</b>
Ishlarning tizimli yo'lga qo'yilishi	Harakatning sekin amalga oshishi
Maqsadga erishish mexanizmlari mavjudligi	Xodimlar ijtimoiy masalalariga yetarli e'tibor qaratilmaslik
Ikkoriylikka yo'l qo'yilmasligi	Maqsad va faoliyatning faqat ishga qaratilganligi
Faoliyatni muvofiqlashtirish imkoniyatiga egalik	Axborot almashish muddatlari uzayishi
Boshqaruv tizimi aniq shakllanganligi	Xodimlar erkinliklari cheklanishi
Ishlar aniq maqsadga yo'naltirilganligi	

Rasmiy biznes tashkiloti mamlakat qonunchiligiga muvofiq davlat ro'yxatidan o'tib faoliyat yuritayotgan tadbirkorlik subyekti hisoblanadi. Tadbirkorlik subyektlari yuridik shaxs tashkil etgan holda va yuridik tashkil etmasdan biznes faoliyatlarini yuritishi mumkin.

Yuridik shaxs deganda – o'z mulki, xo'jalik yuritishi yoki operativ boshqaruvida alohida mol-mulkka ega bo'lgan hamda o'z majburiyatlari yuzasidan ushbu mol-mulk bilan javob beradigan, o'z nomidan mulkiy yoki shaxsiy nomulkiy huquqlarga ega bo'la oladigan va ularni amalga oshira oladigan, majburiyatlarni bajara oladigan, sudda da'vogar va javobgar bo'la oladigan mustaqil balans hamda smetaga ega tashkilot tushiniladi.

O'zbekiston qonunchiligiga ko'ra yuridik shaxslar tijorat va notijorat tashkilotlariga (tijoratchi tashkilot bo'lmagan) bo'linadi. Faoliyatining asosiy maqsadi foyda olishga yo'naltirilgan tashkilot tijoratchi tashkilot hisoblanadi.

Biznes subyekti ulushlarga (qo'shilgan hissalariga) yoki muassislarning (ishtirokchilarning) aksiyalariga bo'lingan ustav fondi (ustav kapitali) ga ega bo'lgan tijoratchi tashkilotlar xo'jalik shirkatlari va jamiyatlari hisoblanadi. Muassislar (ishtirokchilar) qo'shgan hissalar yoki ular sotib olgan aksiyalar hisobiga vujudga keltirilgan, shuningdek xo'jalik shirkati yoki jamiyati o'z faoliyati jarayonida ishlab chiqargan va sotib olgan mol-mulk mulk huquqi asosida unga tegishlidir.

O'zbekiston Respublikasi qonunchiligiga muvofiq xo'jalik shirkatlari va jamiyatlari to'liq shirkat, kommandit shirkat, mas'uliyati cheklangan yoki qo'shimcha mas'uliyatli jamiyat, aksiyadorlik jamiyati shaklida tashkil etilishi mumkin. Yakka tadbirkorlar, fuqarolar va yuridik shaxslar (tijoratchi tashkilotlar) qonunchilikda belgilangan tartibda xo'jalik jamiyatlarida ishtirokchilar va kommandit shirkatlarida hissa qo'shuvchilar, to'liq shirkatlarning ishtirokchilari hamda kommandit shirkatlarda to'liq sheriklar bo'lish huquqiga ega.

Qonun ayrim toifadagi fuqarolarning xo'jalik shirkatlarida va jamiyatlarida ishtirok etishini taqiqlab yoki cheklab qo'yishi mumkin. Xo'jalik shirkati yoki jamiyatining mol-mulkiga pul, qimmatli qog'ozlar, pul bilan baholanadigan boshqa buyumlar yoki mulkiy huquqlar yoxud boshqa shaxsga o'tkaziladigan o'zga huquqlar hissa sifatida qo'shilishi qonunchilikda belgilab qo'yilgan.

Ishirokchilarning qo'shgan hissasini pul bilan baholash jamiyatning muassislari o'rtasidagi kelishuvga muvofiq amalga oshiriladi, qonunda nazarda tutilgan hollarda esa – baholovchi tashkilot tomonidan baholanishi kerak.

Axborot texnologiyalar tizimini rivojlanishi oqibatida hozirda elektron tashkilotlar ham ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar tizimiga ko'plab kirib kelmoqda. Ular tijorat va notijorat sohalarda faoliyat yuritib kelmoqda.

Foyda olishni faoliyati bo'yicha maqsad qilmagan tashkilot notijorat tashkilotdir. Tijoratchi tashkilot bo'lgan yuridik shaxs xo'jalik shirkati va jamiyati, ishlab chiqarish kooperativi, unitar korxonasi, oilaviy korxonasi, mas'uliyati cheklangan jamiyat va qonunlarda nazarda tutilgan boshqa shakllarda ham tashkil etilishi mumkin.

Tijoratchi tashkilot bo'lmagan yuridik shaxs esa jamoat birlashmasi, ijtimoiy fond va mulkdor tomonidan moliyaviy ta'minlab turiladigan

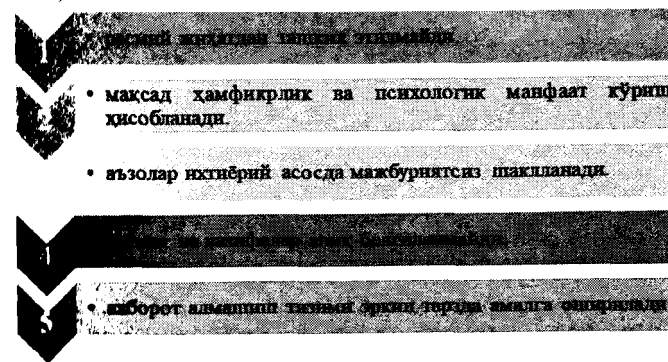
muassasa hamda qonunlarda nazarda tutilgan boshqacha shakllarda tashkil etiladi. Tijoratchi bo'lmagan tashkilot o'zining ustavda belgilangan maqsadlariga mos keladigan doiralarda tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanishiga ruxsat etiladi. Yuridik shaxslar uyushmalar va boshqa birlashmalarga Qonunga muvofiq o'z ixtiyorlari birlashishlari yoki ularni tashkil etish tashabbusi bilan chiqishi mumkin.

Dundun tashqari davlatga tegishli tashkilotlar ham mavjud bo'lib ular davlat zimmasidagi vazifalar ijrosini ta'minlaydi. Ular toifasiga:

- ✓ soliq tashkilotlari;
- ✓ ichki ishlar idoralari;
- ✓ harbiy tashkilotlar;
- ✓ kasalxonalar;
- ✓ davlat unitar Biznes subyektilari;
- ✓ ijtimoiy muassasalar;
- ✓ ta'lim muassasalari;

kabi tashkilotlar kiradi. Ushbu toifadagi tashkilotlar biznes subyektlari hisoblanmaydi.

Norasmiy tashkilotlar erkin, o'zaro hamfikrlik asosida yuzaga keladigan tashkilot bo'lgani bois uning a'zolarida bir-biriga yaqinlik ta'minlanadi (1.2.2 rasm).



1.2.2- rasm. Norasmiy tashkilotning o'ziga xos xususiyatlari.

Norasmiy tashkilot a'zolarining maqsadi bir-birilaridan psixologik quvvat va manfaat ko'rish hisoblanadi. Ushbu manfaatlar norasmiy tashkilotlar a'zolarini bir-biriga yaqinlashtiradi va birlashtiradi.

Rasmiy tashkilot a'zolarini birlashtiruvchi asosiy mezon moddiy va ma'naviy manfaatlar hisoblanadi. Har bir tashkilot a'zosi belgilangan vazifalardan o'z maqsadi va manfaati uchun maqbul shart-sharoit yaratishga harakat qiladi. Natijada ularning harakatlari tashkilot boshqa a'zolari manfaatlariga zid bo'lishi yoki salbiy ta'sir etishi mumkin. Shu sababli rasmiy tashkilot a'zolarida ko'zga ko'rinadigan va ko'zga ko'rinmaydigan to'qnashuvlar yuzaga keladi va vaqt o'tishi bilan ular kuchayib borishi mumkin. Norasmiy tashkilot ham o'ziga xos shu kabi xususiyatlar ega bo'ladi. Rasmiy tashkilot kabi norasmiy tashkilotning o'ziga xos xususiyatlari bilan birga afzallik va kamchilik taraflari ham mavjud (1.2.2-Jadval).

### **Norasmiy tashkilotlar afzallik va kamchiliklari qiyosiy tahlili** **1.2.2-Jadval**

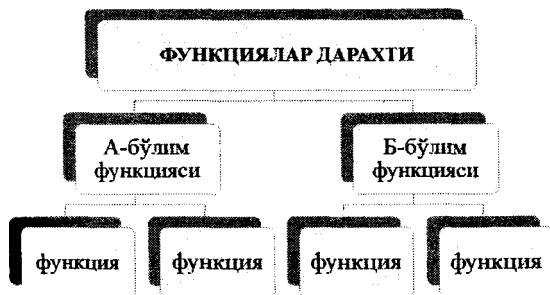
<b>AFZALLIKLAR</b>	<b>KAMCHILIKLAR</b>
Tezkor muloqatga kirishish	Mish-mishlarning ko'payishi
Ijtimoiy ehtiyojni qondirish	Tizimli faoliyatning yo'qligi
O'zaro manfaatli aloqa o'rnatish	Tezkari natija berishi mumkinligi
Ijobiy va zarur bilimlar tez o'zlashtirish	Shaxsiy masalalarga ko'p e'tibor qaratilishi
Axborot almashish va qayta aloqa tizimining tezligi	Faoliyat va axborotlarni nazorat qilib bo'lmazligi

Norasmiy tashkilotlar ko'pincha rasmiy tashkilotlarning manfaatlari uchun ham xizmat qiladi. Chunki har shaxs o'z moddiy manfaati nuqtayi nazaridan rasmiy tashkilotga a'zo bo'ladi. Shu manfaatga erishish maqsadida rasmiy tashkilotdagi norasmiy tashkilotga a'zo bo'ladi. Rasmiy tashkilotdagi ish muhitining to'g'ri tashkil etilishi va ular ijtimoiy manfaatlariga e'tibor qaratish norasmiy tashkilot a'zolarini ijobiy jihatlaridan aniq maqsadga erishishda foydalanish imkoniyatini beradi.

**Biznes subyekti** tashkiliy tuzilishning to'g'ri shakllantirilishi biznes faoliyati natijasi ijobiyligi uchun xizmat qiladigan muhim omil hisoblanadi. Tashkiliy tuzilmaning maqsadi Biznes subyekti bo'limlari va xodimlari faoliyati, funksiyalarini muvofiqlashtirish evaziga samarali boshqaruvni tashkil etish hamda uni nazorat qilish hisoblanadi. Uni ishlab chiqishda funksiyalar daraxti iyerarxik bog'liqligi tizimidan foydalaniladi (1.2.3-rasm).

Biznes subyekti tashkiliy tuzilmasi uning funksional vazifalari va faoliyati murakkablik darajasiga bogʻliq boʻladi hamda biri-biridan farq qiladi.

Shuningdek tashkiliy tuzilma tartib-qoidalarga amal qilishi, markazlashtirilganlik va markazlashtirilmaganlik holatlari, yaʼni boshqaruv qarorlari qabul qilish darajalariga koʻra ham farqlanishi mumkin.



1.2.3-rasm. Funksiyalar daraxti iyerarxik bogʻliqligi sxemasi.

Markazlashtirilgan asosda tashkil etilgan tashkiliy tuzilmada boshqaruv qarorlari eng yuqori darajada qabul qilinadi. Ushbu tashkiliy tuzilmalarda huquq, majburiyat va masʼuliyatlar rasmiy ravishda belgilangan boʻladi hamda ularni qaror qabul qilishdagi roli ahamiyatli boʻlmaydi.

Markazlashtirilmagan asosda tashkil etilgan tashkiliy tuzilmada muʼlum bir muammolar boʻyicha boshqaruv qarorlari qabul qilishga tezkorlik bilan yondoshiladi. Muammoni oʻrganish va qabul qilinayotgan qaror samaradorligini oshirish maqsadida ushbu jarayonlarga koʻproq boshqaruvchilar jalb etiladi. Ushbu tartibning holatiga jarayon ishtirokchilari boʻlgan boshqaruvchilar, ijrochilar hamda mijozlar fikrlariga boʻlgan yondoshuvlar asosida baho beriladi.

Dyurokatiyaning samarali meʼyori moduli asoschisi nemis sotsiologi Maks Veber tomonidan tashkiliy tuzilma iyerarxik konsepsiyasi ishlab chiqilgan. Ushbu iyerarxik tuzilmada quyidagi muhim qoidalar berilgan:

- ✓ mehnat vazifalarini aniq taqsimlash;
- ✓ boshqaruv iyerarxiyasini toʻgʻri belgilash;
- ✓ boshqaruvchilar vazifalarini bir xilda bajarilishi tartib va qoidalarini belgilab chiqish;
- ✓ shaxsning oʻz xizmat majburiyatini bajarish ruhiyati;
- ✓ mansubga loyiq, malakali kadrlarni yollash.

Tashkiliy tuzilmani ishlab chiqishning organik moduli mehnat taqsimotini aniq belgilashni rad etadi. Mehnat taqsimotini ishning xususiyatidan kelib chiqib amalga oshirish ushbu modulning o'ziga xos xususiyatini belgilab beradi. Ushbu modul markazlashmagan tashkiliy tuzilma hisoblanib, ko'pincha davlat, kompaniya va korporatsiyalarning murakkab dastur hamda loyihalarini bajarishda qo'llaniladi. Tashkiliy tuzilmalar modullarini qo'llashda ularning xususiyatlarini taqqoslash va shu asosda maqbul modulni tanlash maqsadga muvofiq (1.2.3-jadval).

### **Boshqaruv tashkiliy tuzilmalar modullari xususiyatlari taqqoslama jadvali**

#### **1.2.3-Jadval**

<b>IYERARXIK MODUL</b>	<b>ORGANIK MODUL</b>
Ierarxiya aniq belgilanadi	Muaamodan kelib chiqib rahbarlar doim almashib turadi.
Majburiyat va huquq tizimi aniq belgilanadi	Me'r va qoidalar muhokama davrida shakllanadi
Har bir vazifa amallari belgilanadi	Muaamoni jarayon davomida hal etiladi
Ruhiiy o'zarobog'liqlik ta'minlanadi	O'zini ko'rsatish imkoniyati mavjud
Mehnat funksiyalari qat'iy belgilanadi	Ish ma'lum bir loyiha bo'yicha taqsimlanadi

Biznes subyekti tashkiliy tuzilmasini ishlab chiqishda quyidagi talablar inobatga olinishi zarur:

- aniqlik;
- tejamkorlik;
- natijaga yo'naltirilganlik;
- vazifani aniqligi;
- barqarorlik;
- moslashuvchanlik;
- yangilanib turishlik.

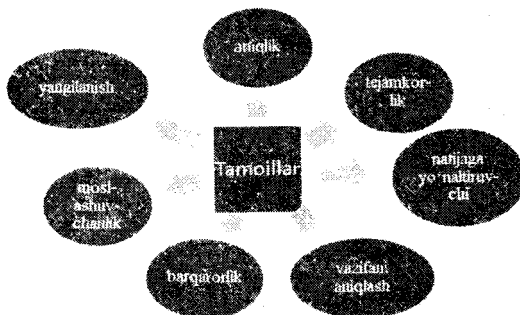
Biznes subyekti tashkiliy tuzilmasini ishlab chiqishda ushbu talablar bilan birga uni samaradorligiga ta'sir etuvchi tamoyillarni ham inobatga olinishi zarur (1.2.4-Rasm).

Shuningdek, belgilangan maqsadga erishish uchun ishning tarkibi, bo'lim va funksional birliklar tuzilishining mazmunini o'rganish, bilish



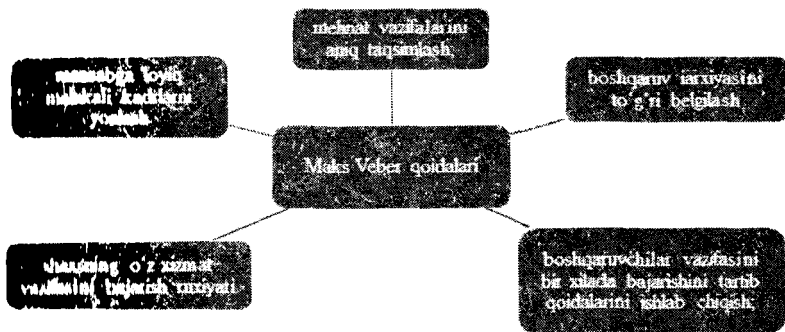
zarur bo'ladi. Chunki ishni tashkil etish tashkilotda mehnat muhitini ijobiy shakllanishiga xizmat qiladi.

Biznes subyekti tashkiliy tuzilmasi optimalligi shu sababli ahamiyatlidir. Faoliyat yo'nalishiga ko'ra biznesmen o'z maqsadiga erishi uchun tashkiloti tashkiliy tuzilishi va ular funksiyalari bo'yicha eng optimal tuzilmani ishlab chiqishi maqsadga muvofiq bo'ladi.



1.2.4-rasm. Biznes subyekti tashkiliy tuzilmasi tamoyillari.

Hyurokatiyaning samarali me'yori moduli asoschisi sotsiolog Maks Veber tomonidan tashkiliy tuzilma iyerarxik konsepsiyasi ishlab chiqishda muhtabga olinishi zarur bo'lgan muhim qoidalar tavsiya etilgan(1.2.5-rasm)



1.2.5-rasm. Maks Veberning tashkiliy tuzilma iyerarxik konsepsiyasi bo'yicha qoidalari

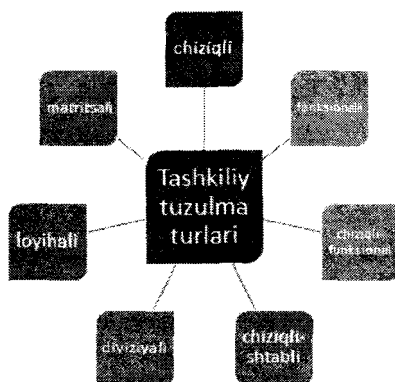
Demak tarkibiy tuzilma tashkilot bo'g'im va xodimlar o'rtasida vazifalarni bajarish uchun boshqaruvni optimal tartibga solish elementlari majmuasidir.

Element – tashkilot vazifa, funksiya va ishlarini bajarish yuklatilgan xizmat, bo‘linma, guruh va xodimlardir. Tarkibiy tuzilma faoliyatni o‘zining gorizontaal va vertikal aloqalar tizimi asosida faoliyat olib borishi ta’minlaydi.

**Gorizontaal aloqa** – tizimi tashkiliy tuzilmaning bir darajali kelishuvga asoslanadigan xususiyatga ega elementidir.

**Vertikal aloqa** – tizimi tashkiliy tuzilmaning bir necha darajali buysunuv xususiyatga ega elementidir.

Biznes subyekti faoliyati samradorligi tashkiliy tuzilmaning to‘g‘ri ishlab chiqilishiga bog‘liqligi sababli amaliyotdan hozirda uning ko‘plab turlaridan foydalaniladi (1.2.6-Rasm).



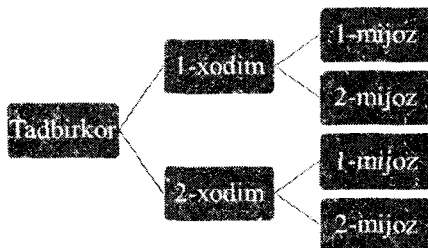
1.2.6-rasm. Biznes subyekti tashkiliy tuzilmasi turlari.

1.2.6- rasmdan ko‘rinadiki biznes subyektlari tashkiliy tuzilmalari turli xilda bo‘lishi mumkin. Har bir biznes subyekti o‘zining maqsadi, faoliyat ko‘lami va hududning imkoniyati hamda salohiyotidan kelib chiqib o‘zi uchun maqbul tuzilmani shakllantiradi.

Biznes tarkibiy tuzilmalari o‘rtasidagi aloqalar Biznes subyekting maqsadi va faoliyat xususiyatdan kelib chiqib shakllanadi. Tarkibiy tuzilmalari o‘rtasidagi aloqa tuzilmaning xususiyatdan kelib chiqib shakllanadi.

**Chiziqli** (oddiy) boshqaruv tashkiliy tuzilmada boshqaruv qarorlari va axborotlar bir yo‘nalishda o‘zarobog‘liq rahbarlar hamda ish uchun mas’ul bo‘lgan xodim va mijozlar o‘rtasidagi harakatda o‘z aksini topadi. Ushbu tashkiliy tuzilma mazmuni boshqaruvchi obyektga rahbar orqali ta’sir o‘tkazadi. Rahbar axborotlarni to‘g‘ridan-to‘g‘ri o‘ziga bo‘y-

amovchi shaxslardan olib, boshqaradigan obyektlari bo'yicha qarorlar qabul qiladi hamda natijasi bo'yicha o'zi javobgar hisoblanadi. Ushbu boshqaruv tizimining axborot almashuv va boshqaruv qarorlari qabul qilish mexanizmini quyidagi tarzda chizmat ko'rinishida ifodalash mumkin (1.2.7-rasm).



1.2.7-rasm. Chiziqli boshqaruv tashkiliy tuzilma mazmuni.

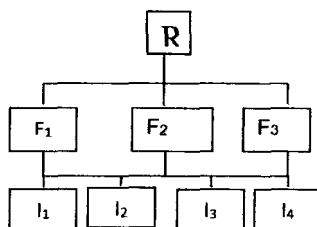
Chiziqli (oddiy)da vazifalar aniq taqsimlanadi, nazorat qilishning qulay, boshqaruv qarorlari uchun mas'ul shaxsning aniq bo'ladi. Lekin qat'iy intizom mavjudligi natijasida boshqaruvchida vaziyatdan kelib chiqib, qabul qilingan qarorni o'zgartirish qilish imkoni bo'lmaydi. Ushbu tarkibiy tuzilma Biznes subyekti rivojlanishining dastlabki rivojlanish bosqichlaridagi kichik bizes uchun xos tuzilmadir. Tarkibiy tuzilmaning afzalliklari va kamchiliklarini quyidagi jadvalda ko'rish mumkin (1.2.3-Jadval).

### Chiziqli boshqaruv tashkiliy tuzilma afzallik va kamchiliklari jadvali

1.2.3-jadval

AFZALLIKLAR	KAMCHILIKLAR
1 Tezkor qaror qabul qilish;	1. Rahbardan o'ta qobiliyatli bo'lish talab etiladi.
2 Bozor talabiga tez moslashadi;	2. Xodim uchun karyerani yo'qligi.
3 Maqsudga tez erishadi;	3. Mulkdorga to'liq qaramlik.
4 Nazorat qilish oson;	4. Shaxsning bozorga moslashishga ehtiyoji yo'q.
5 Xodimlar bilan oson muloqat.	

Funksional boshqaruv tuzilmasida esa, boshqaruv qarorlari va axborotlar tarkibiy tuzilmaning u yoki bu funksiyalari asosida tashkil etiladi (1.2.8-Rasm).



**1.2.8-rasm. Funktsional boshqaruv tuzilma mazmuni.**

*Bunda: R – rahbar; F – funktsional tuzilmalar rahbarlari; I – ijrochilar.*

Ushbu boshqaruv tizimida maxsus ixtisoslashtirilgan bo‘linmalar tashkil etilib, vazifalar boshqariladi. Maxsus nazorat tizimi tomonidan bo‘linmalar faoliyatini nazoratsiz qoldirish Biznes subyektiga zarar yetkazishga sabab bo‘ladi. Tarkibiy tuzilmaning afzalliklari va kamchiliklarini quyidagi jadvolda ko‘rish mumkin (1.2.4-jadval).

### **Funksional boshqaruv tashkiliy tuzilma afzallik va kamchiliklari jadvali**

**1.2.4-jadval**

AFZALLIKLAR	KAMCHILIKLAR
1. Imkoniyatning kengayadi.	1. Rahbarda tezkorlik bilan qaror qabul qilish imkoniyati pasayadi.
2. Rahbar ish hajmining kamayadi.	2. Axborot almashish jarayoni uzayadi.
3. Bo‘lim rahbarlarining mas‘uliyati oshadi.	3. Funktsiyalar bo‘limlari faoliyati kooperatsiyasi qiyinlashadi.
4. Ijrochilar faoliyati ustidan nazoratning kuchayadi.	

**Chiziqli – funktsional** boshqaruv tuzilmasida vazifalar taqsimoti shaxmat usulida funksional bo‘linmalar bo‘yicha taqsimlanadi. Har bir tuzilmaning yuqoridan–quyigacha iyerarxik tizimi yaratiladi va ular uchun bajarishi zarur bo‘lgan ko‘rsatkichlar tizimi belgilab qo‘yiladi.

Ushbu tuzilmada ijobiy natijaga erishgan xodimlar motivatsiyaga alohida e‘tibor beriladi. Ichki va tashqi bozorda faoliyat yurituvchi Biznes subyektilar uchun ushbu boshqaruv tuzilmasi yaxshi samara beruvchi hisoblanadi. Ushbu tashkiliy tuzilmaning qulayliklari va o‘ziga xos kamchiliklari ham mavjud (1.2.5-jadval).

## Chiziqli – funksional boshqaruv tashkiliy tuzilma afzallik va kamchiliklari jadvali

1.2.5-jadval

AFZALLIKLAR	KAMCHILIKLAR
1. Imkoniyatning kengayadi.	1. Rahbarda tezkorlik bilan qaror qabul qilish imkoniyati pasayadi;
2. Rahbar ish hajmi ko'payadi.	2. Axborot almashish jarayoni sekinlashadi;
3. Bo'lim rahbarlarining mas'uliyati oshadi.	3. Funksiyalar bo'limlari faoliyati kooperatsiya qiyinlashadi;
4. Ishlab chiqarish ustidan nazorat kuchayadi.	4. Qaror qabul qilish qiyinlashadi
5. Ijrochi nazorat kuchayadi.	

**Shtabli** tashkiliy tuzilmaning o'ziga xos xususiyati rahbar va tadbirlar rahbari huzurida faoliyatni amalga oshirish bo'yicha maxsus shtablar tashkil etiladi. Shtab xodimlarining asosiy vazifasi menedjerga o'z funksiyalarini bajarishga yordam berish hisoblanadi. Ular tarkibi, hisobchi, tahlilchi, marketolog, kadrlar bilan ishlash xodimlaridan iborat bo'lishi mumkin. Yuqorida qayd etilganidek ushbu tashkiliy tuzilmaning ham kamchiliklari va afzalliklari mavjud (1.2.6-jadval).

## Shtabli boshqaruv tashkiliy tuzilma afzallik va kamchiliklari jadvali

1.2.6-jadval

AFZALLIKLAR	KAMCHILIKLAR
1. Imkoniyatning kengayadi.	1. Rahbarda tezkorlik bilan qaror qabul qilish imkoniyati pasayadi.
2. Rahbar ish hajmi kamayadi.	2. Axborot almashish jarayoni sekinlashadi.
3. Tadbirlar rahbarlarining mas'uliyati oshadi.	3. Qaror qabul qilish qiyinlashadi.
4. Mas'ul har taraflama o'rganiladi.	4. Xodimlar o'rtasida kelishmovchilik kuchayishi murakab.
5. Muammolarni o'rganish bo'yicha doimiy ishchi guruh shakllanadi.	

**Diviziya**li tashkiliy tuzilmada boshqaruv kengashi tomonidan yo'naltirilgan mahsulot turlari menedjeri, ilmiy tadqiqot ishlari, ishlab chiqarish va marketing sohalari bo'yicha amalga oshiriladi. Har bir mahsulot bo'yicha funksional tarkibiy tuzilmalardan alohida mas'ullar belgilanadi. Natijada Biznes subyekti rahbarida o'z ustida ishlash va bilimni oshirish imkoniyati paydo bo'ladi. Ushbu tashkiliy tuzilmaning afzallik va kamchiliklari mavjud (1.2.7-jadval).

**Diviziyali boshqaruv tashkiliy tuzilma afzallik va kamchiliklari jadvali**  
**1.2.7-jadval**

AFZALLIKLAR	KAMCHILIKLAR
1. Rahbarning joriy ishlar uchun vaqt sarfi kamayadi va undan kelajak rejalar bilan ishlash imkoniyati yuzaga keladi;	1. Umumiy xarajatlar ko‘payadi.
2. Funktsional bo‘limlari mas‘uliyati oshadi;	2. Rahbarga axborot yetib borish davri uzayadi;
3. Biznes subyektida faoliyatni oxirgi moliyaviy natijaga maqsadli yo‘naltirish imkoniyati payda bladi	3. Rahbarda qo‘shimcha bilim olish zaruriyati tug‘ilib, qo‘shimcha xarajat qilinadi.

**Loyihali** tashkiliy tuzilma – ma’lum bir vazifani amalga oshirish maqsadida ajratilgan mablag‘ doirasida qisqa muddatga tashkil etiladigan tashkiliy tuzilma hisoblanadi. Loyiha rahbari kompaniya rahbari bilan o‘zaro aloqada bo‘lib faoliyat yuritadi va ish jarayonini tashkil etadi.

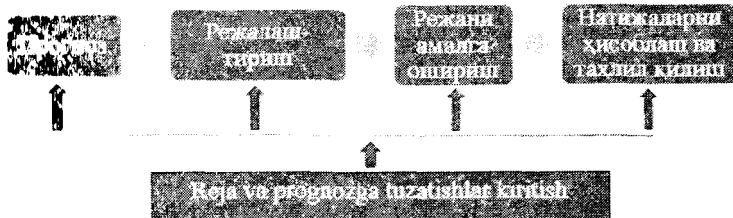
**Loyihalar:**

1. Biznes subyektida mavjud texnologiyani takomillashtirish, mahsulot sifatini yaxshilash bo‘yicha;
2. Yangi texnologiya va yangi mahsulot yaratish bo‘yicha tashkil etilishi mumkin.

**Matritsali** tashkiliy tuzilma boshqaruvining takomillashgan varianti hisoblanadi. Ushbu tuzilmada ijrochi ikki yoki undan ortiq loyiha rahbari bilan ishlashi mumkin. Matritsali tashkiliy tuzilmada xarajatlar loyihalar soni bo‘lishi evaziga ko‘payadi, konstruktorlik byurolari mahsulot namunalarini, eskizlarini tayyorlaydi, sinov loyihalari mahsulotni sinovdan o‘tkazadi. Ushbu tashkiliy tuzilma hozirda dunyoning yirik kompaniyalari tomonidan keng qo‘llaniladi.

Shu kabi tashkiliy tuzilmalar asosida biznesmen o‘z faoliyatini boshqarishni tashkil etadi. Tashkilotni boshqarishning umumiy tizimini quyidagi chizmada ko‘rish mumkin (1.2.9-Rasm).

Boshqaruvning ushbu umumiy tizimi yuqorirda keltirilgan barcha boshqaruv tizimida ish yuritayotgan biznes vakillari uchun qo‘llaniladi. Chunki faoliyatni boshlashdan oldin bozorni o‘rganib, uning ijobiy va salbiy jihatlari, keyingi davrlarda bo‘ladigan o‘zgarishlarini inobatga olgan holda loyiha prognozi tayyorlanadi.



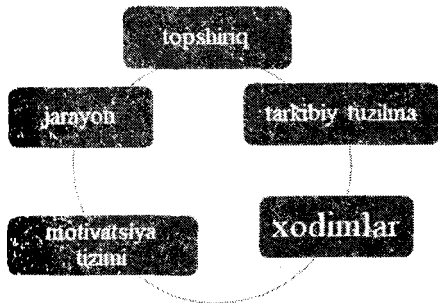
**1.2.9-chizma. Boshqaruv tizimi umumiy sxemasi.**

Hozordagi holat prognozi ijobiy bo'lgan holda keyingi bosqich rejalashtirishga o'tiladi.

Rejalashtirish bosqichida biznes faoliyatini boshlash, mahsulot ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish va h.k.)ni tashkil etish, xom-ashyo bozorlari, ularning narxleri va mahsulot xaridorlari hamda xarajatlarni qoplash uchun zarur bo'lgan miqdordagi mahsulot sotish masalalari o'rganiladi.

Biznes subyektining tashkiliy dizayni – biznesni yuritish uchun xizmat qiladigan Biznes subyektining bazaviy arxitekturasidir. Tashkiliy dizayn faoliyatni tashkil etishda ishchi kuchi va imkoniyatlardan eng samarali foydalanishni ta'minlaydi.

Biznes subyektining tashkiliy dizayni modeli tarkibi topshiriq, tarkibiy tuzilma, jarayon, motivatsiya tizimi va xodimlardan iboratdir (1.2.10-rasm).



**1.2.10-chizma. Biznes subyektini tashkiliy dizayni modeli tarkibi.**

Biznes subyektini tashkiliy tuzilmasi va dizayni uyg'unligining optimal variantini topish boshqaruv faoliyati samaradorligini ta'minlaydigan omillardan biri hisoblanadi. Ular uyg'unligi faoliyatning barqarorligiga ta'sir qiluvchi yangi omil biznes subyektida biznes madaniyatni shakllantirish va rivojlanishiga turtki bo'ladi.

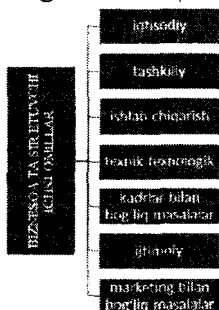
### 1.3.§ Biznes subyektiga ta'sir qiluvchi ichki va tashqi omillar.

Biznes faoliyatiga ta'sir etuvchi omillar juda ko'p bo'lib, ularni mazmuni bo'yicha iqtisodiy, siyosiy, huquqiy va texnologik kabi omillarga bo'lish mumkin. Biznesmen yoki boshqaruvchi uchun har bir omilni chuqur o'rganish zarur bo'ladi. Chunki boshqaruv biznes uchun eng qulay variantni tanlashni talab etadi. Biznes faoliyati natijasi samaradorligiga ta'sir etadigan omillar ichki va tashqi omillarga guruhlanadi (1.3.1-rasm).



1.3.1-rasm. Biznes natijasiga ta'sir etuvchi omillar guruhi.

Biznes natijasiga ta'sir etuvchi ichki omillar subyektda yuzaga keladigan va uning say'i harakati bilan bartaraf etish mumkin bo'lgan omillar hisoblanadi. Ushbu omillar o'zarobog'liq bo'lib, har qanday biznes subyekti uchun xos hisoblanadi. Bunday omillar foyda miqdori ko'payishi (*kamayishi*), ilab chiqarish hajmi o'sishi (*pasayishi*), mahsulot sifatini oshishi (*yomonlashishi*), mahsulot tannaxirini psayishi (*oshishi*) va mahsulot sotish hajmi ko'payishi (*kamayishi*)ga ta'sir etadi. Ushbu omillar salbiy ta'siri bartaraf etish yoki kamaytirish biznes subyekti menejerlari say'i harakatlariga bog'liq hisoblanadi. Faoliyatni ilmiy jihatdan to'g'ri tashkil etish va muammolar yechimini doimo hal etishga harakat qilish biznes natijasiga ushbu omillar salbiy ta'sirini oldini oladi. Ushbu guruh omillar tarkibi quyidagi guruhlarga bo'linadi (1.3.2-rasm).



1.3.2-rasm. Biznes natijasiga ta'sir etuvchi ichki omillar guruhi.



Biznes faoliyatiga ta'sir etuvchi ushbu guruh omillar:

- *ishlab chiqarish bilan bog'liq omillar;*
- *ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lmagan omilarga bo'linadi.*

Ishlab chiqarish bilan bog'liq omillar toifasiga asosiy vositalar holati, texnologiyalar, mehnat va moliyaviy resurlar kiradi. Ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lmagan omillar mehnatni tashkil etishning ijtimoiy masalalari, ta'minot, atrof-muhitni muhofaza qilish kabi omillar hisoblanadi.

Shuningdek ishlab chiqarish bilan bog'liq ichki omillar ekstensiv va intensiv omillarga bo'linadi. Ekstensiv omillar miqdr darajasi o'sishi bilan bog'liq bo'lib, bunday holda xodimlar soni, asbob-uskunalar soni, moliyaviy resurslar miqdori qo'shimcha jalb etiladi. Intensiv omillar ta'sirida esa ansincha unumdorlik darajasi evaziga yuqori natijaga erishiladi.

Biznes tuzilmalarining tadbirkorlik faoliyati madaniy darajasi davlat, mijoz va raqobatdosh biznes subyektilar bilan munosabatlarida namoyon bo'ladi. Biznesning pirovard natijasi uni tashkil etish madaniyati va etika qoidalariga rioya etilishiga bog'liqdir. Biznes madaniyati uning faoliyati natijasiga ta'sir etuvchi ichki omillar tizimiga kiradi. Shu bois ushbu *masalani ham o'rganish zarur hisoblanadi.*

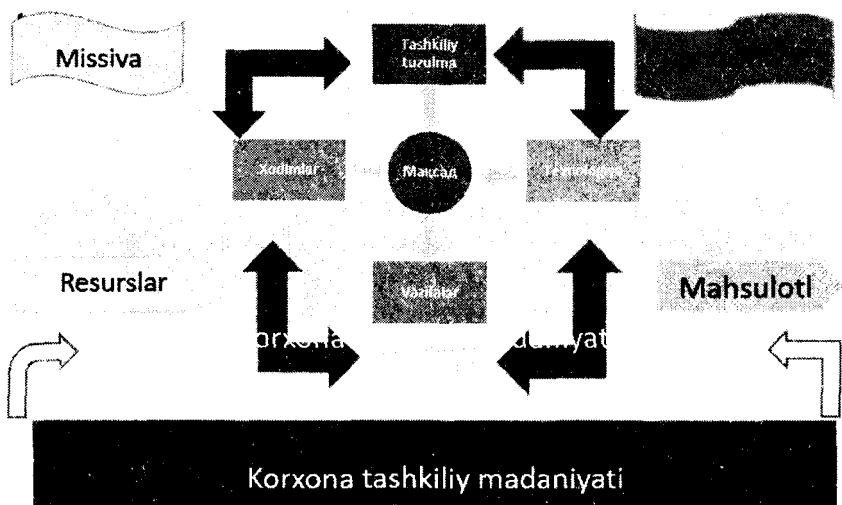
Bugun iste'mol bozorida Biznes subyektilarni bankrotligi va faoliyati samarasizligi aynan biznes madaniyati qoidalariga rioya etilmaganligi bilan xarakterlanadi.

Biz odatda madaniyat deganda, yaxshi kiyinish, chiroyli so'zlash, o'ziga oro berib yurish va baland ovozda gapirmaslik kabi holatlarni tushunamiz.

Tashkiliy madaniyat – jamoaning maqsadga erishish uchun harakatlarini rag'batlantiradigan umumiy qadriyatlar, ramzlar, e'tiqod va jamoa hulq-atvorlar tizimidir.

Biznes subyektilarda biznes madaniyat bir kun, ikki kun yoki bir hafta, oyda shakllanadigan jarayon emas. U ma'lum vaqt oralig'ida biznes tarkibiy tuzilmalari, ularning a'zolari tomonidan umume'tirof etiladigan va jamoa tomonidan qabul qilinadigan odob-axloq me'yorlaridir.

Biznes subyekti tashkiliy madaniyati uning maqsadi asosida joylashgan hududi, jamoa asosiy a'zolari e'tiqodi, qarashlari va korporativ axloq qoidalar, ichki va tashqi muhitdagi munosabatlar hamda o'zaro aloqalari ne'pizi hisoblanadigan qat'iy me'yorlar, tamoyillar, ishonch va qadriyatlar asosida shakllanadi (*1.3.3-rasm*).



1.3.3-rasm. Biznes subyekti tashkiliy madaniyati shakllanish muhiti.

Tashkiliy madaniyati biznes subyektida xodimlarning bir-birlariga bo'lgan munosabat, vazifalari va o'z shaxsiy hayotiy masalalarini hal etishi hamda Biznes subyekting ushbu voqea va hodisalarga yondoshuvida namoyon bo'ladi.

Biznes tashkiliy tuzilmalar, ular sheriklari faoliyat davomida yuzaga keladigan muammoli vaziyatlarda umume'tirof etilgan ushbu qoidalarga tayanib ish ko'radilar. Ushbu me'yorlarga amal qilish barcha xodimlar va uni e'tirof etgan sheriklar uchun majburiy hisoblanadi.

Biznes subyekti tashkiliy madaniyatini xodimlarga majburan singdirib bo'lmaydi. U xodimlar tomonidan ongli ravishda e'tirof etilganda yaxshi samara beradi. Tadqiqotchilar biznes tashkilotlarida tashkiliy madaniyati shakllanishi va o'zgarishini tashkilot hayotiylik bosqichlari jarayonlari bilan bog'liqlikda o'rganish zarur deb hisoblaydilar.

Biznes subyekti madaniyati uni tashkil etish g'oyasi paydo bo'lgan davrdan boshlab shakllana boshlaydi. Ushbu davrda tashkiliy madaniyat chaqaloq kabi bo'ladi va atrofdagilardan o'ziga ko'proq e'tibor talab etadi. Shu davrda muallifda o'z g'oyasini amaliyotga joriy etishga bo'lgan ishtiyoqi balandligi sababli xatoga yo'l qo'yish xavfi yuqori bo'ladi. Tashkiliy madaniyatning ushbu bosqichida Biznes subyekti rahbarining tavakkal qilish qobiliyati va boshqalar fikrini qadrlash xususiyatlari muhim ahamiyatga ega bo'ladi.

Hiznes subyekti tashkiliy madaniyati ikkinchi bosqichi uning ish yuritish arxitekturasi va jamoada yetarli uyushqoqlik shakllanmagan davrida yuz beradi. Ushbu bosqich qiyinchilik, iqtisodiy nochorliklar va yashash uchun kurashlardan iborat bo'ladi. Iqtisodiy nochorlikni bartaraf etish Biznes subyekti tashkiliy madaniyati va hamjihatligi natijasi, muvaffaqiyatsizlik esa tinov hamda kelgusi qiyinchiliklar uchun saboq bo'ladi.

Iqtisodiy nochorlik va muvaffaqiyatsizliklarni yengib o'tishdan so'ng Biznes subyekti tashkiliy madaniyatining keyingi o'sish bosqichi boshlanadi. Bozor ishtirokchilari ko'z o'ngida korxoaning iqtisodiy qiyinchilik va vaqtinchalik muvaffaqiyatsizliklardan qo'rqmay, jamoa hamjihatligi bilan ijtimoiy yechim topib faoliyat olib borishi, mijozlarda Biznes subyektiga nisbatan hurmat va ishonchni shakllantiradi. Ushbu bosqichda Biznes subyekti halol va mas'uliyatli ishlashi uning kelajagini belgilab beradi. Chunki ushbu bosqichda yo'l qo'yilgan har bir xato Biznes subyektiga nisbatan paydo bo'lgan ishonchni shubha ostiga qolishiga sabab bo'ladi. Biznes subyekti tashkiliy madaniyatning ushbu bosqichida jamoa va rahbariyat o'rtasidagi munosabatlar to'liq o'z o'rnini topmagan bo'ladi. Shu sababli mas'uliyatni xodimlar rahbarga, rahbar esa xodimlarga yuklashga harakat qiladi.

Zamonaviy biznes tashkilotlarida rahbar xodimlarga vakolat berishga, ularni qaror qabul qilishdagi mas'uliyatini oshirishga e'tibor qaratmoqda. Tashkiliy madaniyatning o'sish bosqichida Biznes subyekti va tashqi muhit o'rtasidagi munosabatlar zararli bo'lishi mumkin. Shu sababli biznes subyekti ushbu bosqichda ko'p tавakkal va xatolar qilishiga to'g'ri keladi.

Biznes subyektida tashkiliy madaniyatni shakllanishi keyingi bosqichi ko'p adabiyotlarda "yoshlik bosqichi" deb ataladi. Ushbu bosqichda biznes subyekti uzoq va og'riqli davrni boshidan kechirishiga to'g'ri keladi. Biznes subyekti o'z vakolatlarini xodimlarga zimmasiga o'tkazib, tashkiliy tuzilmani yangilanishiga sabab bo'ladi. Mazkur bosqichning muvaffaqiyatli biznes subyekti rahbari profesonalligiga bog'liq bo'lib, rahbar tomonidan qo'llanilgan chora-tadbirlar evaziga biznes subyektida ahillik va hamjihatlik yuqoriligi ta'minlanadi.

Yoshlik bosqichining samarali yakunlanishi biznes subyekti tashkiliy madaniyatini "gullash bosqichi"ga olib chiqadi. Ushbu bosqich biznes subyekti bilimlar, maqsadlar, imkoniyatlar va ularga erishish vositalarining o'zaro bog'liqligini ta'minlovchi bosqich hisoblanadi. Agar biznes subyekti ushbu bosqichda erishgan muvaffaqiyatlaridan esankiramay, yangi

kuchlar jalb etish va yangi imkoniyatlar qidirib, doim yangilanishga intilsa, uning gullash bosqichi bardavom bo'ladi. Aks holda barqarorlik bosqichi yuzaga keladi.

“Barqarorlik bosqichi” biznes subyektida o'z gullash davridan sarxush bo'lib xushyorlikni yo'qotganda boshlanadi. Ushbu bosqichda biznes subyektini tomonidan ilmiy tadqiqotlar uchun mablag'lar ajratish kamaytiriladi va oddiy rivojlanish yo'li tanlanadi. Biznes subyektini o'tgan muvaffaqiyatlar bilan chegaralanib, yangilanishga intilmaydi va natijada rivojlanish to'xtaydi.

“Gullash” va “Barqarorlik” bosqichlari biznes subyektining o'rta yoshini belgilaydi. Ushbu davrda biznes subyektini shiorlari va madaniyati mustahkamlovchi hujjatlar yaratiladi. Ushbu bosqichlarda orlig'ida biznes subyektini jamiyat va bozorda o'z o'rinini topadi.

“Barqarorlik bosqichi”dan keyin biznes subyektini hayotidagi aristokratizm bosqichi boshlanadi. Ushbu bosqichning o'ziga xos xususiyatlari ilmiy tadqiqotlarga mablag' ajratish kamayib borishi va nazorat hamda sug'urta va obodonlashtirish masalalariga e'tibor kuchayishida namoyon bo'ladi. Tashkilot imidji muomala, xulq-atvor va kiyim-kechakka muvofiqlik bilan ifodalanadi. Yangi innovatsiyalar qo'llab-quvvatlanmaydi natijada xodimlar biznes subyektini emas, balki o'zlarini yashab qolishi uchun harakat qiladi. Ushbu holatlar biznes subyektini yangi bosqich yuzaga kelishini anglatadi.

Biznes subyektini hayot jarayoning yangi bosqichi “dastlabki byurokratiya” hisoblanadi. Ushbu bosqichda rahbar biznes subyektini omadsizligi uchun xodimlarni ayblaydi. Kadrlar qo'nimsizligi o'sadi, doimiy ishlovchilar soni kamayadi, xodimlar doimiy yangilanib boradi, rahbariyat o'zgarmaydi. Biznes subyektini bir-birini ayblash holatlarini soni ortib boradi, hech kim o'zidan ayb qidirmaydi. Ushbu holatlar biznes subyektini hayot jarayonlarini og'irlashtirib, uni so'ngi bosqichga o'tib qolishiga sabab bo'ladi.

Biznes subyektini hayot jarayoni so'ngi davri “byurokratiya va yakun” bosqichi hisoblanadi. Ushbu bosqichda jamoda bir-biriga ishonch yo'qoladi. Faoliyat to'g'risidagi axborotlar xodimlar tomonidan yashiriladi. Bunday holatlarni biznes natijasiga salbiy ta'sir etishiga rahbariyat e'tibor qaratmaydi. Natijada biznes tashkilotining qadriyatlariga to'liq putur yetadi va ushbu holatlar biznes subyektini bankrot bo'lishi yoki bo'linib ketishiga sabab bo'ladi.

Biznes subyekti hayot jarayoni bosqichlari mazmun-mohiyatini tahlil qilish natijasida tashkiliy madaniyatni shakllantirish va uni jamiyat tarqiyoti asosida doimiy ravishda yangilab borish zarurligini ko'rsatmoqda. Shunday yondoshuv biznes tashkiloti faoliyati uzoq muddat va barqaror ravishda davom etishini kafolatlaydi.

Biznes subyekti tashkiliy madaniyati o'ziga xos xususiyatlari quyidagi holatlarda namoyon bo'ladi.

1 Xodimning biznes subyektida o'z o'rnini bilishi.

2 Kirishimlilik va muloqat tili.

3 Bu holatlar yozma, og'zaki va noverbal muloqat shakllari, "qo'ng'iroq huquqi" va oshkora munosabatlarda o'z ifodasini topadi.

4 Muloqatlar hududlar, sohalar kabi xususiyatlarga ko'ra abiatua, imo-ishora, jargon kabi ko'rinishlarda amalga oshirilishi mumkin.

5 Tashqi ko'rinish, kiyim va ishxonada o'zini tutish.

6 Odatlar, yeyish-ichish, an'analar. Ya'ni, Xodimlarni ovqatlanish tartibi, uydan olib kelish, bufet kafe xizmatidan foydalanish, tashqariga chiqib ovqatlanish, jamoaviy ovqatlanish. Rahbarlar, bo'lim boshliqlari va xodimlarni birga ovqatlanish odatlari.

7 Ish vaqtiga munosabat va undan foydalanish.

8 Jamoa a'zolari o'rtasidagi munosabatlar tizimi. Ya'ni, Yoshi, jini, maqomi, ilmiy salohiyati, bilimi, tajribasi, darajasi bo'yicha munosabatlar tizimi shakllanishi. Muloqatning rasmiylashish darajasi, xodimlarni qo'llab quvvatlash imkoniyati va nizolarni hal etish tartiblari.

9 Biznes subyektidagi qadriyatlar. Nima mumkin, nima mumkin emas. Xodimlar uchun Biznes subyektidagi qadrlar narsalar.

10 Xodimlar xulq atvoriga bo'lgan munosabat.

11 Xodimlarning ishonchi nimaga qaratilgani. Ya'ni, xodimlar rahbarga ishonchi, adolat tizimi mavjudligi. Jamoa a'zolari, hamkasblar va mijozlar bilan munosabatlar.

12 Xodimni malakasi va bilimini oshirish tizimi.

13 O'z bilimi va tajribasini oshirish imkoniyatini yaratilganligi, uni qo'llab quvvatlash shart-sharoitlari mavjudligi.

Mehnat etikasi va rahbatlantirish tizimi. Mehnat shart-sharoitlari yaratilishi, xizmat vazifalari to'g'ri taqsimlanishi.

Ko'pchilik biznes subyektilarda xodimning ichki madaniyati va o'z o'rnini bilishi qadrlanadi. Ayrim biznes subyektilarda xodimning o'z mahoratini oshkor qilish holati rag'batlantiriladi. Lekin xodimlarning

ba'zi birlari yakka holda ishlaganda yaxshi samaraga erishadi. Biznes subyektida hamkorlikda yaxshiroq ijobiy natijasiga erishadigan xodimlar ham ko'pchilikni tashkil etishi mumkin.

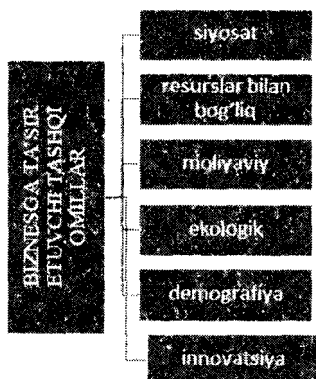
Xodimlar biznes subyekti tashkiliy madaniyatini shakllantirishning asosiy omili hisoblansada, tashkiliy madaniyat menedjerlar va rahbarlar tomonidan yaratiladi va shakllantiriladi

Biznes subyekti tashkiliy madaniyatning tanazzulga uchrashi ham aynan menedjerlar va rahbarlarni hatti-harakatlari oqibatida sodir bo'lishi mumkin. Menedjerlar va rahbarlarning harakatlari oqibatida biznes subyekti yuzaga kelgan quyidagi holatlar mavjudligi biznes subyekti tashkiliy madaniyati tanazzuliga sabab bo'lishi mumkin:

- xodimlarning rahbariyat pozitsiyasida noroziligi;
- boshqaruvchilar tomonidan ishxonaning asosiy qadriyatlarini shakllantira olmaganligi;
- biznes subyektida o'ziga xos "jargon" va "folklor"larni mavjud emasligi;
- mehnatga yo'naltirishda qo'rqitish usullaridan foydalanish;
- alohida xodimlarni rag'batlantirish yo'lini tutish.

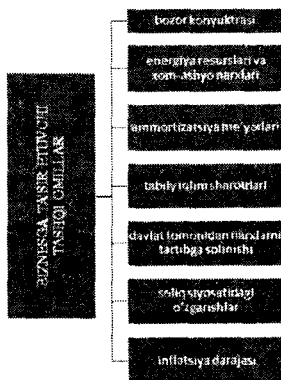
Ushbu holatlarga qarama-qarishi bo'lgan hamda ustuvor vazifalarni hal etish va karyera o'sishini ta'minlaydigan tashkiliy madaniyatni shakllantirish biznes subyekti tanazzuldan saqlaydi.

Biznes faoliyati va uning natijasiga ta'sir etuvchi tashqi omillar subyektda bog'liq bo'lmagan omillardir (1.3.4-rasm). Ushbu omillar ham biznes natijasiga bevosita va bilvosita ta'sir etadi.



1.3.4-rasm. Biznes natijasiga ta'sir etuvchi tashqi omillar guruhi.

Ushbu guruh omillar har biri biznes natijasiga ta'sir etuvchi bir qator omillardan iborat hisoblanadi. Mazkur guruhga kiruvchi omillar umumiy xarakterdagi tarkibini quyidagi chizmada ko'rish mumkin (1.3.5-rasm).



1.3.5-rasm. Biznesga ta'sir etuvchi tashqi omillar guruhi tarkibi.

Hundan tashqari biznes faoliyatiga ta'sir etuvchi xususiy xarakterga ega omillar ham mavjud. Biznes faoliyatini boshlash hamda uni yuritishda biznesmen asosiy omillar bilan birga qo'shimcha ekologik, etnik va demografik omillarni biznes natijasiga ta'sirini ham tahlil qilishi muvofiq bo'ladi. Odatda bizga ahamiyati kam bo'lib ko'ringan omil biznes natijasiga ko'proq ijobiy yoki salbiy ta'sir o'tkazishi mumkin.

Mamlakatdagi siyosiy muhit biznes faoliyatiga turli usullarda ta'sir etishi mumkin. Ushbu holat xavf-xatarni oshishi va yo'qotishlarga sabab bo'ladi. Demak siyosiy omillar biznes faoliyati natijasiga, shuningdek hukumat va mahalliy hokimiyatlar siyosatiga ham ta'sir etadi. Shuning uchun biznesmen o'z faoliyatini tashkil etish birga mahalliy va xalqaro siyosiy vaziyatni tahlil qilishi va undan biznesi uchun hamkorlik yo'llarini topib chiqishi zarur bo'ladi.

Davlat siyosatining o'zgarishi iqtisod, huquq va ijtimoiy sohalarini ham qamrab olishi mumkin. Masalan davlat hukumron partiyasi siyosiy qarorlaridan kelib chiqib soliq stavkalari, bazalarini o'zgartirishi yoki soliq to'lovchilar imtiyoz hamda pereferehsiyalar beradi. Shuning uchun biznesmen jamiyatdagi siyosiy qarorlar iqtisodiy, huquqiy, ijtimoiy, madaniy muhitlar va texnologik rivojlanish jarayonlarga ta'sir etishi mumkinligini har bir qaror qabul qilishda unutmasligi zarur.

Ushbu masalalar darslikning keyingi boblarida ko'rib chiqiladi.

#### **1.4.§ Biznes sheriklari, birgalikda faoliyat yuritish. Tijorat va notijorat tashkilotlari, ularning turlari**

Mamlakatni rivojlanishi va barqaror faoliyati uning biznes bilan hamkorligiga bog'liqdir. Davlat va biznes o'rtasida to'g'ri va manfaatli aloqa shakllansa uning natijasidan davlat, jamiyat va biznes manfaat ko'radi, chunki ushbu munosabatlar tizimida mushtaraklik mavjuddir. Agar manfaatlar mushtarakligi tamoyili buzilsa, barcha taraflar undan zarar ko'radi. Shu sababli rivojlangan davlatlar ushbu taraflar manfaatlari balansini ushlab turishga harakat qiladi.

Davlat va biznes o'rtasidagi munosabatlar ularning katta, o'rta yoki kichik bo'lishidan qat'iy nazar doimo murakkab, ko'p darajali va o'lchovli hodisa sifatida ularning bajaradigan roliga bog'liq ravishda kundalik hayotda va jamiyat hayotining turli jihatlarda aks etadi. Davlatning biznes bilan hamkorligi ish bilan bandlik, iqtisodiy o'sishni ta'minlash, xususiyl mulkni rivojlantirish va himoya qilish hamda fuqarolar turmush darajasini yaxshilashga qaratilgan manfaatlarda namoyon bo'ladi.

Davlat va biznesning o'zaro hamkorligi davlatning innovatsion rivojlanish darajasiga qarab industrial va innovatsion tizimlarga bo'linadi. Industrial hamkorlik tizimidagi davlat va biznes o'rtasidagi munosabatlarda davlat faqat muvofiqlashtirish rolini bajaradi (1.4.1-rasm).



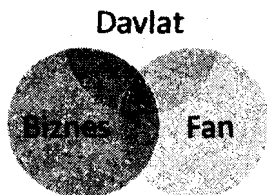
#### **1.4.1-rasm. Davlat va biznes hamkorligi industrial tizimi mazmuni.**

Ushbu tizimda davlat biznesni tashkil etish, uni yuritish va himoya qilish to'g'risidagi qonunlar va qoidalarni ta'minlaydi. Xuddi shuningdek jamiyatda fanni rivojlantirish strategiyasini belgilaydi, uni moliyalashtirishni amalga oshiradi. Fanning ilg'or ishlanmalarini biznesga yo'naltirish chora-tadbirlarini ishlab chiqadi.

Ilm-fan vakillari tomonidan yaratilgan ishlanmalarning huquqiy himoyasini ta'minlash mexanizmlarini ham shakllantiradi. Mazkur rivojlanish tizimida biznes va fan biri-biridan mustaqil ravishda faoliyat yuritadi hamda ular o'rtasidagi korporativ hamkorlik faoliyati sust bo'ladi.



Davlat va biznesning hamkorligi innovatsion rivojlanish tizimida bir muncha muvaffaqiyatli ko'rinishga ega bo'ladi. Hamkorlikning ushbu tizimida manfaatlar mushtarakligi tamoyili yaqqol o'z ifodasini topadi. Davlat va biznes hamkorligi fanning faol ishtiroki tufayli yangi ko'rinishga ega bo'ladi. Ushbu tuzilmalarning o'zaro hamkorligi natijalari jamiyat va davlat rivojlanishini yuqori cho'qqilarga olib chiqilishiga sabab bo'ladi (1.4.2-Rasm).



**1.4.2-rasm. Davlat va biznes hamkorligi innovatsion rivojlanish tizimi mazmuni.**

Davlat va biznes hamkorligi innovatsion rivojlanish tizimida davlat, biznes va fan bir maqsad amalga oshirilayotgan faoliyat natijasi samarali bo'lishi evaziga ko'proq foyda olish uchun birgalikda harakat qiladi. Ushbu tizimda davlat biznes va fanni rivojlantirish strategiyasini biznes subyektlari manfaatlarini asosida ishlab chiqadi. Qonunchilik bilan davlat biznesning fanni moliyalashtirish faoliyatini rag'batlantiradi. Fan va biznes o'rtasida strategik sheriklik rivojlanadi, ilmiy ishlanmalar biznesga to'g'ridan-to'g'ri yo'naltiriladi. Natijada fanning yangilik tezkorlik bilan o'z iste'molchilariga yetib boradi.

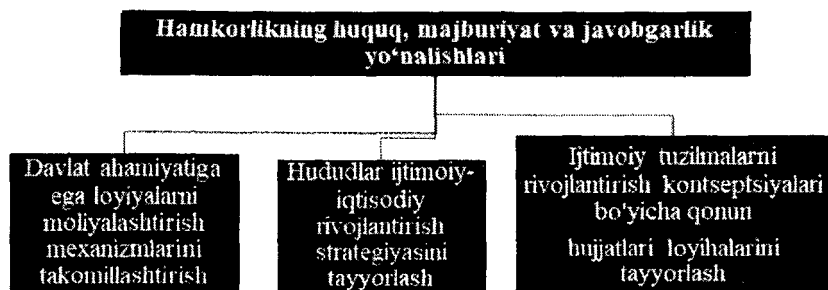
Fanning biznes buyurtmalari bo'yicha real muammolar va yangi g'oyalar asosida ilmiy tadqiqotlar olib borish mexanizmi yaratiladi. Biznes subyektlari ilmiy tadqiqot muassasalari bilan hamkorlik qilish bilan birga o'z tarkibiy tuzilmalarida ilmiy tadqiqotlar bo'yicha guruhlar, loyihalar shakllantiradi. Ushbu tizimning eng ijobiy jihati fan va biznesning korporativ hamkorligini mustahkamlash hamda fanni rivojlanishini ta'minlaydi.

Ma'lumki har qanday hamkorlik faoliyatiga taraflarining manfaati muvaffaqiyatli amalga oshiriladi. Davlat, biznes va fanning o'zaro hamkorligi natijasida taraflarning quyidagi manfaatlariga erishiladi:

- barcha taraflar daromadlari ko'payadi;
- ist'mol bozorida to'kinlikka erishiladi;

- tovar, mahsulot va xizmatlar sifati oshadi;
- jamiyat va iqtisodiyot rivojlanadi;
- ilm-fan rivojlanadi;
- aholi turmush darajasi va sifati ortadi.

Ushbu manfaatlariga toʻliq erishish davlat va biznes oʻrtasidagi hamkorlikda taraflarning huquq, majburiyat va javobgarligini toʻgʻri taqsimlashga bogʻliqdir. (1.4.3-rasm).



1.4.3-rasm. Davlat va biznes hamkorligida funksiyalar taqsimoti yoʻnalishlari.

Ushbu yoʻnalishlarda davlat va biznes hamkorligini tashkil etishda amalga oshiriladigan vazifalari koʻlamidan kelib chiqib taraflarning huquq, majburiyat va javobgarligini belgilashda biznes vakillari ishtirokini yuqori va erkin taʼminlash zarur hisoblanadi. Chunki yoʻnalishlar boʻyicha amalga oshirishning moliyalashtirish muddatlari, hududlarning strategik rivojlantirish va infratuzilma obyektlari xarajatlarini mablagʻ taʼminoti biznes subyektlariga bogʻliq boʻladi. Moliyalashtirish tartiblari va hamkorlik obyektlaridan foydalanish muddatlari ushbu loyihalar investori hisoblanadigan biznes vakili uchun muhim ahamiyatga egadir.

Rivojlangan hamda rivojlanayotgan davlatlarning davlat va biznes hamkorligini tajribalarini oʻrganish ushbu faoliyatni tashkil etishda bir qancha modellardan foydalanilganligini koʻrish mumkin (1.4.4-rasm).

Davlat va biznes hamkorligini tashkil etishning **nazariy modelida** ular oʻrtasidagi ijtimoiy-iqtisodiy va huquqiy munosabatlar toʻliq bozor iqtisodiyotining nazariy jihatdan bayon etilgan tamoyillari asosida shakllanadi.

## DAVLAT VA BIZNES HAMKORLIGI MODELLARI



1.4.4-rasm. Davlat va biznes hamkorligi modellari va ularning mazmuni.

Ushbu modelda iqtisodiy munosabatlar erkin tarzda amalga oshiriladi, bozorda raqobat ta'minlanadi, monopoliyalar cheklanadi va davlat byudjeti daromadlarining taqchillik darajasi qanday bo'lishidan qat'iy nazar, davlat byudjet-soliq va monitar siyosati bir me'yorda saqlanadi.

Davlat va biznes hamkorligi **milliy modelida** ijtimoiy-iqtisodiy va huquqiy munosabatlarni tashkil etishda bozor iqtisodiyotining nazariy jihatdan bayon etilgan tamoyillar iqtisodiy rivojlanishning milliy modeli tamoyillari asosida shakllantiriladi. Ushbu modelda iqtisodiy munosabatlar to'liq erkin bo'lmaydi, ayrim sohalar faoliyati, ular mahsulotlari va xizmatlari bahosi davlat tomonidan tartibga solinadi, bozorda raqobat erkin bo'ladi, lekin monopol faoliyatga ustuvor qarashlar hukumronlik qiladi. Davlat byudjet-soliq va monitar siyosati davlat byudjeti daromadlarining taqchillik darajasiga bog'liq holda o'zgaruvchan xarakterga ega bo'ladi.

**Me'yoriy modelda** davlat va biznes hamkorligi bozor iqtisodiyoti sharoitida ijtimoiy-iqtisodiy va huquqiy munosabatlarni tashkil etishda davlat uchun maqbul mamlakatlarning ilg'or tajribasi andoza sifatida qo'llaniladi.

Davlat va biznes hamkorligining **institutSIONAL modelida** hamkorlik munosabatlari, ijtimoiy-iqtisodiy va huquqiy tizimda mavjud vaziyatlar va imkoniyatlar o'zgarishiga mos ravishda doimiy ravishda isloh qilib boriladi. Ushbu hamkorlik modelida davlatning biznes faoliyatiga arala-

shuvi umuman sezilmaydi. Ijtimoiy-iqtisodiy vaziyatning o‘zi hamkorlikni tartibga solib boradi. Rivojlangan davlatlardagi davlat va biznes hamkorligi sohasidagi faoliyatlari ushbu model asosida shakllangan.

Davlat va biznes hamkorligini rivojlantirishning yangi bosqichini shakllantirish dastlab Amerika Qo‘shma Shtatlari (AQSH) iqtisodiy siyosatida o‘z aksini topagan. AQSH hukumati tomonidan biznes bilan sheriklik qilish uchun ta‘lim dasturlarini davlat va xususiy moliyalashtirish tizimi ishlab chiqiladi.

XX asrning 50-yillaridan boshlab ushbu tizim davlat obyektlarini moliyalashtirishda ham qo‘llanila boshlangan. 60-yillarga kelib ushbu yo‘nalishdagi ishlar Germaniya, Isroil, Kanada va dunyoning boshqa mamlakatlarida shaharlarni modernizatsiya va rekonstruksiya qilish yo‘nalishlarida keng qo‘llanila boshlangan.

Lekin davlatlar rivojlanish bosqichlari tarixi tahillari guvohlik berishicha, davlat va biznes o‘rtasidagi hamkorlikning birinchi loyihasi Fransiyada qirol Genri II hukmronligi davridan boshlangan. Qirol Genri II tashabbusi bilan davlat va biznes vakillari hamkorligida Parijda kanal qurilgan. Parijdagi dunyoga mashhur Eyfel minorasi ham davlat va biznes shernikchiligida amalga oshirish strategik loyiha natijasi hisoblanadi.

Davlat va biznesning hamkorlik nazariyasi asosiy rivojlanishi XX asrning o‘rtalarida boshlangan bo‘lsada, uning samarali va faol rivojlanishi o‘tgan asrning 80-yillariga to‘g‘ri keladi. Yangi bosqichda iqtisodiy nuqtayi nazardan, davlat va biznes o‘rtasidagi hamkorlik iqtisodiyotning strategik muhim tarmoqlarida, shu jumladan, xususiylashtirilmaydigan ijtimoiy sohada davlat va biznes o‘rtasidagi vakolatlarni qayta taqsimlashda sodir bo‘lmoqda. Chunki davlat bu sohalarni yetarli darajada qo‘llab-quvvatlash va strategik rivojlanish uchun zarur bo‘lgan mablag‘ga ega emas. Bunday soha obyektlariga ijtimoiy, transport, uy-joy kommunal xo‘jaligi, turar joylarni obodonlashtirish, madaniy meros kabilar kiradi.

Ushbu hamkorlik tizimining rivojlanishi natijasida hozirda dunyoning ko‘plab mamlakatlarida davlat-xususiy sherikligi tizimi shakllandi va izchillik bilan takomillashib bormoqda. Davlat xususiy sheriklik munosabatlari hozirda asosan ijtimoiy, infratuzilmalar va strategik sohalarda qo‘llanilishini kuzatish mumkin. Chunki yuqorida qayd etilganidek ushbu soha obyektlarining ko‘pchiligi xususiylashtirilmaydi yoki biznes uchun dastlabki davrlarda ko‘p daromadli yo‘nalish hisoblanmaydi. Shu sababli davlat hamkorligi ushbu yo‘nalishlarda ahamiyatli hisoblanadi.

Dunyo mamlakatlari bugun o'tkir ijtimoiy muammolar mavjud sharoitda yashamoqda. Shu bois ham bugungi kunda barqaror iqtisodiy rivojlanish va samarali boshqarishning yangi mexanizmlarini amaliyotga joriy etish muhim ahamiyat kasb etmoqda. Yuqorida qayd etilganidek davlat xususiy sheriklik munosabatlari shunday boshqaruv mexanizmlaridan biri hisoblanadi.

Hozirda kompaniyaning barqaror rivojlanishini ta'minlashda o'z ijobiy xususiyatini berayotgan biznesning ijtimoiy javobgarligi tushunchasi dunyo bo'ylab keng tarqalmoqda.

**Biznesning ijtimoiy javobgarligi** – asosiy biznes faoliyati bilan bog'liq va qonun doirasida belgilangan minumimdan ko'proq miqdorda biznes vakiliniing jamiyatni ijtimoiy-iqtisodiy va ekologiya sohalaridagi rivojlanishi uchun ixtiyoriy ravishda qo'shgan hissasi.

Biznes ijtimoiy javobgarligining ayrim turlari qonun hujjatlarida belgilab qo'yiladi. **Xususan:**

- *iste'molchilarga sifatli mahsulot yetkazib berish va xizmat ko'rsatish;*
- *qonuniy ish o'rinlari yaratish, ish haqi to'lash va xodimlar mulukasini oshirish;*
- *solliq, mehnat, ekologiya va boshqa qonunchilikka rioya etish;*
- *faoliyat samaradorligini ta'minlash;*
- *jamiyat va korporativ axloq-odob qoidalariga amal qilish;*
- *ijtimoiy loyihalarda ishtirok etish orqali jamiyat rivojlanishiga hissa qo'shish.*

Hududlashgan millatlar tashkiloti (BMT) biznesning ijtimoiy javobgarligini ichki va tashqi turlarga bo'lish zarurligini qayd etadi. BMT biznesning ichki ijtimoiy javobgarligi turlariga:

- *ish joyida xavfsizlikni ta'minlash;*
- *barqaror va mehnatga munosib ish haqi to'lash;*
- *xodimlar uchun ijtimoiy va tibbiy sug'urtani kafolatlash;*
- *xodimlarni qo'shimcha o'qishi uchun imkoniyatlar yaratish;*
- *javqulodda holatlarda moliyaviy yordam ko'rsatish.*

**Biznesning tashqi ijtimoiy javobgarligi turlariga esa:**

- *ijtimoiy sohalar investitsiya yo'naltirish va xayriyalarga mablag' ajratish;*
- *atrof muhitga zarar yetkazishni oldini olish choralarini ko'rish;*
- *kompaniyaning iste'molchilar oldidagi mas'uliyatini oshirish;*

• • *hokimiyat va mahalliy jamoalar bilan o'zaro hamkorlik qilish masalalarini kiritishni tavsiya qiladi.*

Yuqorida qayd etilganidek BMT tomonidan tavsiya etilayotgan biznes ijtimoiy javobgarligini ta'minlash choralari mamlakatlar qonunchiligida o'z aksini topgan. Ushbu ijtimoiy javobgarlik masalalariga rioya etmaslik uchun ko'pchilik davlatlar qonunchiligida javobgarlik nazarda tutilgan.

Biznesning ijtimoiy javobgarligi masalasi jamiyat uchun muhim ahamiyatga ega ekanligi sababli ushbu masala tadqiqotchilar diqqatini ham jalb etgan. Shu masalalar bo'yicha olib borilgan tadqiqotlar natijalariga ko'ra biznesning ijtimoiy javobgarligini uning ahamiyatiga ko'ra 3 darajali bo'lish ham tavsiya etilgan.

<i>Birinchi darajali javobgarlik</i>	<i>Soliqlar, ish haqini o'z vaqtida to'lash hamda ish o'rinlar ochish.</i>
<i>Birinchi darajali javobgarlik</i>	<i>Xodimlarga munosib ish sharoitlari hamda malakasini oshirish imkoniyatini yaratish va ular ijtimoiy ta'minotini yaxshilash choralari ko'rish.</i>
<i>Uchinchi darajali javobgarlik</i>	<i>Biznes subyekti tomonidan xayriya ishlarini amalga oshirish.</i>

*Bundan tashqari biznesning ijtimoiy javobgarligini belgilash masalalariga iqtisodiy, ekologik va ijtimoiy jihatdan yondoshish bo'yicha ham qarashlar mavjud.*

*Biznes ijtimoiy javobgarligining iqtisodiy jihatlari sifatida:*

• *Biznes subyekti ishlab chiqarishi barqaror rivojlanishi uchun investitsiya yo'naltirib borish;*

- *mehnat resurslaridan samarali foydalanish;*
- *mahsulot ta'minoti va jo'natishning samarali tizimini yo'lga qo'yish;*
- *biznesni rivojlantirish maqsadlarida tadqiqotlar olib borish;*
- *mahsulot ishlab chiqarishda moddiy resurslardan samarali foydalanish;*

• *raqobatchilar va iste'molchilar bilan munosabatlarda etika qoidalariga rioya etish kabilarda e'tirof etiladi.*

*Biznes tashkilotining faoliyatini yuritish davomida ushbu iqtisodiy jihatlarga e'tibor qaratib, ularga rioya etib borishi biznes barqarorligi bilan birga, ish o'rinlari saqlanishi, xodimlar doimiy daromadini ta'minlash va bozorga iste'molchilar uchun zarur mahsulot, xizmatni yetkazib berishni ta'minlaydi.*

***Biznes ijtimoiy javobgarligining ekologik jihatlari:***

• *suv, yer, atrof-muhit va atmosfera ifloslanishini oldini olish choralari ko'rish;*

• *tabiiy resurslardan oqilona foydalanish va ularni tejash;*

• *qilim o'zgarishiga salbiy ta'sir o'tkazishni bartaraf etishda ishtirok etish.*

• *biologik xilma-xillikni ta'minlash kabi masalalarni qamrab oladi.*

***Biznesning javobgarligining ijtimoiy jihatlari:***

• *inson huquqlariga rioya qilish;*

• *mehnat muhofazasini ta'minlash;*

• *kadrlarni kasbiy o'sishini ta'minlash;*

• *aholi bandligi, xayriya va volontyorlik faoliyatini amalga oshirish;*

Biznes subyektlari tomonidan ijtimoiy javobgarlik masalasining yuqoridagi qayd etilgan jihatlari va xususiyatlariga e'tibor qaratish oqibatida:

• *kompaniya hamda xodimlar o'rtasida ijobiy muhit shakllanadi;*

• *xodimlarning ma'naviy va moddiy rag'batlari ortadi;*

• *kompaniyaning brendida ijobiy o'zgarishlari evaziga milliy va xoriy bozordagi nufuzi ortadi.*

Ushbu holatlar biznes subyekti faoliyatining samaradorligi va barqarorligi uchun xizmat qiladigan omillar hisoblanadi.

Hozor iqtisodiyoti shavqatsiz raqobat kurashlari asosida amal qiladigan iqtisodiy tizim hisoblanadi. Bozordagi vaziyat tez o'zgaruvchan bo'lib, ushbu o'zgarishlar kichik biznes subyektlarining holatiga o'z ta'sirini o'tkazadi. Natijada ushbu o'zgarishlar ta'sirida ular qiyin iqtisodiy ahvolga tushib qolishi mumkin.

Biznesning qiyin ahvolga tushishi nafaqat biznesmen uchun, balki mehnat jamoasi, davlat va jamiyat uchun ham salbiy oqibatlar keltirib chiqaradi.

Birinchiidan, biznesmen o'z mulkidan ajraladi. U iqtisodiy qiyinchiligi sababli o'zidan emas tashqaridan qidiradi, ya'ni o'zining ahvoli uchun davlat siyosatini yoki raqobatchisini, yoxud mehnat jamoasini ayblaydi.

Ikkinchidan, ishsizlar soni ko'paydi, natijada davlatning ijtimoiy va iqtisodiy yuki ko'payadi. Chunki ishsizlarni ish bilan ta'minlash va ularga ishsizlik nafaqasi to'lash muammolari yuzaga keladi. Bu davlatga qo'shilgan ijtimoiy va iqtisodiy yuk bo'lib hisoblanadi.

Uchinchidan, davlat byudjeti daromadi kamayadi. Biznes tashkiloti o'z faoliyatini natijasidan oladigan daromadini bir qismini soliq sifatida davlat byudjetiga to'lab beradi. Biznes subyektlarining bozorda kasod (*inqiroz*)ga

uchrashi natijasida byudjetga keladigan soliq tushumi yo'qoladi.

To'rtinchidan, bozorda taqchillik paydo bo'ladi. Biznes tashkiloti bozor o'z faoliyati natijasida mahsulot yoki xizmat yetkazib bergan, lekin uning inqirozi ushbu mahsulot va xizmatlarni bozorda kamayishiga olib keladi. Natijada bozorda yuzaga kelgan taqchillik narx-navoning o'sishiga sabab bo'ladi.

Beshinchidan, inflyatsiya miqdori oshadi. Bozorga biznes tashkiloti tomonidan yetqaziladigan mahsulot va xizmatlar kamayishi evaziga sodir bo'lgan narx o'sishi inflyatsiya miqdorining o'sishini tezlashtiradi.

Ushbu holatlarni oldini olish tadbirkorlik subyektlarida o'z faoliyatlarini yagona tizim asosida tashkil etish zaruriyatini keltirib chiqaradi. Ushbu hayotiy zaruriyatni tartibga solish maqsadida O'zbekiston Respublikasi qonunchiligida tadbirkorlik faoliyati subyektlariga o'z biznesini yuritish uchun ma'lum bir huquqlar berilgan va ularni himoya qilish tizimi yaratilgan. Tadbirkorlik subyektlari:

✓ qonun hujjatlarida taqiqlanmagan har qanday faoliyatni amalga oshirishi;

✓ yuridik shaxs bo'lgan boshqa tadbirkorlik subyektlarining muassislari (ishtirokchilari) bo'lishi;

✓ mulk huquqi asosida o'ziga tegishli bo'lgan mol-mulkka egalik qilish, undan foydalanish va uni tasarruf etishi;

✓ o'z faoliyati yo'nalishlarini, tovarlar (*ishlar, xizmatlar*) yetkazib beruvchilarni va o'z tovarlarining (*ishlarining, xizmatlarining*) iste'molchilarini mustaqil ravishda tanlashi;

✓ monopol biznes subyektilardan tashqari barcha subyektlar tadbirkorlikdan cheklanmagan miqdorda daromad (*foyda*) olishi;

✓ o'z tovarlarini (*ishlarini, xizmatlarini*), ishlab chiqarish chiqindilarini bozor konyunkturasiidan kelib chiqib, mustaqil ravishda belgilanadigan narxlar va tariflar bo'yicha yoki shartnoma asosida realizatsiya qilishi;

✓ barcha ishlab chiqarish xarajatlarining o'rni qoplanib, soliqlar va boshqa majburiy to'lovlar to'langanidan keyin qolgan daromadni (*foydani*) erkin tasarruf etishi;

✓ kreditlar olishga, boshqa yuridik va jismoniy shaxslarning pul mablag'larini hamda o'zga mol-mulkini shartnoma shartlari asosida jalb etishga, shu jumladan binolarni, inshootlarni, uskunalarni va o'zga mol-mulkni olishga va (*yoki*) tekin, ijaraga (*lizingga*) olishga hamda ularni tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirishga yo'naltirishi;

- ✓ tashqi iqtisodiy faoliyatni amalga oshirishi;
- ✓ xorijiy banklarda hisob raqamlar ochishi.

Shuningdek, tadbirkorlik subyektlari o'z faoliyatlarini muvofiqlashtirish, shuningdek o'z huquqlari va manfaatlarini ifoda etish hamda himoya qilish maqsadida notijorat tashkilotlar bo'lgan assotsiatsiya (*uyushmalar, ittifoqlar*)larga va boshqa birlashmalarga birlashishi mumkin. Tadbirkorlik faoliyati subyektlari birlashmalari respublika ahamiyatiga ega va mahalliy birlashma, uyushma shaklida tashkil etilishi mumkin.

Dunyo iqtisodiy rivojlanishi tarixiga nazar solinsa, qadimdan turli kasb egalari o'z bizneslarini himoya qilish uchun hamkasblari hamda boshqaruv bilan hamkorlik qilib kelganligini ko'rish mumkin.

Qadimda kasblar, qassoblar, nonvoylar, bazzolar, savdogarlar, qandolotchilar uyushmalari va xalqaro savdo uchun karvon tashkil etish mexanizmlari mavjud bo'lgan. Ular rahbarlari kasb egalari muammolarini birligida hal qilish, qiyin vaziyatlarda bir-birini qo'llab-quvvatlash hamda davlat rahbari bilan siyosat ishlab chiqishni tashkil etgan.

Zamonaviy biznesdan bozorda barqaror faoliyat yuritish va uning o'zgarishlariga bardosh berish, moslashish masalalarini bahamjihatlik bilan hal etish uchun yuridik va jismoniy shaxslar tomonidan ixtiyoriylik asosida biznes assotsiatsiyalar, ya'ni ittifoq, birlashma, palata, gildiya kabi notijorat tashkilotlari tashkil etilmoqda.

Tadbirkorlik subyektlari o'z faoliyatlarini muvofiqlashtirish, shuningdek o'z huquqlari va manfaatlarini ifoda etish hamda himoya qilish maqsadida notijorat tashkilotlar bo'lgan assotsiatsiya (*uyushma, ittifoq*)larga va boshqa birlashmalarga birlashishi mumkin. Assotsiatsiyaning asosiy turlariga quyidagilar kiradi:

- *konsern,*
- *so'jalik birlashmalari;*
- *konsorsium;*
- *biznes hamkorlik uyushmasi.*

*Konsern*- umumiy manfaatlar, shartnomalar, kapital va birligidagi faoliyatda ishtirok etish maqsadida tashkil etilgan Biznes subyektlar birlashmasi bo'lib. Odatda konsern a'zolari katta mavkega ega bo'lgan va sohdanglar asosiy paket aksiyalarini nazorat qiluvchi yirik Biznes subyekti atrofida birlashadi. Konsernlar asosan ishlab chiqarishni ko'paytirish maqsadida tashkil etiladi. Konsern a'zolari boshqa uyushmalarga a'zo



bo'lishi mumkin emas. Konsern faoliyatiga umumiy rahbarlik, moliyaviy va iqtisodiy masalalar bo'yicha qaror qabul qilish hamda konsern faoliyatini nazorat qilish Hay'at tomonidan amalga oshiriladi. Konsern tezkor faoliyati direktorlar kengashi tomonidan boshqariladi.

**Xo'jalik birlashmasi** – Biznes subyektilarning ishlab chiqarishni muvofiqlashtirish, xo'jalik faoliyati ixtisoslashuvni chuqurlashtirish va moliyaviy-iqtisodiy munosabatlarni rivojlantirish hamda moddiy resurslar bilan ta'minlashni samarali tashkil etish maqsadlarida tashkil etiladigan shartnomaviy birlashmadir. Birlashmada ishtirok etuvchi Biznes subyektilarga nisbatan qattiq cheklovlar qo'yilmaydi, shartnoma ishtirokchilari boshqa uyushmalarga ixtiyoriy ravishda, birlashma rozilisiz a'zo bo'lishi mumkin.

**Konsorsium** – iqtisodiy mustaqil firmalarning vaqtinchalik birlashmasi hisoblanadi. Konsorsium katta buyurtmalar olish va ular ijrosini birgalikda ta'minlash maqsadlarida kelishuv asosida tashkil etiladi. Konsorsium faoliyati ular a'zolaridan hissa oluvchi Biznes subyekti tomonidan muvofiqlashtiriladi. Faoliyat natijasi bo'yicha konsorsium a'zolari buyurtmachi oldida solidar tartibda javobgar bo'ladi, Odatda, konsorsiumning har bir a'zosi buyurtma miqdorining 8-10 foiz ulushi darajasida javobgar hisoblanadi. Ushbu miqdordan oshgan zarar esa barcha a'zolar o'rtasida ishtirokchilar ulushiga mutanosib ravishda taqsimlanadi.

**Biznes hamkorlik uyushmasi** – jamoat tashkiloti bo'lib, xorijiy mamlakatlar va sheriklar bilan tashqi iqtisodiy aloqalarni kuchaytirish maqsadida jamoat birlashmasi sifatida tashkil etiladi. Biznes hamkorlik uyushmasi mablag'lari ishtirokchilarning milliy va xorijiy valyutadagi pay badallari hisobidan shakllantiriladi.

Ushbu biznes assotsiasiyalarni tashkil etish va faoliyatlari asoslari qonunchilik me'yorlari bilan tartibga solinadi.

Tadbirkorlik faoliyati subyektlari birlashmalarining tashkil etilishi, faoliyat ko'rsatishi, qayta tashkil etilishi va tugatilishi bilan bog'liq munosabatlar qonun hujjatlari bilan tartibga solinadi.

Mamlakatimizda ushbu toifadagi tashkilotlar tashkil etish va faoliyatining huquqiy asoslari quyidagi me'yoriy hujjatlar hisoblanadi:

- O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi (34-modda);
- O'zbekiston Respublikasi Fuqarolik Kodeksi;
- O'zbekiston Respublikasining "Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to'g'risida"gi Qonuni yangi tahriri;

- O‘zbekiston Respublikasining “Nodavlat notijorat tashkilotlari to‘g‘risida”gi Qonuni;

- O‘zbekiston Respublikasining “Nodavlat notijorat tashkilotlari faoliyatining kafolatlari to‘g‘risida”gi Qonuni;

- O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2013-yil 12-dekabrda “Fuqarolik jamiyati institutlarini rivojlan-tirishga ko‘maklashish borasidagi qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi 2085-sonli qarori.

Biznes uyushmalarning ahamiyati ularning ixtiyoriy birlashuvida o‘z ifodasini topadi. Biznesmen agar ixtiyoriy a‘zo bo‘lsa, uyushma a‘zolarini o‘zining raqibi deb emas, hamkori deb hisoblaydi.

Uyushmalar biznesmenlarga yangi g‘oyalar, ularni amalga oshirish, innovatsion loyihalar ishlab chiqish va biznes olamidagi yangiliklar hamda ularni ahamiyati to‘g‘risida aniq tasavvur va tushunchalarga ega bo‘lish imkoniyatini beradi. Uyushma mazkur ishlarni tashkillashtirish va amalga oshirishni muvofiqlashtiradi hamda davlat organlari bilan muammolarni hal qiladi, qonunchilikda mavjud kamchiliklarni bartaraf etish to‘g‘risida vakolatli organlarga o‘z takliflarini kiritadi.

#### **AIFZALIKLAR:**

- Uyushma a‘zolingining erkinligi;
- Bizorda uyushma a‘zolari umumiy manfaati bo‘yicha tadqiqotlar olib borish;

- Yarmarka, ko‘rgazmalar, reklama nashrlari, o‘quv seminar, tajriba almashish imkoniyatlari yaxshilanadi;

- Yuzaga kelgan muammolarni birgalikda hal etish, o‘zaro hamkorlik qilib imkoniyati ortadi;

- Nizolarni sudsiz va tez hal etish uchun shart sharoit yaratiladi:

- Investor va yirik bitimlar ijrosi tez bajarish imkoniyati yuzaga keladi;

- Soliq, biznes, buxgalteriya hisobi bo‘yicha muammolarni hal etish, muvofiqlashtirish sharoitlari yaratiladi.

#### **KAMCHILIKLAR:**

- Qaror qabul qilish muddati uzoq bo‘lishi;

- Qabul qilingan qaror ijrosi uchun mas‘uliyatning aniq emasligi;

- Qabul qilingan qaror barcha a‘zolar manfaatini to‘liq ifoda etmasligi;

- Uyushma yig‘ilishlari uchun qo‘shimcha vaqt talab etilishi.

Respublika ahamiyatiga ega bo‘lgan yuridik shaxslar birlashmasi qatnashchilari ikki yoki undan ko‘p ma‘muriy-hududiy tuzilmalar, ya‘ni

Qoraqalpog‘iston Respublikasi, Toshkent shahri, viloyatlar hududlarida joylashgan birlashmalar hisoblanadi. Yuridik shaxslarning ushbu toifaga kiradigan birlashmalari va Toshkent shahrida joylashgan yuridik shaxslar birlashmalari O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligida davlat ro‘yxatidan o‘tkaziladi.

Mahalliy birlashma (uyushma)lar ayni bir hududda joylashgan yuridik shaxslar birlashmalaridir. Yuridik shaxslarning ushbu toifadagi birlashmalari Qoraqalpog‘iston Respublikasi, viloyatlar adliya idorlarida ro‘yxatdan o‘tadilar.

O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi ro‘yxatga oluvchi organ sifatida yuridik shaxslar birlashmalari tomonidan o‘zlarining ta‘sis shartnomalari va ustavlariga rioya etishlari ustidan nazoratni amalga oshiradi. Yuridik shaxslar birlashmalari tomonidan ro‘yxatdan o‘tkazish va qayta ro‘yxatdan o‘tkazish tartibi buzilgan taqdirda, shuningdek, yuridik shaxslar birlashmalari tomonidan ta‘sis hujjatlariga rioya qilinmaganda, ya‘ni Biznes subyektilar xo‘jalik faoliyatiga aralashish va boshqa shu kabi holatlarga yo‘l qo‘yilganda, adliya organi da‘vosiga ko‘ra birlashmaga iqtisodiy sud orqali bazaviy hisoblash miqdorining 100 baravari miqdorida jarima undirib olinishi mumkin.

Agar yuridik shaxslar birlashmalari ulardan jarima undirib olingandan keyin amaldagi qonun hujjatlarini buzishni davom ettirsa hamda ta‘sis hujjatlarida belgilangan vakolatlardan chetga chiqsa, ro‘yxatga oluvchi organ ularni tugatish to‘g‘risidagi da‘vo bilan iqtisodiy sudga murojaat qilishga haqlidir.

Mamlakatimizda ham bir qator biznes uyushmalar mavjud bo‘lib, ularni ko‘pchiligi faoliyatini tashkil etishda davlat tashabbus ko‘rsatgan. Bu holat rejali iqtisodiyotdan bozor iqtisodiyotiga o‘tgan davlatlarga xos xususiyat hisoblanadi. Lekin amalga oshirilayotgan islohotlarda davlat tashabbusi bilan tashkil etilgan biznes uyushmalarni bosqichma-bosqich to‘liq biznes vakillari ixtiyoriga o‘tqazish rejalashtirilgan. O‘zbekistonda hozirda mavjud quyidagi kabi bir qator biznes uyushmalar faoliyat olib bormoqda:

- O‘zbekiston Respublikasi Savdo-sanoat palatasi
- O‘zbekiston Biznesni rivojlantirish” uyushmasi;
- “O‘zbekiston Eksportchilari” uyushmasi;
- “O‘zcharmsanoat” uyushmasi;
- Janubiy Koreya–O‘zbekiston biznes uyushmasi;

- O'zbekiston Respublikasi "Hunarmand" uyushmasi;
- O'zbekiston ishbilarmon ayollar Assotsiatsiyasi.

Biznes vakillari ushbu uyushmalari hozirda ularning manfaatlarini himoya qilishda ishtirok etish bilan birga, biznes hamkorlikning yangi jihatlari bo'yicha mahalliy hamda xorijiy aloqalarni mustahkamlash uchun xizmat qilmoqda.

### Nazorat savollari:

1. Yuridik shaxs tushunchasi, uning mazmuni va turlari?
2. Rasmiy va norasmiy tashkilotlar nima?
3. Rasmiy tashkilotlarning afzallik va kamchiliklarini qiyosiy tahlil qilish hamda mazmunini izohlang?
4. Norasmiy tashkilotlarning afzallik va kamchiliklarini qiyosiy tahlil qilish hamda mazmunini izohlang?
5. Tadbirkorlik subyektlari huquqlari va ularning mazmun-mohiyati
6. Biznes subyekti tashkiliy tuzilmasi tamoyillari tarkibi va ular mazmunini bayon eting?
7. Biznes subyekting tashkiliy tuzilishi va Funksiyalar daraxti iyerarxik bog'liqligi sxemasi mazmunini bayon eting?
8. Maks Veberning tashkiliy tuzilma iyerarxik konsepsiyasi bo'yicha qoidalar tarkibi va mazmunini izohlang?
9. Funktsional boshqaruv tuzilma mazmuni, afzalliklari va kamchiliklari mazmun-mohiyatini bayon eting?
10. Chiziqli boshqaruv tashkiliy tuzilma mazmuni, afzalliklari va kamchiliklari mazmun-mohiyatini bayon eting?
11. Chiziqli – funksional boshqaruv tuzilmasi mazmuni, afzalliklari va kamchiliklari mazmun-mohiyatini bayon eting?
12. Shtabli boshqaruv tuzilmasi mazmuni, afzalliklari va kamchiliklari mazmun-mohiyatini bayon eting?
13. Matritsali boshqaruv tuzilmasi mazmuni, afzalliklari va kamchiliklari mazmun-mohiyatini bayon eting?
14. Boshqaruv tuzilmasi turlari va ularning axborotlar bilan bog'liqligi?
15. Biznesda tashkiliy madaniyat mazmuni va maqsadi?
16. Biznes subyekti tashkiliy madaniyati shakllanish muhiti mazmun-mohiyatini izohlang?
17. Biznes subyekti tashkiliy madaniyati o'ziga xos xususiyatlari va ular mazmunini bayon eting?

18. Barqarorlik bosqichi”ning mazmun mohiyati?
19. “Byurokatiya va yakun” bosqichida nimalar amalga oshiriladi?
20. Biznes uyushmalar afzalliklari va kamchiliklari hamda mazmun-mohiyatini izohlang?
21. Biznes tashkilotlari uyushmalari va ular turlari?
22. Assotsiatsiya va uning turlari?
23. Davlat boshqaruvi va biznes hmkorligining mazmun-mohiyati?
24. Biznesning ijtimoiy javobgarligi?
25. Davlat va biznes hamkorligi innovatsion rivojlanish tizimi mazmun-mohiyati?
26. Davlat va biznes hamkorligi modelari va ularning mazmun-mohiyati?
27. Milliy model tushunchasi va uning mazmun-mohiyati?

## **2-BOB. BIZNESDA AXBOROT TEXNOLOGIYALARI VA AXBOROT TIZIMI**

### **2.1. § Ma'lumot tushunchasi, turlari va xususiyatlari**

Uz odatda har kuni axborot va ma'lumot degan so'zlarni qo'llanilishi bilan duch kelamiz. Ko'pincha ushbu so'zlar sinonim sifatida qo'llaniladi. Lekin aslida axborot va ma'lumotlar so'zlari ikki xil ma'noni anglatadi.

**Ma'lumot bu** – voqea, hodisa va jarayonlar to'g'risidagi qayd etilgan, lekin qaror qabul qilish uchun qayta ishlanmagan raqamlar, harflar va simvollaridir. Masalan biznes subyekti o'z faoliyatini tashkil etish uchun 10 tonna mahsulot olib kelgani to'g'risida menedjer, rahbar yoki mulkdorga kelingan xabar ma'lumot hisoblanadi.

**Axborot bu** – voqea, hodisa va jarayonlar to'g'risidagi qaror qabul qilish uchun qayta ishlangan ma'lumot. Masalan, o'z faoliyatini tashkil etish maqsadida biznes subyekti tomonidan 10 tonna mahsulot kirim jumligina navi, narxi va miqdorlari bo'yicha 1 ombor mudiri javobgarligiga kiritilgan. Menedjer, rahbar yoki mulkdorga jami 10 tonna mahsulot talab chiqarish uchun "A" ta'minotchidan xom-ashyo olib kelingan va 1 ombor mudiri javogarliligiga kirim qilingani, xom-ashyoning 5 tonnasi 1 nav bo'lib narxi 10000 so'mdan, 3 tonnasi 2 nav narxi 8000 ming so'mdan va 2 tonnasi 3 nav narxi 6000 ming so'mdan xarid qilinganligi to'g'risidagi xabar bu axborot hisoblanadi.

**Ma'lumotlar bu** aniq bir qator yoki umumiy, formulalar yoki raqamli ifodalash shaklida ifodalanadigan va umumlashtirilishi mumkin bo'lgan xabarlardir. Ma'lumotlarning asosiy turlarini ularning xususiyatlariga, ma'nosiga (semantikaga) va ular bilan amalga oshiriladigan operatsiyalarga qarab turlash odatiydir. Eng ko'p ishlatiladigan raqamli ma'lumotlar, pul, tanzimiy, vaqt va sana.

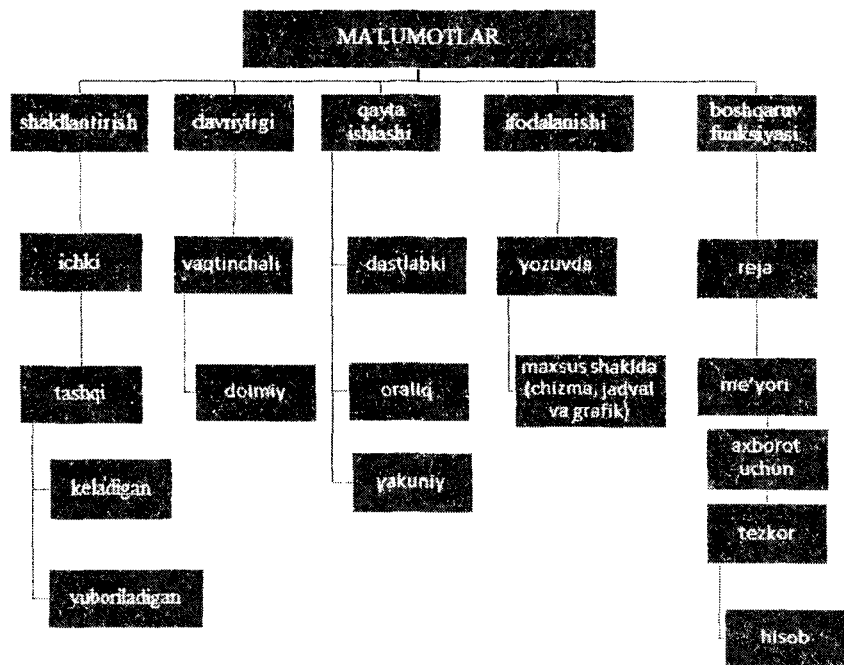
Ular qanday obyekt yoki hodisa, jarayon o'zi to'g'risida ma'lumot tashuvchi hisoblanadi. Shuning uchun ma'lumot obyekt yoki hodisa, jarayonlarning o'ziga xos ajralmas xususiyati ham nomayon bo'ladi.

**Ma'lumotlar** – tashkilot uchun juda muhim bo'lib, ichki va tashqi manbalardan olinadi. Boshqaruv uchun odatda: bozordagi talab va taklif holati, biznes natijasi, biznesda nima sodir bo'lishini prognoz qilish, qisqa va uzoq muddatda qarorlar qabul qilish va nazorat uchun asos bo'ladi.

Shuningdek biznes ma'lumotlariga uning natijasidan manfaatdor boshqa taraflar ham ehtiyoj sezadi. Jumladan,

- aksiyadorlar – investitsiyalari natijadorligini bilish uchun;
- mijozlar va ta'minotchilar – biznes barqarorligi va hamkorlari ishonchli ekanligini bilish maqsadida;
- xodimlar-ish o'rinlari va daromadlari barqarorligi to'g'risida ishon hosil qilish uchun;
- davlat organlari – soliq organlari-soliq tushumlari barqarorligini ta'minlash, mahalliy hokimiyat -ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishni prognozlash tirish maqsadida.

Ma'lumotlar hajmining kattaligi va ko'lami kengligi uni foydalanishga moslab guruhlar va tasniflashni talab etadi. Ma'lumotlarni shakllanishi, davriyligi, qayta ishlanishi, ifodalanishi va boshqaruv funksiyalari kabi belgilari bo'yicha guruhlash va tasniflash quyidagi ko'rinishda mumkin (2.1.1.rasm).



2.1.1.-rasm. Ma'lumotlarni o'ziga xos belgilari bo'yicha tasniflash.

Har bir guruh ma'lumot ko'rsatkichlari obyekt yoki jarayon, holatni u yoki, bu jihatlariga baho berish uchun xizmat qiladi. O'ziga xos belgilar

muammosida tasniflangan ma'lumotlar foydalanish uchun qulay hisoblanadi va foydalanuvchining vaqtini tejashiga imkoniyat yaratadi.

Shuningdek, kelib chiqishi bo'yicha oddiy, biologik va ijtimoiy ma'lumotlarga bo'linadi. Qabul qilish holati bo'yicha his etish organlari orqali va texnik qurilmalar yordamida qabul qilinadigan ma'lumotlardan iborat bo'ladi.

Faoliyat yo'nalishlari bo'yicha ma'lumotlarni iqtisodiy, tijoriy, boshqaruv va siyosiy kabi turlarga bo'lish mumkin.

Uznes subyektlari o'z faoliyatini tashkil etish va uni samarali yuritish maqsadida turli ma'lumotlardan foydalanishiga to'g'ri keladi. Jamiyat kuzoni sifatida barchamiz ham turli ma'lumotlarga ehtiyoj sezamiz. Ushbu ma'lumotlarga bo'lgan o'z ehtiyojlarimizni turli manbalardan mavjud ma'lumot yetkazish shakllari orqali olib, ehtiyojimizni qondiramiz. Shu o'tinda doim duch kelayotgan **ma'lumot va axborot** atamalari mazmuniga bo'xtalsak.

Uznesning ma'lumotlari olinadigan manbasiga ko'ra ichki va tashqi turlarga bo'linadi. Ichki ma'lumotlar korxonadan tayyorlangan va unig faoliyati bilan bog'liq ma'lumotlar bo'lsa, tashqi ma'lumotlar korxonadan tashqari manbalar ommaviy axborot vositalari, ochiq manbalar va reyting-tahlil subyektlardan olingan ma'lumotlar hisoblanadi. Ma'lumotlarni mazmuniga ko'ra moliyaviy, statistik va tozkor ma'lumotlarga bo'lish mumkin.

Axborotlar qabul qilish, taqdim etish va ijtimoiy ahamiyatiga kabi belgilarini bo'yicha bir qator turlarga bo'linadi (2.1.1-jadval).

### Axborotlarni ayrim belgilari bo'yicha tasniflash

#### 2.1.1-jadval

QABUL QILISH VOSITALARIGA KO'RA	TAQDIM ETISH SHAKLIGA KO'RA	IJTIMOIIY AHAMIYATIGA KO'RA
Ko'rish orqali	Matn shaklida	Umumiy
Eshitish orqali	Raqalam shaklida	Ilmiy-texnikaviy
Mussus vositalar orqali	Grafik, jadval shaklida	Xususiy (aql, bilim, intuitsiya)
His etish	Musiqa shakida	Estitek
U'm bilish orqali	Kombinatsiya shaklida	Birlashgan.



Shuningdek ma'lumotlar miqdoriy, umumiy, ahamiyatsiz va aniq ma'lumotlarga ham bo'linadi.

**Miqdoriy ma'lumotlar** – raqamlar bilan o'lchash imkoniyati bor ma'lumotlar. Masalan: ish vaqti, bir para leksiya vaqti kabi. Ushbu ma'lumotlar bizga voqeaga baho berish va uning holati, natijasi to'g'risida xulosa qilishimizga imkon beradi.

**Umumiy ma'lumotlar** – raqamlar bilan o'lchanmaydigan ma'lumotlar hisoblanadi. Masalan, yig'ilish bo'lib o'tgani, tadbirlar tashkil etilgani to'g'risidagi ma'lumotlar umumiy ma'lumotlar turiga kiradi.

**Ahamiyatsiz ma'lumotlar** – Ushbu ma'lumotlar biz uchun qiziqarli emas. U faqat bizni asosiy masalalardan chalg'itish uchun xizmat qiladi. Masalan, internet, choyxona va sataroshxonadagi turli xil mish-mishlar.

**Aniq ma'lumotlar** – foydalanuvchilar barcha qatlami va biznes uchun ahamiyatga ega hamda aniq va ishonchi manbalar ma'lumotlaridir. Ushbu toifadagi ma'lumotlar buxgalteriya hisobi, moliyaviy, soliq va statistik hisobotlar va rasmiy organlar tomonidan tarqatiladigan ma'lumotlar hisoblanadi. Ushbu turdagi ma'lumotlar biznes bo'yicha to'g'ri qabul qilish, yo'nalishini belgilashga xizmat qiladi.

Axborotlar foydalanuvchilar, jumladan biznes uchun ahamiyatli va foydali bo'lishi ularning sifati va aniqligiga bog'liqdir. Shu sababli axborotlar sifatiga aniqlik, to'liqlik, qiymatlilik, tushunarlilik, ta'alluqlilik, moslanuvchanlik, o'z vaqtidalik va oson (*qulaylik*) kabi talablar mavjud. Ushbu talablar mazmunini quyidagicha izolash mumkin.

- **Aniqlik (accurate)**- axborotning maqsadga erishish uchun qabul qilinadigan qaror asosligini ta'minlaydigan darajada to'liq va holatga to'g'ri baho berilganlik darajasi.

- **To'liqlik (Complete)** – holat (*voqea*)ni har taraflama ifoda etgan axborot to'liq hisoblanadi. To'liq ma'lumot ishonchli bo'ladi.

- **Qiymatli (Cost)** – axborot uni olishdan ko'ra ko'proq foyda keltirishi zarur.

- **Tushunarli (Understandable)** – axborot foydalanuvchilar uchun qulay va tushunarli bo'lishi kerak.

- **Ta'alluqli (Relevant)** - taqdim etilgan axborot masalaning asosiy jihatini qamrab olishi zarur.

- **Moslanuvchan (Adaptable)** – axborot foydalanuvchining istak va talabiga mos bo'lishi kerak.

- **O‘z vaqtidalik (Timely)** – axborot qaror qabul qilish uchun zarur bo‘lgan vaqtda yetkazib berilishi zarur.

- **Oson –Qulay (Easy)** – axborotni olish, undan foydalanish qulay va oson bo‘lishi kerak.

Kishilik jamiyati ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanib borishi boshqaruv tizimi bilan birga uning mexanizmlarini ham takomillashib borishini talab etadi. XXI asr dunyo hamjamiyati tomonidan axborot texnologiyalar asri sifatida e‘tirof etilmoqda. Axborot texnologiyalar (AT) hozirda davlat va jamiyat hayotining barcha jabhalarini qamrab olmoqda.

Hozirda dunyoda katta hajmdagi ma‘lumotlarni jamlaydigan, saqlaydigan va qayta ishlaydigan maxsus serverlar ishlab turibdi. Ushbu serverlar bazalarida mavjud ma‘lumotlarni qayta ishlashni qo‘lda bajarish imkoniyati yo‘q, shuning uchun ularga zarur ishlov berish va saqlash operatsiyalarini bajarish uchun avtomatlashtirilgan axborot tizimlaridan foydalaniladi.

Axborot tizimlari tashkilotning ishini qo‘llab-quvvatlash maqsadida axborotni boshqarish va taqdim etishni nazarda tutadi. Axborot texnologiyalari ma‘lumotlarni yig‘ish, saqlash, uzatish yoki taqdim etish bilan bog‘liq har qanday uskunani tavsiflaydi. Qisqacha aytganda, bu axborot tizimlari ishlaydigan apparatlar infratuzilmasi, ya‘ni ish stoli, noutbuklar, serverlar va qattiq disklar kabi qurilmalardir.

Davlat, jamiyat va iqtisodiyot tarkibiy tuzilmalari har qanday boshqaruv tizimini o‘z faoliyatini yuritishni tashkil etish va o‘z funksional vazifalarini bajarishlari uchun axborotlarga ehtiyoj sezadi. Qayd etilganidek axborotlar ichki va tashqi manbalardan olinishi mumkin. Shu tufayli boshqaruv tuzilmasi va axborotlar tizimida o‘zaro bog‘liqlik yuzaga keladi.

Boshqaruv tizimi *strategik, taktik va tezkor turlarga* bo‘linadi. Ushbu boshqaruv tizimlarining har biri o‘z maqsad va vazifalaridan kelib chiqib axborotlarni shakllantiradi hamda ular asosida boshqaruv qarorlari qabul qiladi. Boshqaruv tizimlari uchun taqdim etiladigan axborotlar ham boshqaruv iyerarxiyasiga mos ravishda strategik, taktik va tezkor axborotlarga bo‘linadi.

Buxgalteriya hisobining tarkibiy qismlari bo‘lgan moliyaviy, soliq va boshqaruv hisoblari ma‘lumotlari asosida tuziladigan hisobotlardan olinadigan ma‘lumotlar barcha manbalardan olinadigan axborotlar ichida aniqlik, haqqoniylik va ishonchiligi bilan ahamiyatli hisoblanadi.

## 2.2. § Axborot tizimi, unig turlari va boshqaruvda foydalanish

Axborot tizimi tushunchasi juda xam keng tarqalgan termin bo'lib, juda xam ko'p ma'noni anglatadi. Ko'p xollarda texnika vositalari va dasturlari yig'indisiga "TIZIM" deb ataladi. Tizim tushunchasiga "axborot" so'zini qo'shsak u holda "tizimning" yaratilish maqsadi va ishlash prinsipi tushuniladi. Axborot tizimi foydalanuvchilarga istalgan muxitdagi axborotlarni saqlash, qayta ishlash, qidirish imkonini yaratadi

Axborot tizimi deb oldinga qo'yilgan maqsadga erishish uchun axborotlarni saqlash, qayta ishlash va uzatish metodlari hamda vositalari yig'indisiga aytiladi.

Axborot tizimi tushunchasi – bir vaqtning o'zida yagona obyekt hamda maqsadga erishish uchun to'plangan elementlar yig'indisi sifatida tushuniladi. Tizimlar bir-biridan tarkibi va qanday maqsadda qo'llanilishi bilan ajratiladi (2.2.1-jadval).

**Har bir tizim to'rt asosiy qismdan iborat:**

- kiritish;
- ishlov berish;
- chiqarish;
- teskari aloqa.

### Axborot tizimlari tarkibi va qo'llanilish yo'nalishlari

#### 2.2.1-jadval

t/r	Tizimlar	Tizim elementlari	Tizimning asosiy vazifasi
1.	Firma	Ishchilar, vositalar, tovarlar, bino va boshqalar	Mahsulot, tovar ishlab chiqarish
2.	Kompyuter	Elektron va elektromexanik elementlar, aloqa liniyalari va h.k.	Ma'lumotlarni qayta ishlash
3.	Telekommunikatsiya tizimi	Modemlar, kabellar, tarmoq dasturlari va h.k.	Axborot yuborish
4.	Axborot tizimi	Kompyuterlar, ular tarmoqlari, modemlar, kabellar, axborot va dasturiy ta'minotlar.	Yuqori darajadagi sifatli axborotlarni tayyorlash

Axborot tizimining maqsadi – muayyan soha faoliyati bilan bog'liq bo'lgan professional axborot ishlab chiqarish. Axborot tizimlari har qanday sohadagi vazifalarni hal qilish jarayonida zarur bo'ladigan axborotni to'plash, saqlash, ishlov berish, chiqarib berishni ta'minlaydi.

**Axborot tizimi** – qo'yilgan maqsadlarga erishish yo'lida axborotni to'plash, saqlash, ishlov berish va chiqarishda foydalaniladigan vositalar, usullar va xodimlarning o'zaro bog'liq majmui.

Axborot keng qamrovli tushuncha bo'lib, unga quyidagicha ta'riflar ham berish mumkin:

1 Dalil, voqea, xodisa, predmet, jarayon kabi obyektlar haqidagi bilim hamda tushunchalar yoki buyruqlar;

2 Ma'lum xos matnda aniq ma'noga ega tushunchalarni ichiga olgan dalil, voqea, xodisa, predmet, jarayon, taqdimot kabi obyektlar haqidagi bilimlar majmui;

3 Qiziqish uyg'otishi mumkin bo'lgan, saqlanishi va qayta ishlanishi lozim bo'lgan jami dalil va ma'lumotlar. Kitob matni, ilmiy formulalar, bank hisob raqamidan foydalanish va to'lovlar, dars jadvali, o'lchash majmualarining yer va fazo stansiyasi o'rtasidagi masofa to'g'risidagi ma'lumotlar va hokazolar axborot bo'lishi mumkin.

**Axborotlarni uzatish.** Axborotni uzatish deganda ehtiyojdan kelib chiqib, uni bir kishidan ikkinchi kishiga yoki bir kompyuterdan ikkinchi kompyuterga turli vositalar yordamida yetkazib berish tushiniladi. Axborotlarni uzatishning turli xil usullari mavjud bo'lib, ular kompyuter dasturlari yordamida, pochta orqali, transport vositalari yordamida, aloqa tarmoq'i orqali uzatish mumkin. Aloqa tarmog'i orqali axborotlarni qisqa vaqt ichida uzoq masofaga uzatish mumkin. Bunda ma'lumotlarni uzatish vaqti sezilarli darajada qisqaradi.

**Axborotning turlari: matn, tasvir, animatsiya, audio va video.** Ma'lumki, axborotlarni insonlar bir-biriga uzatish jarayonida matn ko'rinishdagi, jadval ko'rinishdagi, tovush ko'rinishdagi va tasvir ko'rinishdagi ma'lumotlardan foydalanadi.

**Matn.** Matn – bu ma'lumotlarni ifodalash shakli bo'lib, u mazmunan yagona, yaxlit va tanlangan tilning belgilari ketma-ketligidan iborat. Matn hujjat asosidir. Axborot tizimiga matn kiritish klaviatura, nurli pero, mikrofon, yoki skaner yordamida amalga oshiriladi. Matnlarga ishlov berish matn muharriri deb ataluvchi maxsus amaliy dasturlar majmuasi tomonidan amalga oshiriladi. Tarmoq orqali matnlar ma'lumotlar bo'laklari ko'rinishida uzatiladi.

**Tasvir.** Tasvir bu – biror voqea, xodisa yoki jarayonlarni o'zida ifodalagan rasmlar bo'laklari va ranglardan iborat ma'lumotdir. Foto, manzara, matematik funksiyalar grafigi, statistik ma'lumotlar diagrammasi va shunga o'xshash

ma'lumotlar tasvir hisoblanadi. Kompyuter yordamida tasvirlarga ishlov berishni to'rt guruhga ajratish maqsadga muvofiq hisoblanadi:

**Animatsiya.** Animatsiya ma'lum tezlikda tasvirlarni almashtirish mahsulidir. Bunda ma'lum vaqt oralig'ida, ma'lum sondagi bir xil o'lchamga ega bo'lgan tasvirlar tezkor almashtiriladi. Natijada multiplikatsiyaga o'xshash harakatlanuvchi (*animatsion*) tasvir hosil bo'ladi. Filmlar va video ma'lumotlarning asosini animatsiyalar tashkil etadi, chunki filmlar namoyishida bir soniyada 25–30 ta tasvir tezkor almashtiriladi. Shundan qilib, videofilm tarkibidagi tasvirlarni hisoblab chiqish mumkin, ya'ni bir soatlik film 3600 soniyani, undagi tasvirlar esa 90 mingtani tashkil etadi.

Animatsiya orqali quyidagilarni amalga oshirish mumkin:

- matn axborotini qismlashni;
- tasvir qismlarining so'zsiz harakati jarayonini;
- rasm harakatlarini;
- tarixiy janglarning so'zsiz harakatini;
- fizik va kimyoviy jarayonlarni;
- texnologik jarayonlarni;
- tabiiy hodisalar jarayonini;
- siyosiy hodisalar jarayonini;
- ijtimoiy hodisalar jarayonini;

Jamiyatni axborotlashtirish: mehnat, ilmiy tadqiqot, loyiha, ishlab chiqarish jarayonlarini avtomatlashtirish, aholiga xizmat ko'rsatishni avtomatlashtirish, tashkiliy-iqtisodiy boshqarishni avtomatlashtirish, ta'lim va kadrlar tayyorlash tizimini axborotlashtirish kabi sohalarni o'z ichiga oladi.

Jamiyatda axborot ham bilim manbai ham eng asosiy muloqot vositasi bo'lib hisoblanadi. Jamiyatni axborotlashtirishda radio, televideniye, ommaviy-axborot vositalari va Internet tizimining ahamiyati juda yuqoridir. Har kim har doim biror ishni bajarish yoki biror maqsadga erishish uchun axborotdan foydalanadi. Har bir inson ob-havo prognozini, transport vositalari qatnovi jadvalini, bank va biznes ma'lumotlarini hamda kundalik yangiliklardan habardor bo'lishga muxtojdir. Agarda inson kundalik axborotlar va yangiliklardan xabardor bo'lmas ekan u jamiyatdan uzilib qolishi muqarrar.

Axborot resurslari – alohida hujjatlar, hujjatlarning alohida to'plamlari, axborot tizimlaridagi (*kutubxonalardagi, arxivlardagi, fondlardagi, ma'lu-*

motlar banklaridagi va boshqa axborot tizimlaridagi) hujjatlar va hujjatlarining to'plamlari.

Umumaviy axborot – bunga cheklanmagan doiradagi shaxslar uchun mo'ljallangan hujjatlashtirilgan axborot, bosma, audio, audiovizual hamda boshqa xabarlar va materiallar kiradi.

Axborot tizimi – axborotni to'plash, saqlash, izlash, unga ishlov berish hamda undan foydalanish imkonini beradigan, tashkiliy jihatdan tartibga solingan jami axborot resurslari, axborot texnologiyalari va aloqa vositalari.

**Axborotning salbiy va ijobiy ta'siri.** Axborotning ijobiy tomoni shundan iboratki, o'z vaqtida olingan to'g'ri va sifatli axborot turli sohalarda aniq qaror qabul qilish imkonini beradi. To'g'ri sifatli axborot insonlar, ayniqsa yoshlarning dunyoqarashini boyitishi, bilim olishi, zamonaviy bilimlar egasi bo'lishi imkonini beradi, zero Prezidentimiz ta'kidlaganlaridek farzandlari sog'lom yurt qudratli bo'lur.

Axborotning salbiy tomoni shundan iboratki, hozirgi kunda ayrim g'arb davlatlaridan kirib kelayotgan bizning milliy qadriyatlarimizga yot bo'lgan axborotlar va qarashlar hamda insonlar ongini zaharlovchi ma'lumotlar ham mavjud. Ayniqsa bunday ma'lumotlar Internet tarmog'i orqali keng tarqalmoqda. Internet va SMS xabarlar orqali tarqalayotgan jamiyatimizga, qadriyatlarimiz va an'analarimizga, davlatchiligimizga zid bo'lgan nojo'ya axborotlar yoshlarning ongini zaharlashi va ularni noto'g'ri yo'llarga boshlashi mumkin. Bunday holatlarning oldini olish bizning vazifamizdir. Har doim axborotdan o'rinli va to'g'ri foydalanish zarur.

**Axborot** – mavjud obyekt yoki hodisa bo'yicha aniq tasavvurga ega bo'lish va qaror qabul qilish maqsadlarida mavjud ma'lumotlarni qayta ishlash natijasida tayyorlanadigan mahsulot.

Axborot biznes uchun juda muhim ahamiyatga ega hisoblanadi. Shu sababli tayyorlanadigan axborotlar haqqoniy va o'z vaqtida olingan ishonchi manbalardan ma'lumotlarga tayanishi zarur bo'ladi. haqqoniy va o'z vaqtida olingan ma'lumot asosida tayyorlangan axborot boshqaruv qarori qabul qilish jarayoniga yordam beradi. Qaror qabul qiluvchi axborotga ishonish muhimdir.

Zamonaviy biznes dunyosida ko'plab tashkilotlar katta hajmga ega va ma'lumotlar va ma'lumotlar miqdori qayta ishlaydi. Buni qo'lda qilish amaliy bo'lmaydi, shuning uchun ular zarur ishlov berish va saqlashni avtomatlashtirilgan tizimlarga tayanadi.

• Axborot tizimlari (*AT*) boshqaruv va ta'minlashni anglatadi. Tashkilot faoliyatini qo'llab-quvvatlash uchun ma'lumotlar to'playdi.

Axborot texnologiyalari (*IT*) bilan bog'liq har qanday uskunani tavsiflaydi. Ma'lumotlarni olish, saqlash, uzatish yoki taqdim etish. Sodda qilib aytganda, *IT* – bu axborot tizimlarini boshqaradigan apparat infratuzilmasi.

Bugungi kundagi zamonaviy axborot tizimi tushunchasi axborotga ishlov berishning asosiy texnik vositasi sifatida shaxsiy kompyuterlardan foydalanishni ko'zda tutadi.

Yirik kompaniyalarda shaxsiy kompyuterlar bilan bir qatorda axborot tizimining texnik bazasi tarkibiga meynfreym yoki super elektron hisoblash mashinalari kirishi mumkin. Bundan tashqari, agar ishlab chiqarilayotgan axborot foydalanuvchisi bo'lgan va usiz bu axborotni olish hamda taqdim etish mumkin bo'lmagan odamning roli hisobga olinmas ekan, axborot tizimi texnikaviy timsol bo'lib qoladi va hech qanday ahamiyatga ega bo'lmay qoladi. Tashkilot deganda umumiy maqsadlar yo'lida birlashgan va umumiy moddiy hamda moliyaviy vositalardan moddiy va axborot mahsulotlarini hamda xizmatlarini ishlab chiqarish uchun foydalanadigan odamlar hamjamiyati tushuniladi. Matnda ikki so'z – “tashkilot” va “firma” so'zlari teng ma'nolarda qo'llaniladi.

Kompyuterlar ixtisoslashgan dasturiy vositalar bilan jihozlangan bo'lib, axborot tizimlari uchun texnikaviy baza va vosita hisoblanadi. Kompyuterlar va telekommunikatsiyalar bilan ish olib boradigan xodimlar har qanday axborot tizimining majburiy tarkibi hisoblanadi. Axborot tizimlarining qo'llanish sohalari turli-tumandir.

Shuningdek, har bir tizimga xos bo'lgan xususiyatlar va o'ziga xosliklar ham turli-tumandir. Muayyan axborot tizimining xususiyatlari majmuini belgilovchi ko'plab omillar orasida uchta asosiy omilni ajratib ko'rsatish mumkin, bular:

- *tizimning texnik darajasi;*
- *ishlov berilayotgan axborot xarakteri;*
- *axborotning ishlatish maqsadlari, ya'ni ushbu tizim hal qilishda yordam berishi mo'ljallangan vazifalar doirasi.*

Ushbu omillar ham tizimning o'zida, ham foydalanuvchilar uchun taqdim etiladigan axborot shakli, axborotga ishlov berish jarayonlari xarakteri va tizim tashqi muhit bilan o'zaro aloqasi, tizim algoritmik va dasturiy ta'minotning tarkibini belgilab beradi.

Texnika darajasi bo'yicha axborot tizimlari quyidagi tizimlarga bo'linadi:

- oddiy;
- mexanizatsiyalashgan;
- avtomatlashtirilgan;
- avtomatlashgan.

Hozirgi sanab o'tishi tartibi ular yaratilishining tarixiy ketma-ketligini aks ettiradi. Oddiy axborot tizimlarida axborotga ishlov berishning barcha jarayonlari qo'lda bajariladi. Qo'lda ishlov beriladigan tizimlarning axborot massivlari hajmi uncha katta bo'lmaydi, ma'lumotlar turli tipdagi eltuvchilarda saqlanadi. Bunday tizimlarda axborotni qidirish uchun oddiy selektiv moslamalardan foydalaniladi.

Azmi olganda oddiy axborot tizimlari tizim emas, balki ma'lum belgilar majmua bo'yicha zarur axborotni qidirishni yengillashtiruvchi qurilmalar hisoblanadi. Bu qurilmalar arzon, ular bilan ishlash oddiy, ularni ishlatish uchun oliy malakali xizmat ko'rsatuvchi xodimlar talab etilmaydi.

Mexanizatsiyalashgan axborot tizimlarida axborotga ishlov berish va qidirish uchun turli mexanizatsiyalashgan vositalardan foydalaniladi, ular orasida hisoblash perforatsiya mashinalari eng keng tarqalgandir. Mexanizatsiyalashgan axborot tizimlarida perfokartalar axborot eltuvchilari bo'lib, hisoblanadi. Bunday mexanizatsiyalashgan tizimlarning texnik vositalari tarkibiga perforatsiya mashinalari to'plami kiradi, ularning har biri muayyan bir vazifani bajaradi. Perforatsiya mashinalari yordamida axborot dastlabki hujjatlardan perfokartalarga o'tkaziladi. Saralovchi umumiy belgilarga ega bo'lgan perfokartalar alohida guruhlar bo'yicha joylashtiradi.

Avtomatlashtirilgan va avtomatlashgan axborot tizimlaridagi axborotni saqlash, unga ishlov berish va qidirish uchun hamda kompyuterlardan foydalaniladi. Kompyuterlar axborotni to'plash, tayyorlash va uzatish, shuningdek axborotni iste'molchiga yetkazib berish bilan bog'liq operatsiyalarni bajarish uchun ham xizmat qiladi. Bu tizimlar keng funksional tarkibiyatlarga ega va axborotning juda katta hajmlarini saqlash hamda ishlov berishga qodir. Bu yerda axborot eltuvchilar kompyuterlarning vositasi qurilmalaridir. Eng keng tarqalgan avtomatlashtirilgan axborot tizimlari (AAT) ishida axborotga ishlov berish texnologik jarayonining turli bosqichlarida (axborotni to'plash va uni kompyuterga kiritish-mo'tayyorlash, qidirish jarayonida) inson ishtirok etadi. Inson AAT ning taqyil muhit tomonidagi sherigi hisoblanadi va tayyorlanadigan axborot tizimlari aynan unga mo'ljallangandir.



AATda barcha jarayonlar odam ishtirokisiz o'tadi. Odatda avtomatlashgan tizimlardan ancha yirik tizimlar tarkibida, masalan obyektlar va texnologik jarayonlarni boshqarishning avtomatlashgan tizimlarida foydalaniladi. Avtomatlashgan tizimlarning "sheriklari" robotlar, dastur vositasida boshqariladigan stanoklar, texnologik jarayonlar, ishlab chiqarish obyektlari va boshqalar hisoblanadi. Bunday tizimlarda kiritiladigan axborot signallar yoki biror-bir fizik kattaliklar shaklida taqdim etiladi, chiqadigan axborotdan esa boshqarish va sozlash uchun foydalaniladi.

Hozirgi vaqtda turli maqsadlarga mo'ljallangan ko'plab axborot-ma'lumot tizimlari muvaffaqiyatli ishlab turibdi, ular foydalanuvchilarning axborot so'rovlarini qondirish uchun yo'naltirilgan. Bunday tizimlarning o'ziga xos xususiyati shundaki, ularda so'rovga muvofiq ravishda topilgan axborotdan aynan shu tizimning doirasida bevosita foydalanilmaydi, balki foydalanuvchiga beriladi, u olingan axborotdan o'ziga zarur istalgan maqsadlarda foydalanadi.

Aeroflot va temir yo'l transportida chiptalarni oldindan band qilishning avtomatlashtirilgan tizimi ana shunday axborot ma'lumot tizimi uchun misol bo'lib xizmat qiladi. Bu tizimlar operativ tizimlarning tipik misoli ham bo'la oladi, chunki tizimga deyarli har bir murojaat qilish axborot fondining joriy holati o'zgarishiga olib keladi (*joylar band qilinadi, yangi reyslar qo'shiladi va h.k.*).

Biznesda ishlatiladigan quyidagi axborot tizimlar turlari mavjud: elektron tijorat tizimlari, tranzaksiyalarni qayta ishlash (procyessing), boshqaruv AT, qarorlarni qabul qilishni qo'llab-quvvatlash tizimlari. Undan tashqari ba'zi tashkilotlar maxsus maqsadli tizimlarni ishlatadilar: sun'iy intellekt, ekspert tizimlar, virtual voqelik va boshqalar.

Elektron tijorat – axborot texnologiyalari yordamida amalga oshiriladigan tovarlarni sotish, ishlarni bajarish va xizmat ko'rsatish bo'yicha tadbirkorlik faoliyati. Elektron tijoratni to'rt yo'nalishga ajratish qabul qilingan:

- *biznes – biznesga (B2B);*
- *biznes iste'molchiga (B2S);*
- *biznes ma'muriyatga (B2A);*
- *iste'molchi ma'muriyatga (S2A).*

Shuningdek, keyingi vaqtda iste'molchi iste'molchiga (S2S) va iste'molchi biznesga (S2B) modellari rivoj topmoqda.

O'tgan asrning 50-yillaridan boshlab kompyuterlar biznesda har kungi muayyda, ko'p mehnatni talab kiladigan ishlarda ishlatila boshlangan.

Tranzaksiyalarni qayta ishlash tizimi bu biznes tranzaksiyalarini saqlab qolish va qayta ishlash uchun foydalaniladigan odamlar, jarayonlar, dasturlar, ma'lumot bazalari va uskunalar bilan tashkil etilgan to'plamdir. Boshqaruv tizimlari turli-tuman boshqaruv va texnik-iqtisodiy masalalarni hal qilish uchun mo'ljallangan. Odatda bu tizimlar korxonalar, tashkilotlar, tarmoqlar (*masalan, kasalxonalar, avtomatlashgan omborlar, moddiy-texnika ta'minoti va zahira qismlarini boshqarish*, kadrlarni hisobga olish va buxgalteriya hisobining axborot tizimlari) avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari (ABT) doirasida ishlaydi. Ko'pincha bu tizimlar ayrim sohalarga xizmat ko'rsatadi va mustaqil hisoblanadi, ya'ni o'zining axborot fondi, algoritmi va dasturiy ta'minotiga ega bo'ladi. Boshqaruv tizimlari integratsiyalashgan, ma'lumotlar bazasi tamoyili bo'yicha qurilgan bo'lishi mumkin. Bunday tizimlar korxonadagi aylanib yuruvchi butun axborot oqimiga ishlov beradi va korxonaning resurslaridan oqilona foydalanigan holda uning bir maromda va rejali ishlashini ta'minlashga yo'naltirilgan bo'ladi.

Texnik vositalar yordamida faqat axborot operatsiyalarini avtomatlashtirishga erishiladi. Bevosita qarorlar qabul qilish funksiyalarini va boshqa boshqaruv operatsiyalarini odamning o'zi bajaradi.

Axborot tizimidagi jarayonlar Axborot tizimlari quyidagi hossalari bilan xarakterlanadi. Har qanday axborot tizimi, tizimni tashkil etishning umumiy prinsipi asosida tahlil qilinadi va boshqariladi. Axborot tizimi dinamik ko'rinishga ega bo'lib, rivojlanuvchi tizim hisoblanadi. Axborot tizimining mahsuloti ham axborot hisoblanadi. Axborot tizimini odam kompyuter tizimi ko'rinishida tasavvur qilish lozim.

Axborot tizimlarini xayotda qo'llab quyidagi natijalarni olish mumkin:

- *matematik metod va intellektual tizimlarni qo'llab, boshqarishning optimal variantlarini aniqlash;*
- *tizimni avtomatlashtirish natijasida ishchilarning vazifalarini yangilash;*
- *eng to'g'ri axborotga ega bo'lish;*
- *axborotlarni foydalanuvchilarga tezkor yetkazish;*
- *axborotlarni qog'oz emas balki magnit yoki optik disklarda saqlash;*
- *mahsulot ishlab chiqarish sarf xarajatlarni kamaytirish.*

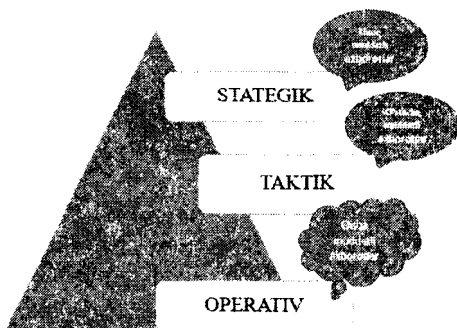
Axborot tizimlarida boshqaruv tuzilmasida muhim o'ringa ega bo'lib, u quyidagi vazifalarni bajarishi lozim

1. Axborot tizimining tuzilmasi va uning qo'llanilish maqsadi, jamiyat va korxonada turgan vazifa bilan to'g'ri kelishi kerak. Masalan; tijorat firmasida – foydali biznes, davlat korxonasida ijtimoiy va siyosiy vazifalarni bajarishi kerak.

2. Axborot tizimi inson tomonidan boshqarilishi va ijtimoiy etika prinsiplari asosida foyda keltirishi kerak.

3. To'g'ri, kafolatli va o'z vaqtida axborotlarni mijoz yoki tizimlarga yetkazishi lozim.

Ma'lumki menejmentning uchta— strategik, taktik va operativ darajasi mavjud. Tashkilot boshqaruv tuzilmasi ushbu darajalar asosida axborot ta'minoti nuqtayi nazaridan 3 bosqichdan iborat iyerarxiyaga ega bo'ladi. Axborotlar ushbu bosqichlarda amalga oshiriladigan vazifalarni bajarish uchun xizmat qiladi (2.2.1-rasm).



2.2.1-rasm. Boshqaruv iyerarxiyasi vazifalarida axborotlar tizimi.

Har bir daraja tashkilot ichida har xil turdagi strategiyalarni yaratadi.

1. Boshqaruvning strategik darajasi
2. Boshqaruvning taktik darajasi
3. Boshqaruvning operatsion darajasi

Biznes tizimini axborot bilan ta'minlashda xalqaro amaliyotda axborot texnologiyalar tizimida mavjud yangi texnologiyalardan foydalaniladi.

**Tranzaksiyalarni qayta ishlash (TPS) tizimi.**

TPS tashkilotning barcha kundalik operatsiyalarining yozib boradi va ularni foydalanuvchilar yetkazish uchun qulay tarzda muntazam umum-

ishtirib boradi. Tranzaksiya (jarayon)lar menedjerlar tomonidan asosiy qarorlar qabul qilish uchun ishlatiladigan axborotlarni serverda qayd etib boradi.

**Misol uchun:**

**Sotish bo'yicha:**

oldi-sotdi bitimlarini ro'yxatga olish va marketing tadqiqotlari va reklama faoliyati haqida ma'lumotlarni qayd etish;

**Ishlab chiqarish bo'yicha:**

tovarlarni xarid qilish, ishlab chiqarish va tovarlarni jo'natish haqida ma'lumotlarni qayd etish;

**Moliya va hisob tizimlari bo'yicha:**

moliyaviy ma'lumotlarni qayd etib borish.

**TPS** tizimidan foydalanishini savdo korxonalari va dorixonalarda ko'p ulanish mumkin. Har bir kunning oxirida har turdagi qancha tovar kirim qilindi va sotilganligi haqida ma'lumotlar **TPS** tizimi asosida qayd etib boriladi va kirim-chiqim hamda tovarlar qoldig'i to'g'risida ma'lumotlar tayyorlanib, rahbarlarga yetkaziladi. **TPS** axborot tizimi tezkor boshqaruv uchun axborotlar yetkazib berishga mo'ljallangan.

**Axborot tizimlarini boshqarish (MIS) tizimi.**

Axborot tizimlarini boshqarish (**MIS**) tranzaksiya (**TPS**) tizimi ma'lumotlarini qayta ishlab taktik boshqaruv uchun yetkazib berish vazifasini bajaradi. Ushbu axborot tizimi axborotlaridan menedjerlar, mulkdorlar hamda investorlar joriy va perespektiv tahlili hamda rejalashtirish maqsadlarida ham foydalanadi.

Masalan, avtomobil sotish bilan shug'ullanuvchi firmaning **TPS** tizimining mashinalar sotish umumiy hajmi, har bir mashina turi bo'yicha sotuv hajmi va hududlar bo'yicha sotilgan mashinalar to'g'risidagi ma'lumotlardan **MIS** tizimi o'z axborotlarini shakllantirishda foydalanadi.

**Qarorlarni quvvatlash (DSS) axborot tizimi.**

**DSS** -- muammoli og'ir vaziyatlarda qarorlar qabul qiladigan shaxslarga yordam berishning avtomatlashtirilgan kompyuter tizimi bo'lib, ma'lumotlarni to'liq va haqqoniy tahlil qilish imkoniyatiga ega. **DSS** tizimi tahlil jarayonida ichki va tashqi manbalar ma'lumolaridan ham foydalanadi.

Masalan, firma o'zi uchun distryubetrlikga ma'lum bir hududdan mijoz qidirmoqda. Mavjud axborotlar bazasida mijoz to'g'risida yetarli ma'lumotlar yo'q. Shunday hollarda **DSS** tizimi o'rganilayotgan mijoz to'g'risidagi barcha axborotlarni shakllantirib beradi.

• Tahlil va taklif tayyorlash uchun DSS tizimi quyidagi dasturlardan foydalanadi:

- Ma'lumotlar aqlli tahlili;
- Ma'lumotlar bazasidan mavzuga oid bilimlarni qidirish;
- O'xshash holatlarni tahlil qilish;
- Muammoni imitatsiya qilib ko'rish;
- Genetik va evolyutsiya algoritmlarini ishlab chiqish;
- Neyron tizimi asosida modellashtirish;
- Muammoli vaziyat tahlilini amalga oshirish;
- Kognitiv modellashtirishdan foydalanish.

DSS tizimi kompaniya faoliyati to'g'risidagi hisob ma'lumotlari asosida operativ va strategik boshqaruv vazifalarini hal qilish imkonini beradi. DSS tizimi-bu korporatsiyaning o'z ishlanmalari va sotib olingan (Oracle, IBM, Cognos) dasturiy mahsullardan yordamida ma'lumotlarni tahlil qilish, modellashtirish, prognozlash va boshqaruv qarorlarini qabul qilishga xizmat qiladigan dasturiy mahsullari majmuidir.

XX asrning 50-yillari oxiri va 60-yillari boshlarida Karnegi texnologiya instituti tomonidan birinchi marta DSS tizimlarini ishlab chiqish bo'yicha nazariy tadqiqotlar olib boriladi. Massachutes texnologiya instituti mutaxassislari 60-yillarda nazariyani amaliyot bilan birlashtirishga muvaffaq bo'ladilar. Amalga oshirilgan tadqiqotlar natijasida XX asrning 80-yillari o'rtalari va oxirlariga kelib EIS, GDSS, ODSS kabi tizimlar paydo bo'la boshladi. 1987-yilda Texas Instruments kompaniyasi tomonidan United Airlines uchun Gate Assignment Display tizimini ishlab chiqadi. Bu ancha parvoz yo'qotish evaziga ko'riladigan zararlarni kamaytiradi. Dastur yordamida O'Hare v Chikago, Kolorado shtati Denvere kabi Xalqaro aeroportlarni samrali boshqarish imkoniyati yaratiladi. 1990-yilda DSS tizimi imkoniyatlarining ko'lami ma'lumotlar omborlari va OLAP vositalarini joriy etish evaziga yana kengayadi.

**Rahbarlar uchun axborot tizimi (EIS- Executive Information System).**

Ushbu tizim strategik menedjerlar uchun belgilangan bo'lib, tizim ichki va tashqi axborotlar bazasiga kirib strategik vazifalar ijrosini ta'minlash uchun axborotlar yetkazishga mo'ljallangan. EIS oliy rahbariyatga biznes uchun axborot va ma'lumotlarni yetkazib berish tizimi hisoblanadi. EIS axborot tizimida hisobotlar tuzish va ma'lumotlarni tahlil qilishga ustuvor vazifa sifaida qaraladi. Tizim rahbarlarga bozordagi o'zgarishlar aniqlash,

ma'lumotlarni taqqoslash va bozordagi vaziyatga baho berish hamda mavjud yoki yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammoni hal etishga yordam beradi.

### **Axborot ta'minoti ekspert tizimi.**

Davlat, jamiyat va shaxslar uchun har qanday axborotning ahamiyati oshib borishi sababli hozirgi kunda axborotlarga bo'lgan talab ortib bormoqda. Shu sababli jamiyatda axborot ta'minotini oshirish ustuvor vazifa bo'lib qolmoqda.

*Axborot ta'minoti ekspert tizimi* – ma'lum fan yo'nalishida yetarli bilim va tajribaga ega mutaxassislardan foydalanishga asoslangan intellektual axborot tizimidir.

Axborotlardan foydalanishning ekspert tizimi ma'lumotlaridan barcha turlardagi boshqaruv tuzilmalari menedjerlari tomonidan foydalaniladi. Chunki manba axborotlari sohaga oid maxsus bilim va taribalarga ega, o'zlashtirilgan qo'yilgan vazifalarni malakali bajaradigan mutaxassislar tomonidan shakllantiriladigan axborotlar hisoblanadi. Ushbu tizimning boshqa axborot tizimlaridan farqli jihatlari:

1 Axborotlar elektron tarzda shakllantirish, jamlash va qayta ishlashda malakali shaxsning ishtirok etadi.

2 Ma'lumotlar elektron tahlil natijalari malakali insonlar tafakkuri yordamida mantiqiy tahlil va xulosa asosida jamlanadi.

3 Axborotlar bazasini shakllantirishda algoritmlar tizimi asosida tayyorlangan mahsulotlar mutaxassislar yordamida tadqiqotlarning evristik usuli asosida baholanadi.

Ekspert tizimining afzallari: malakaning yo'qotilmasligi, uni ko'rsatish imkoniyati borligi, hujjatlashtirilishi, qaytash ishlash, boyitish, ko'paytirish qulayligi va emotsiyalardan xoli bo'lishi hisoblanadi.

Ushbu tizim qayd etilgan afzalliklar bilan quyidagi kamchilklarga ham ega: yangi konsepsiya va qoidalarga moslashishi qiyin, ekspert xizmatlari oshirishining yuqoriligi, ekspertlar qatoriga malakasiz xodimlarning kirib qolishi.

### **Diagramma va jadvallar shakli axborot tizimlari.**

Axborotlar yetkazib berish turli shakl va vositalar orqali amalga oshiriladi. Biznes uchun zarur axborotlar menedjerlar talabiga ko'ra jadval diagramma kabi ko'rinishlarda sodda va tushunarli shakllarda xam tayyorlanadi. Bunday axborotlar tezkor boshqaruv va qarorlarni qabul qilish uchun maqbul hisoblanadi.

• XX asrda axborotlarni yetkazishning ommaviy xarakteriga ega boʻlgan vositalari jadval va diagrammalarda axborotlarni shakllantirish hamda ularni foydalanuvchilarga yetkazish birmuncha takomillashdi. Hozirda informatsiya texnologiyalari asosida jadval va diagrammalar tarzida axborotlarni shakllantirish tizimi zamonaviy va qulay darajada amalga oshirilmoqda.

*Jadval*– raqamli maʼlumotlar toʻgʻrisidagi axborotlarni maqsad asosida shakllantirish va tizimlashtirilgan shakli foydalanuvchilarga yetkazish vositasi hisoblanadi. Raqamli maʼlumotlar tablitsa yordamida axborotni shakllantirish maqsadi boʻyicha vertikal hamda gorizantal qatorlar yordamida qayta ishlanib tizimlashtiriladi.

Jadvallarning oddiy, guruhlangan va kombinatsiyalashgan turlari mavjud. Jadvallar foydalanuvchi talabiga asosan boshqaruv qarorlari uchun zarur boʻlgan shaklda tayyorlanishi maqsadga muvofiq.

*Oddiy jadvallar* – xronologik, hududiy yoki roʻyxat koʻrinishda boʻlib, ularda guruh tarzidagi maʼlumotlar boʻlmaydi. Masalan, universitet fakultetlarida taʼlim oladigan talabalar toʻgʻrisidagi umumiy maʼlumot oddiy jadval shaklida quyidagi koʻrinishda tuziladi.

### **Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti talabalar sonining fakultetlar boʻyicha holati toʻgʻrisida maʼlumot**

#### **2.2.1-jadval.**

<b>Tartib raqam</b>	<b>Fakultet nomi</b>	<b>Talabalar soni</b>
1	Moliya va buxgalteriya hisobi	2100
2	Iqtisodiyot	1800
3	Korporativ boshqaruv	1700
4	Xalqaro turizm	1500
<b>jami</b>		<b>7100</b>

*Guruhlangan jadvallar* – ushbu turdagi jadvallarda obyektlar u yoki, bu belgilariga koʻra guruhlanadi. Universitet Iqtisodiyot fakulteti talabalari taʼlim yoʻnalishlari boʻyicha maʼlumot quyidagi tarzda guruhlanib tayyorlanadi.

**Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti Iqtisodiyot fakulteti  
talabalarining ta'lim yo'nalishlari bo'yicha ma'lumot**

**2.2.2-Jadval.**

Tartib raqam	Ta'lim yo'nalishi	Talabalar soni	Shu jumladan 1 kurslar
1	Iqtisodiyot	2100	210
2	Statistika	2050	80
3	Mikroiqtisodiyot	1500	190
4	Makroiqtisodiyot	1450	120
	<b>jami</b>	<b>1800</b>	<b>600</b>

Kombinatsiyalashgan jadvallar – ushbu turdagi jadvallar ikki va undan ortiq belgilari bo'yicha guruhlangan jadval hisoblanadi.

**Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti talabalarining kurslari va  
ijtimoiy holati bo'yicha  
MA'LUMOT**

**2.2.3-Jadval.**

Tartib raqam	Fakultet nomi	Talabalar soni	Shu jumladan	
			O'g'il bolalar	Qiz bolalar
1	1-kurslar	2100	1010	1090
2	2-kurslar	2050	950	1100
3	3-kurslar	1500	710	840
	4-kurslar	1450	700	750
	<b>jami</b>	<b>7100</b>	<b>3370</b>	<b>3780</b>

Diagramma axborot tizimi – raqamli ma'lumotlarni chizma, geometrik chizma va shakllar tarzida ifodalash vositasi orqali axborot yetkazish tizimidir. Diagramma qatorlarida:

- *axborot mazmunini ifodalovchi nom;*
- *geometrik ko'rinishdagi belgi, shakl, chizma va chiziqlar;*
- *geometrik maydon;*
- *geometrik chizma, belgilarni joylashtirish uchun mo'ljallangan maydonlari kabi ko'rsatkichlar ifodalanadi.*

Diagrammalar mavjud ma'lumotlarni taqqoslash, o'zgarishlarni ifodalash, dinamik o'zgarishlarni ifodalash; reja bajarilishini ifodalash, variatsion qatorlarini ifodalash kabi shakllarda axborotlar tarzida ifodalaydi.



Yuqorida qayd etilganidek XXI asr informatsiya texnologiyalari asri hisoblanadi. Ushbu asrda nafaqat axborotlarni hisobga olish, jamlash, ularni qayta ishlash va shakllantirish balki, xo‘jalik jarayonlari ham raqamli texnologiyalar asosida amalga oshirilmoqda. Axborotlarni kompyuterlashtirish natijasida biznes va buxgalteriya hisobi hamda jamiyatni axborot ta‘minoti sifati va tezkorligini oshirishga erishildi. Axborot ta‘minotini kompyuterlashtirish tezkorlik, aniqlik, katta hajmni tez shakllantirishi va qayta ishlay olishi afzallikga egadir. kamchiliklari ham mavjud.

Axborotlardan foydalanish qiyinligi va uning qimmatligi tizimni kamchiliklari hisoblanadi.

### **2.3. § Buxgalteriya hisobi uchun dasturlar to‘plami. Buxgalteriya hisobi uchun “bulutli” havolalar**

**1C: Buxgalteriya 8** – dastur tizimi ko‘plab filiallarga ega bo‘lib, u ulkan daraxtga o‘xshaydi. Ushbu dasturiy to‘plamda tadbirkorlar uchun ixtisoslashtirilgan dasturiy ta‘minot, hujjatlarni boshqarish, savdo-sotiqni boshqarish, shartnomalarni tuzish va monitoring qilish dasturlari mavjud. Buxgalteriya hisobini yuritish uchun odatda “1C: Buxgalteriya hisobi 8” dan foydalaniladi. Bu so‘nggi kichik biznes juda keng imkoniyatlarga ega bo‘lgan dastur hisoblanadi. Lekin foydalanuvchilar dasturining uchdan biridan ham foydalanmaydi. Dasturdan to‘liq foydalanish biznes natijasi va boshqaruv samaradorligiga xizmat qiladi.

#### **O‘ziga xos xususiyatlari va funksionallik:**

- *har qanday biznes turiga mos;*
- *turli soliq rejimlarini qo‘llab-quvvatlaydi;*
- *foydalanish uchun qulay – sezgir interfeys, texnik yordam;*
- *hisobotning to‘g‘riligini tasdiqlovchi maxsus avtomatik algoritmlar mavjud;*

• *funksional sozlash biznesning o‘ziga xos xususiyatlarini va buxgalteriya hisobi usullarini hisobga olgan holda bo‘lishi mumkin.*

**VLSI buxgalteriya hisobi va buxgalteriya** dasturi yangi boshlanuvchilar uchun ideal bo‘lgan onlayn dastur hisoblanadi. Mutaxassislar buni foydalanuvchilarga qulay interfeysi, puxta o‘ylangan vositalar va imkoniyatlari uchun qadrlashadi.

#### **Dasturning o‘ziga xos xususiyatlar va funksionalligi:**

- *har qanday hajmdagi biznesga yaxshi moslashishi;*

- varidorlar va yetkazib beruvchilar bazasini shakllantirish mumkin – kontragentlar mintaqa, faoliyat sohasi, tashkilot turi bo'yicha tanlanadi (masalan, faqat banklar yoki yakka tartibdagi tadbirkorlar);

- barcha turdagi hisobotlarni osongina yaratishga imkon beradi.

- bulutli saqlashga kirish imkoniyati mavjud – bu erda muhim hujjatlar saqlanishi mumkin;

- hujjatlarning oddiy kiritilishi – elementlar ulagandan so'ng va hujjatlar yangi kelganida dastur avtomatik ravishda ularga mos keladi;

- hisobotlarni to'liq tayyorlash, uni tahlil qilish va tekshirish, shuningdek Internet orqali yetkazib berish – butun jarayon to'liq avtomatlashtirilgan;

- mobil versiyasi mavjudligi va smartfon orqali hisob-kitob qilish imkoniyati mavjudligi.

**“BEST-5” korxonalarini boshqarish tizimi** – bu korxonalarini boshqarishning avtomatlashtirilgan tizimi – buxgalteriya hisobi va soliq hisobini amalga oshiradi. Kichik va o'rta biznes uchun jumladan, savdo korxonalarini, xizmatlar, umumiy ovqatlanish, ishlab chiqarish sohalari uchun mo'ljallangan. Dasturdan byudjet muassasalari ham foydalanishi mumkin.

**Qiziqarli xususiyatlar va funktsionallik:**

- to'liq boshqaruv funksiyasini qo'llab-quvvatlaydi;

- elektron ish daftarchalariga o'tish mavjud;

- hisoblar jadvalini yaratish va sozlash mumkin;

- biznesning nyuanslariga yuqori darajada moslashish;

- o'rnatilgan rivojlanish muhiti mavjud, zaruriyat bo'lsa, biznes uchun dasturchi va dasturiy ta'minotni yollashingiz mumkin;

- ofis to'plami bilan integratsiya qilingan.

**Bulutli hisoblash** – bu internetga asoslangan hisoblash. Shaxsiy kompyuterlarda saqlanadigan dasturlar, ilovalar, serverlar va xizmatlar bundan foydalanishga harakat qiladi.

**Bulutli hisoblash buxgalteriya dasturi** – bu joylashtirilgan masofaviy serverlar buxgalteriya dasturi. Bulutli buxgalteriya dasturlari asosan bulutga asoslangan boshqa barcha dasturlar bilan bir xil ishlaydi. Ma'lumotlar mavjudligi sababli har doim foydalanish mumkin bo'lgan tarzda saqlangan, foydalanuvchilar tizimga kirishlari va bajarishlari mumkin. Internetga ulangan sayyoradagi har qanday kompyuterda buxgalteriya amaliyoti. Bulutli hisoblash buxgalteriya dasturidan foydalanish dasturiy

ta'minotni to'lash, o'rnatish, boshqarish yoki alohida mashinalarda himoya qilish kerakligini anglatmaydi.

Avtomatlashtirilgan axborot texnologiyalarining jadal rivojlanishi buxgalteriya hisobida ham o'zgarishlarga olib keldi. "Bulut" hisoblash texnologiyalar asosida buxgalteriya hisobini yuritish 2010-2011-yilda paydo bo'lgan juda yosh xizmat ko'rsatish turidir. Ushbu tizim minimal ishchi kuchi va ehtiyojlari bilan kompyuter resurslarining (serverlar, dasturlar, tarmoqlar, saqlash tizimlari va boshqalar) umumiy bazasiga istalgan hudud va qulay tarmoq orqali kirishni ta'minlaydigan provayder bilan o'zaro bog'liq tizim hisoblanadi. Faoliyatida "bulutli" texnologiyalardan foydalanib buxgalteriya hisobini yuritishni tashkil etmaslik sababi shaxsning ushbu texnologiyalarni yaxshi tushunmasligi hisoblanadi.

Ushbu dasturlar asosida buxgalteriya hisobini yuritish yangi bo'lishiga qaramasdan hozirda dunyo bo'ylab ko'plab tadbirkorlar tomonidan e'tirof etilishiga muvaffaq bo'ldi. Buxgalteriya hisobini yuritish uchun mo'ljallangan "bulutli dasturiy mahsullar" asosida buxgalteriya hisobini avtomatlashtirish xizmatlarini ko'rsatish hozirgi davrda dunyo bo'yicha ancha rivojlanib bormoqda.

"Bulutli" texnologiyalarga asoslangan buxgalteriya hisobi tizimi kompyuter tarmog'i ma'lum bir dasturi yordamida foydalanuvchilarga haq evaziga yoki bepul undan foydalanish hamda ular bazalarida axborotlarini saqlash imkoniyatlarini berish orqali amalga oshiriladi. Dasturlar korxonada emas, balki undan uzoq manzillardagi maxsus serverlarda joylashtirilgan bo'ladi. "Bulutli" tizim asosida yuritiladigan buxgalteriya hisobi dasturiy mahsulari asosan boshqa turdagi "bulutli dasturlar" bilan bir xil tarzda ishlaydi. Axborot har doim mavjud bo'lgan tarzda saqlanishi tufayli foydalanuvchilar sayyoradagi istalgan hududdan turib buxgalteriya hisobini yuritishi mumkin.

"Bulutli" dasturiy tizim asosida yuritiladigan buxgalteriya hisobi va ofisdagi an'anaviy buxgalteriya hisobi o'rtasida bir qator farqlar mavjud. "Bulutli" dasturiy tizim asosida yuritiladigan buxgalteriya hisobi juda tez moslashuvchan dastur hisoblanadi. Buxgalteriya hisobi ma'lumotlari ofisdagi bir nechta kompyuterlarda emas, internet tarmog'iga ulangan bazalarda saqlangani sababli, dastur orqali ma'lumotlardan har qanday joydan kompyuter orqali kirib foydalanish mumkin. Ikkinchidan, an'anaviy buxgalteriya dasturidan farqli o'laroq, "bulutli" buxgalteriya hisobi dasturi moliyaviy ma'lumotlarni avtomatik ravishda yangilaydi va moliyaviy

hisobotlarni real vaqt rejimida foydalanuvchiga taqdim etadi. Ya'ni, ushbu dasturiy tizim buxgalteriya hisobi schetlardagi qoldiqlar to'g'risidagi ma'lumotlarni har doim aniq va tez olish imkoniyatini beradi. Shuningdek, ular bir necha valyutalar va kompaniyalar bilan operatsiyalarni samarali tarzda amalga oshirish imkoniyatlariga ham ega hisoblanadi.

"Bulutli" dasturiy tizim asosida yuritiladigan buxgalteriya hisobi an'anaviy dasturlarga qaraganda ancha kam texnik xizmat ko'rsatishni talab qiladi. "Bulut" provayderi ma'lumotlarni to'liq va xatarsiz saqlashni ta'minlash maqsadida zaxira nusxalar yaratadi. Shu sababli ushbu dasturiy tizim asosida yuritiladigan buxgalteriya hisobi an'anaviy buxgalteriya hisobi dasturlariga qaraganda moliyaviy ma'lumotlarni saqlashda ancha saqlasiz hisoblanadi.

Ma'lumotlar bazasida korxonaning xo'jalik jarayonlari elektron tarzda rasmiylashtirilishi hisobiga o'zgarishlar avtomatik ravishda amalga oshirib boriladi va bu ishlar kompaniya kompyuteriga o'rnatilishni talab etmaydi. Dasturning yana bir afzalligi uning sodda va ravshanligidir, shuning uchun buxgalterlar va auditorlarni tayyorlashda undan foydalanish mumkin. Tizimning afzalliklari quyidagilarda namoyon bo'ladi:

Ushbu afzalliklar bilan ushbu tizimda quyidagi kamchiliklar ham mavjud:

- Axborotlar o'g'irlanishi mumkin;
- Internet aloqa va uning sifati doimiy bo'lmasligi;
- Insonni dangasalashuvi.

### **Sun'iy aql.**

Sun'iy aql-kompyuter ilmining yangi bir sohasi bo'lib, u inson kabi ishlaydigan va muloqotga kirishadigan aqlli mashinalar tizimi. Sun'iy aql egallari:

- Ovozni aniqlaydi;
- Ishlarni rejalashtiradi;
- Mashg'ulotlar olib boradi;
- Fikrlay oladi;
- Muammoni hal qiladi.

**Sun'iy aql tizimini yaratishdan ko'zlangan asosiy maqsad:**

• mustaqil yoki inson nazorati ostida axborotlar bazasi ma'lumotlari avval tahlil, prognoz va gepotizalar qilish imkoniyatiga ega dasturiy tizim yaratish;

• *inson kabi fikrlaydigan, o'qiydigan, tushinadigan va berilgan vazifani bajara oladigan robot yordamchi yaratish hisoblanadi.*

“Sun’iy aql” atamasi Lisp tili muallifi Jon Makkarti tomonidan Karnegi-Mellon universitetida 1956-yilda o‘z mahsuloti taqdimotini o‘tkazishda qo‘llanilgan. Innovatsion rivojlanish jarayonlarining tezlashuvi natijasida bugun sun’iy aql egalari inson faoliyatining quyidagi sohalariga kirib bordi.

• **Sog‘liqni saqlash.** Kompyuter tizimi bemorlarni hisobga olish, tashhis va tahlillar natijalarini baholash asosida bemorni davolashning eng optimal usulini tavsiya etadi.

• **Chakana savdoda.** Sun’iy aql egalari xaridorlarga ular didi va talabi bo‘yicha tovarlar tanlashda yordam bermoqda.

• **Siyosatda.** Sun’iy aql egasi Barakam Obamaga shtatlar va saylovchilar bilan qachon uchrashish eng samarali vaqt ekanligini tahlil asosida taklif etgan. Mutaxassislar fikricha, ushbu tavsiyalar asosida tashkil etilgan uchrashuvlar natijasida B.Obama 10–12 foiz ko‘p ovoz olishga muvaffaq bo‘lgan.

• **Sanoatda.** Asbob-uskunalarga to‘g‘ri kelayotgan mahsulotni tahlil qilish va taqsimlash hamda xaridorlar talablarini shakllantirish vazifalarini bajarmoqda.

• **Ta’limda.** Sun’iy aql egalari dunyoning ko‘plab rivojlangan davlatlarida ta’lim berish va uning sifatini nazorat qilish jarayonlarida qo‘llanilmoqda.

Apple va Amazon kabi kompaniyalar tomonidan hozirda mavjud sun’iy aql egalari mahsulotga aylantirildi. Ular tomonidan ovozni aniqlash hamda topshiriqlarni bajarish imkoniyatlariga ega bo‘lgan Siri robot yordamchi ishlab chiqildi va savdoga chiqarilgan. **Siri** – Apple kompaniyasining iOS, iPadOS, watchOS, macOS, va tvOS dasturiy mahsullari asosida ishlaydigan mahsulot hisoblanadi. U “bulutli texnologiya” asosida ishlaydigan shaxsiy yordamchi. U barcha savollarga javob berish va tavsiyalar berish uchun tabiiy nutqni qayta ishlashdan foydalaniladi. **Siri** har bir foydalanuvchiga alohida moslasha oladi, vaqt o‘tishi bilan ularning afzalliklarini o‘rganadi.

**Sun’iy aql egalari** buxgalterlarga o‘z faoliyati samaradorligini oshirish va biznesga ko‘proq foyda keltirish uchun ko‘plab imkoniyatlar yaratib beradi. Uzoq muddatda yanada keng rivojlanish uchun imkoniyatlar ochadi, chunki tizimlar odamlar tomonidan amalga oshiriladigan vazifalarga yechimlarni tobora ko‘proq qabul qiladi. Sun’iy aql egalari bux-

galleriya hisobining barcha sohalarida sezilarli ijobiy o'zgarishlarga hissa qo'shishiga shubha yo'q. Lekin ular hech qachon inson aqlining o'rnini bosmasligini tushunishimiz kerak. Shuning uchun odamlar va kompyuterlar birgalikda eng samarali ishlash usullari kalitdir.

#### **2.4. § Katta (BIG) ma'lumotlarning buxgalteriya hisobi va auditdagi ahamiyati**

Biznes kompaniyalar o'z kapitallari samaradorligini oshirish maqsadida bazor talablari asosida to'g'ri boshqaruv qarorlari qabul qilishi zarur bo'ladi. Boshqaruv qarorlari tizimi *strategik, taktik va tezkor* turlardan iboratdir. Ma'lumki, har qanday boshqaruv qarori qabul qilish uchun mulkdor, menejmentlarga mavzu bo'yicha axborot talab etiladi. Zamonaviy boshqaruv tizimi axborot texnologiyalar so'ngi yutuqlari asosida shakllantiriladigan axborotlardan foydalanish samarali ekanligini ko'rsatmoqda. Jahon axborot texnologiyalari sohasiga "**Big data**" (*Ma'lumotlar yirik bazasi*) tizimi yaqin o'n yilda kirib keldi va hozirda shiddat bilan barcha sohada axborotlar bilan ta'minlash ko'lamini kengaytirib bormoqda.

Axborotlarni shaxs va jamiyat hayotidagi o'rni bo'yicha tadqiqotlar olib borgan olimlar fikricha, **ma'lumotlar** – muhim hayotiy aktiv, **xavfsizlik** va hayotning muhim asosi hisoblanadi.

**Ma'lumotlar yirik bazasi**- aniq maqsad va vazifalarni bajarish uchun tartibga solingan va tartibga solinmagan ma'lumotlarni jamlash, tanlash va qayta ishlash bo'yicha qo'llaniladigan elementlar.

**Ma'lumotlar yirik bazasi "Big data" atamasi ilk bor 2008-yil Nature jurnali redaktori Klifford Linch tomonidan jurnalning dunyoda axborotlar hajmining keskin o'sib borishiga bag'ishlangan maxsus sonida qo'llanilgan.** Hozirda mutaxassislar ma'lumotlar yirik bazasi sifatida hajmi 100 Gbdan ortiq miqdordagi ma'lumotlarni e'tirof etadi. Meta Group tomonidan 2001-yilda ushbu baza toifasiga kiradigan ma'lumotlarni muqamlash xususiyatlari to'g'risidagi "**Tri V**" talablar tavsiya etilgan.

**Hunda:**

**Volume (Hajm)** – fizik hajm miqdori;

**Velocity (Tezlik)** – vazifani bajarish uchun ma'lumotlarni qayta ishlash uchun zarur tezlik va uning o'sish miqdori;

**Variety (Turli xil)** – turli xil ma'lumotlarni bir vaqtda qayta ishlash imkoniyati.

Ma'lumotlar yirik bazasi serverlari ma'lumotlari ushbu talablarga javob berganda "Big data" bazasi sifatida e'tirof etiladi. "Big data" ma'lumotlar an'anaviy tahlil tizimidan quyidagi jihatlari bilan farq qiladi (2.4.1-jadval).

**"Big data" va an'anaviy ma'lumotlar tizimi farqli jihatlari**  
2.4.1-jadval

<b>An'anaviy tahlil</b>	<b>Big data tahlili</b>	<b>Izoh</b>
Kichik hajmdagi ma'lumotlar bosqichma-bosqich tahlil qilinadi.	Katta hajmdagi mavjud ma'lumotlar bir muddatda tahlil qilinadi.	Katta hajmdagi turli xil ma'lumotlar qisqa vaqtda tahlil qilinishi evaziga samaradorlik oshadi.
Ma'lumotlar qayta ishlashdan oldin tahrir qilinadi	Ma'lumotlar to'g'ridan-to'g'ri qayta ishlanadi	Ma'lumotlarni qayta ishlash va foydalanuvchilarga yetkazish sur'ati yuqori bo'ladi.
Ma'lumotlar jamlanadi, qayta ishlanadi, saqlanadi va keyin tahlil qilinadi	Ma'lumotlar real vaqt rejimida kelib tushishi bilan tahlil qilinadi	Har doim yangi axborotlar olish imkoniyati mavjud bo'ladi.

Axborot texnologiyalar tizimlari orqali axborot yetkazib berishning rivojlanishi natijasida axborot almashinuvi tezlashishi hamda xarajatlarning kamayishi va tabiiy resurslar tejalishiga erishilmoqda. Taxminiy hisob-kitoblarga ko'ra, 2022-yilga kelib bir soniyada global tarmoqda aylanadigan ma'lumotning hajmi:

- 150700 GB yoki
- 150700000 MBni tashkil etadi.

Agar ilmiy tadqiqotlar natijasida bugungi IT texnologiyalar tizimi va axborot elektron almashinuv yaratilmaganda edi, ushbu axborotlarni

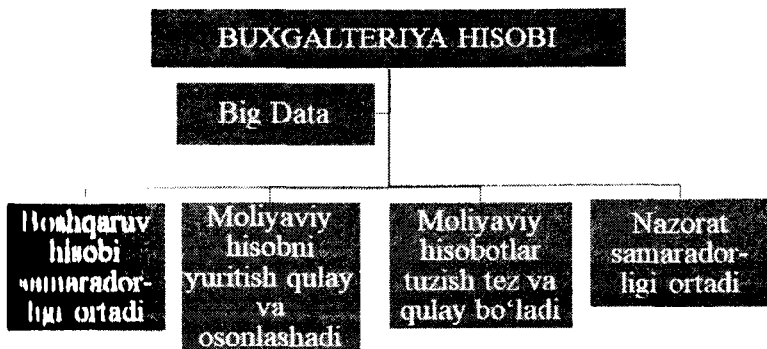
muvozzilarga yetkazish dunyo mamlakatlari kamida bir hafta muddat 168 soat vaqt sarafilar edi. Ushbu hajmdagi axborotlarni qog'ozda chop etish uchun 13 mlrd. 219 mln. 298 ming 245 dona (66 096 tonna) qog'oz talab qilindi. Bir tonna qog'oz ishlab chiqarish uchun o'rtacha 4 tonna yog'och materialli sarflanganda ushbu axborotlarni qog'oz variantda tarqatishga 66 096\*4 tonna yog'och materiallari sarflanar edi.

### **Buxgalteriya hisobi va ma'lumotlar yirik bazasi.**

Boshqaruv tomonidan talab etilayotgan va boshqaruv uchun tayyorlanayotgan axborotlar hajmi kundan-kun o'sib bormoqda. Shu sababli kompaniyalar buxgalteriya va moliya xizmatlari ish ko'lami ortib bormoqda. Ushbu o'zgarishlar buxgalteriya va moliya xizmatlari xodimlaridan – xizmatlarni tartibga solishni yo'lga qo'yish va takomillashtirish, mehnat samaradorligini oshirish hamda soha bo'yicha yetuk ekspert bo'lishni talab etmoqda.

Buxgalterlar programmist bo'lmasada, o'z sohasining yetakchi mutaxassislari, ekspretlari sifatida dasturiy mahsullar yaratish va uni takomillashtirib borishda xizmatlari beqiyos hisoblanadi.

Ma'lumotlar yirik bazasi dasturiy tizimlarining shakllanishi buxgalterlarni faqat hisobotlar tuzish va taqdim etishdan tashqari biznes rivojlanishi uchun zarur bo'lgan axborotlarni yetkazib berishdagi rolini oshirishga xizmat qildi. Ushbu dasturiy tizim asosida ish yuritish faoliyat samaradorligini oshirish uchun zarur axborotlar sifatini oshiriga xizmat qiladi (2.4.1-rasm).



**2.4.1-rasm. Big Data dasturiy tizimini buxgalteriya hisobida qo'llash afzalliklari.**



Big Data tizimidan foydalanish natijasida buxgalteriya xizmati xodimlarining kompaniyadagi nufuzi ortadi. Ushbu tizim buxgalteriya xizmati xodimlari uchun axborotlarni jamlash, qayta ishlash va hisobotlar tuzishdan tashqari kompaniya boshqaruv faoliyatida ishtirok etish imkoniyatini ham yaratadi.

## **2.5. § Blokcheyn texnologiyasi va uning hisob tizimidagi ahamiyati. Kiberxavfsizlik.**

Blokcheyn ko‘plab kompyuterlarda tranzaksiyalarni yozish uchun ishlatiladigan markazlashmagan, tarqatilgan va ommaviy raqamli kitob sifatida tasvirlanadigan texnologiya. Ushbu texnologiyada qayd etilgan yozuvlarni eski sanalar bilan o‘zgartirish imkoniyati bo‘lmaydi.

Blokchain markazlashtirilmagan, taqsimlangan va ko‘pchilik bo‘ylab tranzaksiyalarni qayd qilish uchun foydalaniladigan ommaviy raqamli kitob kompyuterlar deb ta’riflangan, shuning uchun yozuvni orqaga qarab o‘zgartirib bo‘lmaydi barcha keyingi bloklarni o‘zgartirish va tarmoqning konsensusi. Shu bilan bir qatorda, u Angliya Banki tomonidan texnologiya sifatida belgilangan. Hozirda dunyoning ko‘plab mamlakatlarida bir-birini tanimaydigan odamlarga voqealar haqida umumiy ma’lumotlarga ishonish imkonini beruvchi texnologiya sifatida qo‘llanilmoqda.

Blokcheyn texnologiyada bitim sodir bo‘lganda (masalan, xaridor va sotuvchi o‘rtasida) ushbu bitimning tafsilotlari har bir ko‘rsatkich bo‘yicha dasturda qayd etiladi, ya’ni – ishtirokchilar, narx, vaqti, sanasi va boshqa tafsilotlar. Blokcheyn tizimida zanjirning barcha ishtirokchilaridan bitimni qabul qilish uchun o‘z registrlarini yangilashga rozilik talab qilinadi va jarayon ro‘yxatdan o‘tgach tizim ma’lumotlari to‘liq yangilanadi.

Tranzaksiyalarni tekshirish jarayoni kompyuterlar tomonidan amalga oshiriladi; bular tranzaksiyani tekshiruvchi tarmoqni tashkil etuvchi kompyuterlardir. Agar barcha kompyuterlar bitimni ko‘rib chiqsalar va tafsilotlar to‘g‘ri ekanligini tasdiqlasalar, barcha blokcheyn ishtirokchilarining tizimlari yozuvlarni yangiladi. Kompyuterlar har bir operatsiyani blok zanjiriga qo‘shilishidan oldin amal qilishini ta’minlash uchun birgalikda ishlaydi. Kompyuterlarning bu markazlashmagan tarmog‘i bitta tizim zanjiriga yangi bloklarni qo‘sha olmasligini ta’minlaydi.

Blokcheyn texnologiyalarni qo‘llashda ham barcha texnologiyalar qatori o‘ziga xos quyidagi qulaylik va kamchiliklari mavjud.

AFZALLIKLAR	KAMCHILIKLAR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarqatish qulayligi;</li> <li>• Barqarorlik;</li> <li>• Ishonchli tizimligi;</li> <li>• Nazoratga qulayligi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ko'p hujmga uchrashi;</li> <li>• Ma'lumotlarni o'zgartirish qiyinligi;</li> <li>• Qo'shimcha xususiy kalit zarurligi;</li> <li>• Ma'lumotlarni saqlashda muammo yuzaga kelishi mumkinligi.</li> </ul>

**Blokcheyn texnologiyasining afzalligi.** Blokcheynning asosiy afzalligi xavfsizlikdir. Raqamli davrda IT tizimlari va internetdan foydalanish bilan bog'liq asosiy xavf bu kiberxavfsizlik. Buning sababi an'anaviy tizimlar "yopildi" va ma'lumotlarga o'zgartirishlar kiritildi. Agar tizim buzilgan bo'lsa, u erda juda kam nazorat mavjud.

**BITKOYN** 2009-yilda ilk raqamli valyuta (kriptovalyuta) Satoshi Nakamoto degan shaxs tomonidan chiqarilgan. Ethereum i Litecoin kabi boshqa kriptografik valyutalar mavjud. Bitkoinning jismoniy versiyasi, ya'ni qo'lda ushlab ko'radigan, olib yuradigan qog'oz yoki metal shakldagi versiyalari yo'q, barcha bitcoin operatsiyalari Internetda joylashtirilishi mumkin. An'anaviy valyutalardan farqli o'laroq, Bitcoin markazlashmagan, ya'ni u bitta bank yoki hukumat tomonidan nazorat qilinmaydi. Aksincha, u hisob bilan foydalanuvchilar tarmog'i orqali amal qiladi.

**BITCOIN** narxi 2017-yilda o'zining eng yuqori cho'qqisiga chiqadi. 1 bitkoin narxi 20000 \$ ni tashkil etdi.

Yangi bitkoinlar uchun investorlar:

2016-yilda – 1, 3 mlrd;

2017-yilda – 9,5 mlrd ;

2018-yilda – 14, 0 mlrd AQSH dollari miqdorida mablag'lar yo'naltirgan.

**BITCOIN**ni ikki yo'l bilan sotib olish mumkin:

1. Turli xil valyuta hisobiga sotib olish.

2. Bitkoinlar mayningi orqali.

Foydalanuvchilar bitcoins olganda, mablag' parol himoyasi yordamida shifrlangan xavfsiz "hamyon" saqlanadi. Agar bitkoin bitim sodir bo'lsa, bitcoins mulk barcha tarmoqdagi buxgalteriya kitoblarida yangilanadi va tepishli hamyonlardagi balans shunga ko'ra yangilanadi.

Markaziy bankning tranzaksiyalarga ruxsat berishga hojat yo'q, chunki ular tizimni tashkil etuvchi kompyuterlar tomonidan tasdiqlangan. Bu

bir shuning uchun tezlik afzalliklarga, kam xarajat (bitim to'lovi kichik (odatda har bir bitim uchun \$ 0.01 ) va yuqori xavfsizlik tizimiga ega.

Bundan tashqari, Bitcoin hisobini yaratish uchun hech qanday shart-sharoit va bitimlar bo'yicha cheklovlar yo'q. Bitcoins butun dunyo bo'ylab foydalanish mumkin, lekin valyuta u bilan faqatsavdo qiluvchilar o'rtasida mahsulot oldi- sotdi qilish mumkin.

Blokcheyin buxgalteriya hisobi ma'lumotlarini o'zgarlas va shaffof holda saqlanishini ta'minlayi. Blokchain texnologiyasining buxgalteriya hisobi uchun afzalliklari:

- Buxgalteriya hisobini yuritish va tashkil etish xarajatlarini kamaytiradi;

- Aktivlar egalik huquqi tarixi mutlaq ishonch bilan ta'minlanadi, majburiyatlar mavjudligi va qarzlarni to'g'ri hamda tezkor baholash imkoniyati yaratiladi;

- Xodimlarni bo'sh vaqti ortadi va ulardan boshqa maqsadlarda samarali foydalanish imkoniyati ortadi.

**Kiberxavfsizlik**-internetga ulangan tizimlarni, jumladan, apparat, dasturiy ta'minot va ma'lumotlarni kiber hujumlardan himoya qilishdir.

**Kiberhujum**-bu shaxs yoki tashkilotning boshqa shaxs yoki tashkilotning axborot tizimiga kirish uchun zararli va qasddan qilingan urinishidir. Odatda xujum qiluvchi hujum qilayotgan shaxsini sindirishdan foyda qidiradi. Hisoblash kontekstida xavfsizlik kiberxavfsizlik va jismoniy xavfsizlikni o'z ichiga oladi-tashkilotlar tomonidan ma'lumotlar va tizimlarga ruxsatsiz kirishdan himoya qilish uchun ishlatiladi.

**Kiberhujumlar ma'lumotlari uchun asosiy xavflar.** Tashkilotning kompyuter tizimidagi ma'lumotlarga kirmasdan foydalanilsa avtorizatsiya yoki shikastlangan, yo'qolgan yoki o'g'irlangan, bu falokatga olib kelishi mumkin. Kiber jinoyatchilar tomonidan turli xil texnik usullar qo'llaniladi. Lar bor har doim yangi usullar ko'payadi va bu toifalarning ba'zilari bir-biriga mos keladi, lekin bular eng ko'p muhokama qilinishini eshitishingiz mumkin.

Kiber xujum turli shakl va usullarda amalga oshirladi. Ularning hozirda quyidagi usullaridan ko'p foydalaniladi.

**1. Chervi, virusy va troyan** -kabi virus tashiuvchi dasturlarni tarqatish. Viruslar va troyanlar zararli dasturlarning barcha turlari bo'lib, ular bittadan boshqasi ko'payish va tarqalish vositalari bilan ajralib turadi. Bunday hujumlar kompyuter yoki tarmoqni ishlaymay qolishi yoki

tajovuzkorlar tizimni masofadan boshqarishlari ruxsat berishi mumkin.

**2. Fishing** – elektron xat orqali hujum uyushtirish. Kiberjinoyatchilar maqsadni aldash uchun elektron pochta habarlarini ishlab chiqaradigan usul. Qabul qiluvchini aldash muhim hujjat sifatida yashiringan zararli dasturlarni yuklab olish yoki ularni soxta veb-saytga olib boradigan havolani bosishga undash, u yerda ulardan foydalanuvchi nomlari va parollar kabi nozik ma'lumotlar so'raladi.

**3. Xizmat hujumlarini rad etish** – xizmatning to'g'ri ishlashi onlaynmi to'xtatishga harakat qilish uchun qo'pol kuch usuli. Misol uchun, tajavuzkorlar veb saytga shunchalik ko'p traffic yoki ma'lumotlar bazasiga shunchalik ko'p so'rov yuborishi mumkinki, bu tizimning ishlash qobiliyatini yo'qotib, uni hech kimga taqdim eta olmaydi.

**4. O'rtadagi odam hujumlari** – bu hujumchilar boshqaradigan usul. Foydalanuvchi va o'zlari ko'rsatadigan veb-xizmat o'rtasida yashirincha kiritishga harakat qilish. Masalan, tajovuzkor mehmonxona tarmog'ini taqlid qilish uchun mo'ljallangan kirish ekrani bilan Wi-Fi tarmog'ini o'rnatishi mumkin, foydalanuvchi tizimga kirgandan so'ng, tajovuzkor foydalanuvchi yuborgan har qanday ma'lumotni, shu jumladan parollarni yig'ishi mumkin.

**5. Bazaga hujum qilish** – serverga juda ko'p ma'lumotlar yuborish orqali serverni ishdan chiqarish.

AQSHlarida joylashgan dunyodagi mehmonxonalarni boshqarish bo'yicha eng yirik **“Marriott interneshnl” (Marriott International)** kompaniyasi bazasi 2018-yil 30-noyabrda uyushtirilgan kiber hujum natijasida ma'lumotlar bazasidan 500 mln. mijozga ta'alluqli ma'lumotlar o'g'irlangan.

Xuddi shuningdek Buyuk Britaniya soliq bazasiga 2-marta uyushtirilgan hujum natijasida soliq to'lovchilarga oid juda ko'p miqdordagi ma'lumotlar o'g'irlangan.

### Nazorat savollari:

- 1 Biznes subyektlari va jamiyatda axborotning o'rni?
- 2 Axborotlar va ularni tasniflash?
- 3 Axborotlar, ularga bo'lgan talablar mazmun-mohiyati va talablar?
- 4 Ma'lumotlar turlari va ularning mazmun-mohiyati?
- 5 Boshqaruv tizimi va uning turlari?
- 6 Sun'iy aql va uning jamiyat hayotidagi ahaiyati hamda ishtiroki?

- 7. Tranzaksiyalarni qayta ishlash (TPS) tizimining ahamiyati va mazmun-mohiyati?
8. Axborot tizimlarini boshqarish (MIS) tizimining ahamiyati va mazmun-mohiyati?
9. Qarorlarni quvvatlash (DSS) axborot tizimining ahamiyati va mazmun-mohiyati?
10. Rahbarlar uchun axborot tizimi (EIS- Executive Information System) va Axborot ta'minoti ekspert tizimining ahamiyati va mazmun-mohiyati?
11. Diagramma va jadvallar shakli axborot tizimining ahamiyati va mazmun-mohiyati?
12. "Bulutli" texnologiyalar asosida buxgalteriya hisobining tashkil etish va uning mazmun-mohiyati?
13. Axborotlar va ma'lumotlar yirik bazasi ("Big data")ning ahamiyati va mazmun-mohiyati?
14. Bitcoin tushunchasi va uni sotib olish yo'llari?
15. "Big data" dasturiy tizimini buxgalteriya hisobida qo'llash afzalliklari?
16. Blokcheyn texnologiyalarni qo'llashning afzalliklari va kamchiliklari?
17. Kiber xujumning amalga oshirish usullari?

### **3-BOB. BIZNES SUBYEKTLARINING MANFAATLI TOMONLARI**

#### **3.1. § Biznesda manfaatdor tomonlar**

Biznes yuqorida qayd etilganidek shaxslar tomonidan manfaat (foyda) ko'rish maqsadida tashkil etiladigan subyekt hisoblanadi. Biznes faoliyati natijasidan manfaat ko'ruvchilar uni rivojlanishi uchun harakat qiladi. Ushbu manfaat biznesning barcha ishtirokchilarini maqsad umumiyligini ta'minlashga undaydi. Manfaatdor taraflarni biznes bilan aloqalariga ko'ra ichki va tashqi hamda o'zarobog'liq manfaatdorga bo'linadi. Keyingi paragrafda ular xususida alohida to'xtalamiz.

Dunyoning rivojlangan va rivojlanayotgan davlatlari biznes vakillari tuzilishini o'rganish biznes faoliyati jismoniy shaxslar tomonidan yakka holda hamda sheriklik asosida tashkil etilganligini ko'rish mumkin. Hozirda biznes faoliyati mamlakatimizda yakka tartibdagi tadbirkorlik va yuridik shaxs shakllarida tashkil etilib hamda birgalikda faoliyat olib borish asosida yuritilishi mumkin. Biznes faoliyati bilan shug'ullanuvchi yakka tartibdagi tadbirkor ham yuridik shaxs sifatida yoki yuridik shaxs tashkil etmasdan faoliyat yuritishi huquqiga egadir.

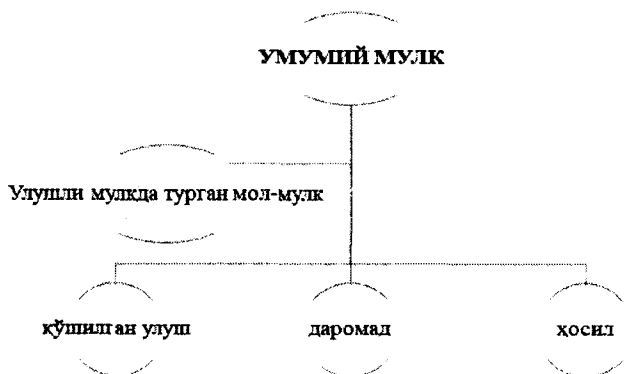
Yakka tartibdagi tadbirkorlik jismoniy shaxsga mustaqil mulk huquqi asosida o'ziga tegishli bo'lgan mol-mulk negizida, shuningdek mol-mulka egalik qilish va undan foydalanishga yo'l qo'yadigan o'zga ashyoviy huquq asosida amalga oshiriladi.

Odatda yakka tartibda faoliyat yurituvchi tadbirkor o'ziva qonunchilikda belgilangan miqdordagi ishchilarni yollab faoliyat olib boradi. Yakka tartibda faoliyat yurituvchi tadbirkorlik subyektining yollangan ishchisi uning biznes sherigi hisoblanmaydi.

Amaldagi qonunchilik me'yorlariga ko'ra jismoniy shaxslar yuridik shaxs tashkil etmagan holda birgalikdagi tadbirkorlik faoliyatini oilaviy tadbirkorlik, oddiy shirkat va dehqon xo'jaligi shakllarida ham amalga oshirishi mumkin. Oddiy shirkat shartnomasi asosida (birgalikdagi faoliyat to'g'risidagi shartnoma) biznes yuritishda sheriklar ikki yoki undan ortiq shaxs foyda olish yoki qonunga zid bo'lmagan boshqa maqsadga erishish uchun o'z hissalarini qo'shish va yuridik shaxs tuzmasdan birgalikda ish qilish majburiyatini oladilar (*3.1.1-rasm*).

•Jismoniy shaxslar yakka tartibdagi tadbirkorlar sifatida davlat ro'yxatidan o'tganidan keyingina birgalikdagi tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirish uchun tuziladigan oddiy shirkat shartnomasining taraflari bo'lishi mumkin. Birgalikda oddiy shirkat shartnomasi bilan faoliyat yurituvchilar yakka tartibdagi tadbirkorning biznes sheriklari hisoblanadi.

Biznes yuritish uchun oddiy shirkat shartnomasi bo'yicha sherik tomonidan umumiy ishga qo'shadigan hamma moddiy va nomoddiy boylik, jumladan pul, boshqa mol-mulk, kasbiy va boshqa bilimlar, malaka va mahorat, shuningdek ishbilarmonlik obro'-e'tibori sherikning qo'shgan hissasi hisoblanadi.



3.1.1-rasm. Oddiy shirkat shartnomasi sheriklari umumiy mulklari tarkibi

Sherikning qo'shgan hissasini pulda baholash sheriklar o'rtasidagi kelishuv bo'yicha amalga oshiriladi. Sheriklik bo'yicha biznes faoliyati yuritishda agar oddiy shirkat shartnomasidan yoki haqiqiy holatlardan boshqacha mazmun kelib chiqmasa, biznes sheriklar faoliyat uchun qiymati bo'yicha teng hissa qo'shgan deb taxmin qilinadi.

Sheriklar mulk huquqi asosida ega bo'lgan, ular tomonidan qo'shilgan mol-mulk, shuningdek birgalikdagi faoliyat natijasida ishlab chiqarilgan mahsulot va bunday faoliyat tufayli olingan hosil hamda daromadlar qonunda yoki shartnomada boshqacha tartib belgilab qo'yilgan bo'lmasa yoxud majburiyatning mohiyatidan boshqacha hol kelib chiqmasa, ularning umumiy ulushli mulki hisoblanadi.

Sheriklarning umumiy ulushli mol-mulkdan barcha sheriklarning manfaatlarini ko'zlab foydalaniladi. Sheriklarning umumiy mol-mulkini asrash

bo'yicha majburiyatlar va ushbu majburiyatlarni bajarish bilan bog'liq xarajatlarni qoplash tartibi oddiy shirkatning shartnomasida belgilangan tartibda amalga oshiriladi.

Sheriklarning umumiy mol-mulkidan foydalanish oddiy shirkat a'zolari kelishuvi asosida, kelishuvga erishilmagan taqdirda, sud belgilaydigan tartibda amalga oshiriladi.

Sheriklar umumiy mol-mulkinging buxgalteriya hisobini yuritish ulari tomonidan oddiy shirkat shartnomasida ishtirok etayotgan yuridik shaxslardan biriga topshiriladi.

Oddiy shirkat shartnomasi ishtirokchilarining umumiy ishlarini yuritish shartnomada kelishilgan tartibda amalga oshiriladi. Umumiy ishlar bir ishtirokchiga yuklatilishi yoki barcha ishtirokchilar tomonidan bir yuritishda har bir sherik, agar oddiy shirkat shartnomasida ishlarni amalga oshirilishi mumkin. Ishlar birgalikda yuritilganda har bir bitimni tuzish uchun barcha sheriklarning roziligi talab qilinadi.

Biznes faoliyati bo'yicha uchinchi shaxslar bilan munosabatlarda sherikning barcha sheriklar nomidan bitim tuzish vakolati unga qolgan sheriklar tomonidan berilgan ishonchnoma bilan tasdiqlanishi yoki oddiy shirkat shartnomasida belgilab qo'yilishi zarur hisoblanadi.

Oddiy shirkat shartnomasi bo'yicha umumiy ishlarga taalluqli qarorlar qabul qilish shartnomada nazarda tutilgan tartibda yoki sheriklar tomonidan umumiy kelishuvga ko'ra qabul qilinadi. Umumiy ishlarni yuritishga vakolatli shartnoma ishtirokchilari uchun oddiy shirkat shartnomasida alohida haq to'lanishi mumkin.

Sheriklarning birgalikdagi faoliyatiga bog'liq xarajatlar va zararlarni qoplash ularning kelishuvi asosida, agarda kelishuvda nazarda tutilmagan bo'lsa, har bir sherik tomonidan umumiy ishga qo'shgan hissasi qiymatiga mutanosib ravishda amalga oshiriladi. Sheriklardan birortasini umumiy xarajatlarni yoki zararni qoplashda ishtirok etishdan to'liq ozod etadigan kelishuv o'z-o'zidan haqiqiy hisoblanmaydi.

Individerlik faoliyatini amalga oshirishi bilan bog'liq oddiy shirkat shartnomasidan kelib chiqmagan umumiy majburiyatlar bo'yicha sheriklar ularning yuzaga kelish asosidan qat'i nazar solidar javobgar bo'ladilar.

Sheriklarning birgalikdagi faoliyati natijasida olingan foyda kelishuv asosida, kelishuvda belgilanmagan holatlarda esa ularning umumiy ishga qo'shgan hissalarini qiymatiga mutanosib ravishda taqsimlanadi. Oddiy shirkat shartnomasi bo'yicha sheriklardan birortasini foydada ishtirok

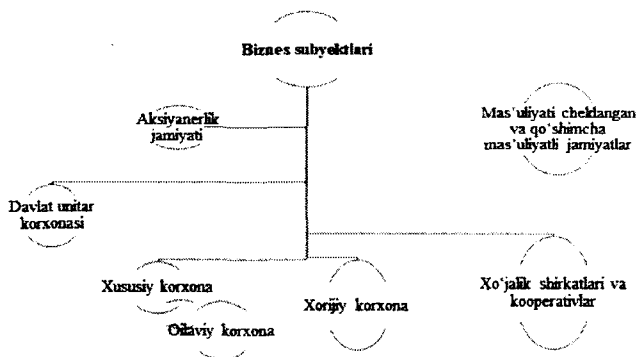


etishdan chetlatish to'g'risidagi kelishuv o'z-o'zidan haqiqiy bo'lmagan bitim hisoblanadi.

Yuqorida qayd etilganidek biznes yakka tartibda, sherikchilik asosida va yuridik shaxs tashkil etgan holda amalga oshirilishi mumkin. O'zbekiston Respublikasi Fuqarolik Kodeksiga ko'ra yuridik shaxslar tijorat va tijoratchi bo'lmagan tashkilotlarga bo'linadi.

Foyda olishni o'z faoliyatining asosiy maqsadida tashkil etilgan tashkilot tijoratchi, foyda olishni maqsad qilib olmagan tashkilot esa tijoratchi bo'lmagan tashkilot hisoblanadi. Tijoratchi tashkiloti hisoblangan yuridik shaxslar biznes subyektlari hisoblanadi. Yuridik shaxs sifatida biznes faoliyati yuritish qonunchilikda belgilangan tashkiliy-huquqiy shakllarda amalga oshiriladi (3.1.2-rasm).

Yuridik shaxs sifatida biznes faoliyatini yurituvchi subyektlar sheriklari ularning muassislari, hamkorlari, uyushma va assotsasiyalar a'zolari hisoblanadi. Yuridik shaxslar mulkdor, ular vakil qilgan shaxs tomonidan yoxud vakolatli organning farmoyishi asosida tashkil etiladi. Mulkdorlar, xo'jalik yuritish yoki operativ boshqarish huquqi subyektlari yoxud ular vakil qilgan shaxslar yuridik shaxslarning muassislari hisoblanadi.



3.1.2.-rasm. Yuridik (tijoratchi) shaxs biznes subyektlari tarkibi.

Biznesdagi muassis sheriklar huquq va majburiyatlari, ustav kapitalidagi ulushlari yuridik shaxsni tashkil etish to'g'risidagi ta'sis hujjatlar hamda ustavida belgilab qo'yiladi.

Yuridik shaxsning ustavi va boshqa ta'sis hujjatlarida yuridik shaxsning nomi, uning joylashgan yeri (pochta manzili), yuridik shaxs faoliyatini

boshqarish tartibi belgilab qo'yilishi, shuningdek ularda tegishli turdagi yuridik shaxslar to'g'risida qonunda nazarda tutilgan boshqa ma'lumotlar bo'lishi kerak. Tijoratchi bo'lmagan tashkilotlar va unitar korxonalarining, qonunda nazarda tutilgan hollarda esa, boshqa tijoratchi tashkilotlarning ham ta'sis hujjatlarida yuridik shaxs faoliyatining sohasi va maqsadlari belgilab qo'yilgan bo'lishi kerak

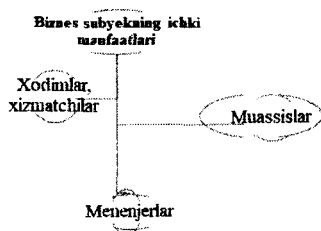
Yuridik shaxs qonunchilikka va ta'sis hujjatlariga muvofiq ish olib boradigan o'z organlari orqali fuqarolik huquqlariga ega bo'ladi va o'z zimmasiga fuqarolik burchlarini oladi. Yuridik shaxs organlarini tayinlash yoki saylash tartibi qonunchilik va ta'sis hujjatlari bilan belgilanadi. Yuridik shaxs o'z majburiyatlari bo'yicha o'ziga qarashli butun mol-mulk bilan javob beradi.

R. Mitchell tomonidan taraflarni boshqarishda manfaatlar jihati (*atributi*) hisoblangan qonuniylik, xokimiyat va tezkorlik elementlaridan foydalanishni taklif etadi.

### 3.2. § Ichki va tashqi manfaatdor tomonlar va ularning o'zarobog'liqligi

Biznes subyekting maqsadi daromad (foyda) olishga qaratiladi. Ushbu maqsad sari biznesmen faoliyat uchun o'z harakatini amalga oshiradi. Foyda olish uchun amalga oshiriladigan harakat hoh yakka holda bo'lsin, hoh jamoa asosida bo'lsin jamiyat va atrof-muhitdan ajralgan, ular ta'sirokisiz yoki ta'sirisiz sodir bo'lmaydi. Biznes natijasidan manfaatdor taraflar rag'batlantirish, nafaqat uning daromadiga balki, uning hayot sikli davomiylik darajasiga ta'sir qiladi.

Biznes subyekting ichki manfaatdolari faoliyat natijasidan bevosita manfaatdor shaxslardir. Ichki manfaatdolar tarkibini quyidagi rasmda ko'rish mumkin (3.2.1-rasm).



3.2.1-rasm. Biznes subyekting ichki manfaatdolari tarkibi.

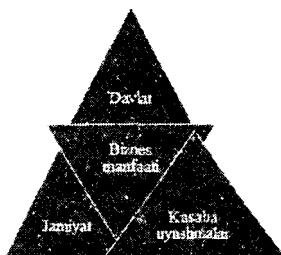
Biznesning ichki manfaatdorlari eng yuqori bug‘inida uning muassislari turadi. Chunki, biznesning maqsadi uning muassislari tomonidan belgilanadi. Biznesni tashkil etish maqsadida kelib chiqib, ular biznes faoliyatidan manfaatdor bo‘lgan sinflarni shakllantiradi. Muassislarning manfaati moddiy va ma‘naviy shaklda bo‘ladi. Moddiy ko‘rinishdagi muassislarning manfaati biznes natijasi yakunida erishiladigan sof foydada namoyon bo‘ladi. Ushbu sof foyda miqdorining yuqoriligi va undan samarali foydalanish biznes sikli davri uzayishiga xizmat qiladi. Biznesdan ichki manfaatdorlar keyingi bosqichini mehnat jamoasi egallaydi. Chunki, ular biznes mahsulotni yaratuvchi va keyingi iste‘molchiga yetkazib beruvchi vazifasini bajaradi. Shu sababli ushbu manfaatdor tarafni motivatsiyasi biznes subyekti tomonidan inobatga olinishi zarur bo‘lgan muhim omillardan biri hisoblanadi. Agar ushbu manfaatdor qatlam biznes subyekti qaroridan norzi bo‘lsa, mehnat bozoridan o‘zi uchun maqbul joy qidiradi va o‘zi uchun manfaatli jamoga o‘tib ketadi. Bunday holatlar biznes natijasi va imidjiga salbiy ta‘sir etishi mumkin. Chunki malakali mutaxassis bir oy, bir yil yoki ikki yilda tayyor bo‘lmaydi.

Shu o‘rinda fuqaro aviatsiyasida 2000-yillarda sodir bo‘lgan holatni misol qilib keldirish mumkin. Sobiq ittifoq respublikalarida muqaddam uchuvchilar tayyorlmaganligi sababli Markaziy Osiy davlatlari mehnat bozorida 2000–2010-yillarda malakali uchuvchilarga talab juda yuqori bo‘ladi. O‘zbekistonda xususiy aviakompaniyalar yo‘qligi tufayli bozorda raqobat bo‘lmagan. Qo‘shni Qozog‘iston Respublikasida malakali uchuvchilarga talab yuqoriligi hamda maosh miqdori yuqoriligi sababli “O‘zbekiston havo yo‘llari” kompaniyasi malakali uchuvchilari nafaqaga chiqishi bilan ishdan bo‘shab Qozog‘iston aviakompaniyalariga ishga o‘tadi.

O‘zbek xalqida “Ming qo‘shchiga bir boshchi”, degan qadimiy maqol bor. Biznesda mehnat jamoasi qanchalik malakali mutaxassislar bilan jamlanmasini ularni boshqarish to‘g‘ri tashkil etilmasa natija imkoniyat va kutilgandan past bo‘ladi. Biznesdan ichki manfaatdor taraffarlardan yana biri uning menejerlari (boshqaruvchilari) hisoblanadi. Ular mehnatini to‘g‘ri baholash jamoa va biznes faoliyati ijobiy natijasini ta‘minlashga xizmat qiladi. Rivojlangan dunyo biznes amaliyoti tahlili barcha mulkdorlar o‘z mablag‘ini menejer sifatida shaxsan boshqarmasligini ko‘rsatadi. Kapital egalari o‘z kapitallari samaradorligini ta‘minlash maqsadida noyob boshqaruv xususiyatli va biznes g‘oyali shaxslarni

ommidan eng kuchlilarini adolat tamoyili (meritokratiya) asosida tanlab oladi. Kapital va jamoa boshqaruvi aniq belgilangan talab hamda shartlar asosida boshqaruvchiga topshiradi. Boshqaruvchi faoliyati nazorati kapital egalarida bo'ladi.

Biznesning ichki manfaatdorlari faoliyati natijasi har qanday holatda ham tashqi manfaatdorlar bilan o'zaro uyg'unlashishi yaxshi natijaga erishish uchun kafolatlardan biri hisoblanadi. Shu sababli biznes subyektlari tashqi manfaatdor hisoblangan davlat, jamiyat va kasaba uyushmalar siyosatini doim o'rganib borishi zarurdir (3.2.2-rasm).



3.2.2-rasm. Biznes subyektlari tashqi manfaatdorlari tarkibi.

Biznes natijasidan eng ko'p manfaatdor taraf davlat hisoblanadi. Davlatning manfaatlari uning funksiyalari va vazifalarida namoyon bo'ladi. Har bir mamlakat konstitutsiyasida davlat tomonidan bajarilishi zarur bo'lgan vazifalar belgilab qo'yiladi. Ushbu vazifalar ijrosini ta'minlash davlat organlarini tashkil etish hamda ularni faoliyatini moliyaviy ta'minlash zaruriyatini keltirib chiqaradi. Biznes subyekti faoliyati natijasidan (daromadidan) davlat o'z vazifalarini bajarishi uchun zarur bo'lgan mablag'larni bir qismini qonunlarda belgilangan miqdor, muddat va tartiblarda xazinaga oladi. Xazinaga olinadigan mablag' barqaror bo'lishidan davlat manfaatdor. Ushbu qoida buyuk davlat arbobi tarkibida bobomiz Amir Temur o'z tuzuklarida barcha davrlar hamda davlatlar uchun mos tarzda quyidagi mazmunda bayon etilgan.

"...amr etdimki, raiyatdan mol-xiroj yig'ishda ularni og'ir ahvolga solishdan yoki mamlakatni qashshoqlikka tushib qolishidan saqlansular. Negaki, raiyatni xonavayron qilish (davlat) xazinasining kambag'allashuviga olib keladi. Xazinaning kamayib qolishi esa sipohning tarqalib ketishiga sabab bo'ladi. Sipohning tarqoqligi, o'z navbatida, valtomatning kuchsizlanishiga olib boradi".

, Biznes faoliyati barqaror bo‘lmasa va davlat uni qo‘llab-quvvatlamasa davlat organlari faoliyati moliyaviy ta‘minlash izdan chiqadi va davlat tanazzulga uchraydi.

Bundan tashqari biznes subyekti bir qator ijtimoiy vazifalarni ham bajarishi sababli davlat undan bilvosita ham manfaatdor bo‘ladi. Xususan, aholi bandligini ta‘minlaydi, aholiga daromad olish imkoniyatini yaratib beradi va bozorga aholi iste‘moli uchun zarur mahsulot yetqazib beradi.

Shu sababli davlat o‘z iqtisodiy siyosatida biznesni qo‘llab-quvvatlash va uni rivojlantirish masalalariga alohida e‘tibor qaratadi.

Jamiyatning biznes subyekti faoliyatidan manfaatdorligi o‘z iste‘moli uchun mahsulotni tanlash imkoniyati yaratilishi, mehnat bozorida o‘z faoliyatini amalga oshirishi hamda atrof-muhitni muhofaza qilishda ishtirok etishida o‘z aksini topadi.

Kasaba uyushmalari manfaatdorligi biznes subyekti jamoasida faoliyat yurituvchi o‘z a‘zolarini daromad olishi, ularni qo‘llab-quvvatlanishi hamda mehnatni muhofaza qilishda yuzaga keladigan nizolarni bartaraf etishda hamkorlik qilishida namoyon bo‘ladi.

Biznes faoliyatidan manfaatdor bo‘lgan uchunchi guruh o‘zarobog‘liq taraflar hisoblanadi. Manfaatlari biznes bilan o‘zarobog‘liq taraflar tizimi quyidagilar hisoblanadi (3.2.3-rasm).



3.2.3-rasm. Biznes va o‘zarobog‘liq manfaatdorlar tarkibi.

Ushbu guruhdagi manfaatdorlar biznesning doimiy va barqaror samaradorligini ta‘minlashda bevosita ishtirok etadi. Biznesdagi bevosita yoki bilvosita ishtirok etishlari natijasidan ular faqat moddiy manfaat ko‘radi.

Aksiyadorlar o'z kapitali va ovozlari orqali qabul qilinadigan qarorlar orqali boshqaruvda ishtirok etadi. Biznes faoliyati natijasida olingan sof foydadan o'z ulushlariga mos ravishda dividend (*daromad*) oladi.

Ta'minotchilar biznes subyektini faoliyatini yuritish uchun zarur xom-ahyo hamda yordamchi materiallarni yetqazib berish evaziga ma'lum bir miqdorda daromad ko'radi. Yetqazib berilgan mahsulot bir qismi mablag'lari uchun to'lovlarni kechiktirib berish evaziga biznes subyektini faoliyatini qo'llab-quvvatlaydi.

Mijozlar biznes subyektini tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulotni istyemolchilarga yetqazib berish vazifasini bajaradi. Ushbu vazifa evaziga daromad ko'radi. Mahsulot uchun mablag' o'tqazib berib biznesni davomiyligini ta'minlaydi. Bozordagi o'zgarishlar to'g'risida biznes sherigini ogohlantirib boradi.

Ular qanday biznes ma'lum bir mablag' evaziga tashkil etiladi. Biznes faoliyatining kengayib borishi o'z-o'zidan qo'shimcha mablag' talab etadi. Ushbu mablag'ni biznes subyektini moliya bozoridan jalb etadi. Biznes subyektiga faoliyatni yuritish uchun qarz beruvchi subyektining natijasidan daromad olishi hamda o'z mablag'i belgilangan muddatda qaytarilishidan manfaatdor bo'ladi.

Shuningdek biznes subyektini faoliyati davomida boshqa manfaatdorlar bilan ham hamkorlik qilishi mumkin. Masalan, o'z riskli hatti-harakatini sug'urtalashi mumkin. Ushbu sug'urta jarayoni natijasidan biznes subyektini va sug'urtalovchi o'zaro manfaatli hisoblanadi. Biznes subyektini o'z xavf-sutarini oldini oladi, sug'urtalovchi esa daromad oladi.

Apar biznes natijasi zararli bo'lsa, ushbu o'zarobog'liq manfaatli taraflar ham zarar ko'radi. Shu sababli barcha o'zarobog'liq manfaatdorlar o'z hamkorini qo'llab-quvvatlashga harakat qiladi.

### 3.3. § Manfaatdor tomonlar o'rtasidagi ziddiyatlar

Nizo – bu ko'p qirrali ijtimoiy munosabat. Konfliktologiya fani nizolarni o'rganadi. Unga ko'ra, nizo bu ikki tomonning qarama-qarshi fikrlari, dunyoqarashlari, maqsadlari, qiziqishlari va manfaatlari to'qnashuvidir. Nizo tomonlar o'rtasidagi muloqot davomida yoki bir ishni ko'pchilik bajarayotganida yuzaga kelishi mumkin.

Nizo – shaxs yoki bir guruh shaxslar o'rtasida ma'lum bir masala sususida ichki va tashqi qarama-qarshilik sababli paydo bo'lgan, rivojlanmagan, yuqori darajaga yetgan jarayon.

• Nizoning obyekti bu jamiyatdagi va insonlar o'rtasidagi barcha tushunmovchiliklar, qarama-qarshiliklar, muammolar. Nizoning subyekti bir-biri bilan kelisha olmayotgan tarafdardir. Nizolar paydo bo'lishining sabablari obyektiv, tashkiliy, ijtimoiy- psixologik va subyektiv turlarga bo'linadi (3.3.1-rasm).



- shaxsning hayot tarzi, ijtimoiy holati, xarakteri, tashqi muhitning holati;



- rahbarlik noto'g'ri amalga oshirish, xizmat vazifalarni noto'g'ri taqsimlash,
- adolatsiz rag'batlantirish;



- xodim to'g'risida noto'g'ri axborot tarqatish, jamiyatdagi negativ axborotlar ko'pligi, xodimga ruhiy bosim o'tkazish;



- xodimga boshqa shaxslar yoki o'zining boshqalarga xatti-harakati oqibati, bir masalaga turli yondoshuv xildagi agresiv yondoshuv, tushunmovchilik

### 3.3.1-rasm. Nizolar paydo bo'lishi sabablari va ular mazmuni.

Biznes nizolari bu ziddiyatli vaziyatlar tashkilotlarda, jamiyatning iqtisodiy va ijtimoiy sohalarida boshqarish, ishlab chiqarish, iste'mol qilish, tovar va xizmatlarni sotish, mol-mulk, soliqlar, ish haqi va boshqa masalalar bilan bog'liq nizolar yuzaga kelishi mumkin. Moliyaviy suiiste'mol zamonaviy biznesda istisno emas, balki odatiy holga aylandi.

Jamiyatda va biznesda ham nizolar turli xil sabablarga ko'ra namoyon bo'ladi. Biznesda nizolarni kelib chiqishi predmeti ko'pincha raqobat hisoblanadi.

**Raqobat** – bir sohada ishlab chiqaruvchilar o'rtasidagi, tarmoqlararo ishlab chiqaruvchilar va bir yoki bir nechta mamlakatlar o'rtasida bo'ladigan iqtisodiy kurashish jarayonidir. Bir qarashda raqobat shaxssiz kurashdek ko'rinadi.

Globalashuv sharoitida raqobat faqat bitta mamlakat doirasi yoki bir mamlakat bilan chegaralanmaydi, aksincha yoki bir nechta mamlakatlar,

umumiy turmoqlari, korporatsiyalar o'rtasida keskin kurashlar sodir bo'ladi. Internet sharoitida barcha raqobat tizimida ishtirok etuvchilarni barchasi ma'lum emas, lekin ishtirokchilar aniq bo'lgan hollarda ular haqidagi barcha ma'lumot ochiq bo'ladi.

**G'irrom raqobat**, odatda o'zining raqobatchisi bilan "insofsiz" yoki "zararli" usullari yordamida kurashish tushuniladi. Biznesdagi ushbu keskin ziddiyat iqtisodiy sohadagi jangni ifodalaydi. G'irrom raqobat sharoitida huquqiy, axloqiy, insoniy qadriyat va qoidalar bunday *shiddiyatning borishi* e'tiborga olinmaydi, buziladi. Narxlarni kamsitish, aldash, soxta reklama, til birlashtirish, pora berish, josuslik, qo'rqitish va boshqa to'g'ridan-to'g'ri turlari kabi ziddiyatli usullardan foydalaniladi.

Tashkilotlar ichida nizolar ish haqini o'z vaqtida va to'liq to'lamaganligi, motivatsiya darajasi pastligi, mehnatni rag'batlantirishning yetishmasligi va xizmat vazifasi noto'g'ri taqsimoti kabi holatlar bo'lishi mumkin.

Tashkilotdagi funksional-boshqaruv nizolari ko'pincha boshqaruv sifati bilan bog'liq. Nizolar ish haqi va rag'batlantirish, xizmat taqsimoti kabi masalalardan tashqari tashkilotdagi hokimiyat, mavqe uchun kurashish masalalarida ham bo'lishi mumkin. Tuzilmaaviy-funksional ziddiyatlar hal qilinadigan vazifalarning o'zaro bog'liqligi, vakolat doirasidagi noaniqlik bo'yicha yuzaga kelishi mumkin. Migratsiya miqyosining o'sishi natijasida ko'p madaniyatli korxonalar paydo bo'lishi muqarrarravishda va norasmiy tashkilotlar o'rtasida madaniy qadriyatlar, manfaatlar to'qnashuvi kabi nizolarni ko'paytirdi.

*Greenmail (greenmail)* – korporativ nizolarning bir turidir. Greenmailer kompaniyaning aksiyalar paketini sotib oladi, so'ngra oldindan belgilab chiqilgan senariyga binoan kurashni boshlaydi. Ko'pgina hollarda, greenmaker uchun kichik aksiyadordan ishonchnoma olish arzonroq. Bu *juda aqlli tovlamachilik* hisoblanadi. Kichik greenmailerning harakatlari quyidagilardan iborat bo'ladi:

- aksiyadorlarning navbatdan tashqari yig'ilishlarini chaqirishni talab qilish;
- kompaniyani, uning yirik aksiyadorlar va menejerlar faoliyatini tekshirish to'g'risida shikoyatlar yozish;
- kompaniya boshqaruv organlari harakatlari sudlarga ish qo'zg'atish yoki arizalar tashkil etish.

Ular o'z maqsadlari yo'lida menejerlarning har qanday kichik xatoligidan foydalanadi.



\* Kompaniyalar o'z bizneslarini himoya qilish maqsadida quyidagi strategik usullardan foydalanadi:

- 1) xavfsizni ta'minlash bo'yicha korporativ tuzilma tashkil etish;
- 2) mavjud vaziyatni kuzatib borish orqali korxonaning samarali iqtisodiy xavfsizligini ta'minlash;
- 3) xodimlar mehnatini samarali rag'batlantirish va korxonah rahbarlarining vakolatlarini cheklash;
- 4) aksiyalarni ommaviy sotib olishning oldini olish choralarini ko'rish;
- 5) kreditorlik qarzlarini boshqarish tizimlari nazorat qilishni tashkil etish va kreditorlik qarzlarini shakllantirish maqsadiga baho berib borish.

Biznesda ishtirok etuvchilar o'z manfaatlarini tizimida sodir bo'lgan o'zgarishlar sababli o'zaro nizolarga kirishishi ham mumkin. Chunki taraflarni birlashtiruvchi mezon har birining biznes faoliyati natijasidan ko'radigan manfaati hisoblanadi. Taraflarning manfaatlariga zarar yetkazishi mumkin bo'lgan har qanday o'zgarish ular o'rtasida nizoni keltirib chiqaradi. Odatda biznes ishtirokchilari manfaatlarini va ziddiyatlarini tizimi quyidagilardan iborat bo'ladi (3.3.1-jadval).

### Biznes ishtirokchilari manfaatlarini va nizolari tizimini tasnifi

#### 3.3.1-jadval

Biznesda ishtirokchilar	Ishtirokchilar manfaatlarini	Sodir bo'lishi mumkin bo'lgan ziddiyatlar
Muassislari, aksiyadorlar	Yuqori daromad olish.	Kompaniya rahbarlari, xodimlari ish haqi va to'lovlari oshishi, davlat siyosatini o'zgarishi, daromad miqdorini kamayishi, kreditorlik foizini o'sishi.
Kompaniya rahbarlari	Ushbu guruh manfaatlarini uzoq va qisqa muddatli bo'ladi. <b>Uzoq muddatli manfaat</b> – karera qilish yoki ushbu mavqei saqlab qolish, turli raqobatlariga qarshi turish, ko'proq bonus va to'lovlarga ega bo'lish. <b>Qisqa muddatli manfaat</b> – foydani ko'paytirish evaziga ko'proq bonus va to'lovlarga ega bo'lish.	Ish haqi, bonuslar va ijtimoiy paketlarni qisqarishi yoki o'zgarmasligi. Qo'shimcha vazifalarni yuklatilishi, xizmat vazifasi bo'yicha cheklavlarni o'rnatilishi.

Wiznes jamoasi xodimlari	Maoshni o'sishi, mehnat sharoitlarini va mehnat xavfsizligini ta'minlashni yaxshilash hamda ijtimoiy paketlarni oshirish.	Ish haqi, ijtimoiy paketlarni kamayishi. Ish vaqtini uzaytiri-lishi, mehnat sharoiti va muhofazasi og'irlashuvi.
Mijozlar	Tovar va xizmatlarni qulay narxlarda xarid qilish (value for money)	Narxlarni o'sishi, mahsulot sifatini pasayishi.
ta'minotchilar	Mahsulot uchun to'lovni o'z vaqtida to'lanishi, qulay baholarda mahsulot sotish, uzoq muddatli va barqaror hamkorlik.	Mahsulot uchun hisob-kitob muddatini kechiktirilishi, buzilishi.
Kreditorlar	Qarzlarni o'z muddatida qaytarish, uzoq muddatli hamkorlik	Kredit va qarzlarni o'z muddatida qaytarmaslik.
Jamiyat (jamoatchilik)	Bozordan sifatli va qulay baholarda tovar va xizmatlar xarid qilish. Atrof muhit muhofazasini himoyasi va ijtimoiy muammolarni hal etishda faol ishtirok etish.	Mahsulot sifatini pasayishi, narxlarni o'sishi, atrof-muhitga zararni oshishi. Ijtimoiy muammolarni hal etishdan qochish.
Davlat	Byudjetga soliq tushumlarini ko'paytirish, eksportni oshirish, importni kamaytirish. Xavfsiz mehnat sharoitini yaratish va atrof muhitga zararkni kamaytirish.	Soliq bazasi va tushumini kamayishi. Yangi ish o'rinlar yaratilmasligi. To'lov balansi yomonlashuvi, mehnat sharoiti og'irlashuvi harnda atrof muhitga yetqaziladigan zarar ko'payishi.

Jadvalda keltirilgan nizolar quyidagi taraflar o'rtasida yuzaga kelishi mumkin:

- xodimlar -aksiyadorlar;
- mijozlar-jamoatchilik;
- aksiyadorlar-kreditorlar;
- mijozlar- aksiyadorlar, menejerlar;
- davlat-aksiyadorlar;
- aksiyadorlar-menejerlar.

Tashkilotdagi korporativ madaniyat, biznes yuritishning odob-axloq qoidalariga rioya qilish nizolarni oldini olishga xizmat qiladi Nizolarning oldini olish bu umumiy boshqaruvni rejalashtirish va tashkil etishning muhim jarayonlari ajralmas qismidir. Tashkilotlarda nizolarni oldini olish bo'yicha amalga oshiriladigan tadbirlar kompaniya umumiy strategiyaning muhim qismi hisoblanadi.

Nizolarni oldini olishga oid tadbirlar ishlab chiqish va qo'shimcha xizmatlar hamda kuchlarni talab qilmaydi. Har qanday tashkilot ichidagi

nizolarni oldini olish, uning omillarini aniqlash hamda boshqaruvda paydobo'lgan muammolarni hal qilish tadbirlari, qulay yashash sharoitlarini yaratish uning oqibatlarini bartaraf etishga qaraganda arzonroq bo'ladi.

Shuning uchun nizolarni boshqarish tashkilotlarga tegishli faoliyat yuritadigan barcha turdagi va mulk shakllari biznes, davlat, jamiyat rahbarlarining nizolarni hal qilish to'g'risidagi bilimlarni o'zlashtirish, nizoli vaziyatlarni boshqarish qobiliyatlari ega bo'lish nizolarni og'ir talofatlarsiz hal etishga o'rgatadi.

Fuqarolik huquqlarini himoyalashning usullari, mazkur usullarni amalga oshirish mexanizmiga bog'liq ravishda quyidagi tartibda guruhlanishi mumkin:

✓ faqat sud tomonidan, ayrim holatlarda esa boshqa vakolatli organlari tomonidan qo'llanadigan usullar, bu esa muayyan usul vositasida himoya qilish to'g'risida ularga iltimosnoma bilan murojaat qilish zaruratini nazarda tutadi (*huquqni tan olish, huquq buzilguniga qadar mavjud bo'lgan holatni tiklash, huquqni buzuvchi harakatlarni to'xtatish va hakoza*);

✓ huquqiy munosabat ishtirokchisi tomonidan mustakil ravishda qo'llanadigan usullar (*o'z-o'zini himoyalash, qonunda yoki shartnomada nazarda tutilgan bo'lsa, majburiyatlarni bajarishdan bir tomonlama voz kechish yo'li bilan huquqiy munosabatlarni bekor qilish va boshqalar*);

✓ sud organlarining yordami bilan, ham mustaqil tartibda qo'llanadigan usullar (*zararni qoplash, neustoyka undirish va boshqalar*).

Huquq subyektlari tomonidan buzilgan huquqlari va qonuniy manfaatlarini himoyalashning turli usullari va choralarini qo'llash imkoniyati subyektiv fuqarolik huquqlarini amalga oshirishning kafolatlaridan biri bo'lib xizmat qiladi.

Nizolarni sudsiz hal qilishda nizo subyektlari tomonidan:

- O'zaro muloqot olib borish;
- Hakamlilik sudlarigp murojaat qilish;
- Yakka mehnat nizolari komissiyalarida nizoni ko'rib chiqish;
- Mediatsiya tartibida nizoni ko'rib chiqish kabi usullardan foydalaniladi.

Nizolarni o'zaro muloqot asosida hal etish nizo taraflari tomonidan nizoning predmetiga bo'lgan talablarni shaxsan muloqotning yozma, og'zaki, elektron kabi shakllari asosida kelishuv asosida hal etishidir. Ushbu usul nizoni hal etishning eng maqbul hamda samarali usuli hisoblanadi. Lekin ushbu usuldan nizo taraflari kam foydalanadi. Chunki,

shaxsdagi “men” xususiyati uni nizolashayotgan tarafga yon berishga yo‘l qo‘ymaydi.

“Hakamlik sudlari haqida”gi Qonun 2007-yil 1-yanvardan kuchga kiritilgan bo‘lib, u faqat mulkiy nizolarni hal etishga qaratilgan. Qonuna hakamlik sudi nizo bo‘yicha ixtiyoriy tarzda davlat sudini rad etgan holda va o‘zining mulkiy nizosini hal etish uchun tegishli hakamlik sudiga murojaat etib, qatnashchilarining o‘zlarining xohishi imkoniyati asosida ish ko‘rishini ta‘minlaydi. Hakamlik kelishuvi tomonlari uchun hakamlik sudida ishni ko‘rish majburiyati hech qancha ularga odil sudlovni rad etish yoki ularning o‘z mulkiy manfaatlarini sud orqali himoya etishga bo‘lgan konstitutsion huquqidan voz kechishini anglatmaydi.

Shu bilan birga, shubhasizki, hakamlik sudi shaklidagi sud himoyasi juda muhim o‘ziga xos xususiyatlarga ega. Hakamlik sudlari davlat organlari hisoblanmasligi bilan bir qatorda, davlat odil sudlov tizimiga ham kirmaydi, umuman tom ma‘noda tashkilot ham emaslar va hech qanday tizimni ham tashkil etmaydi, ayniqsa – iyerarxiyaga asoslangan (markazlashtirilgan) ham emas. Shu tariqa, hakamlik sudlari doimiy va vaqtinchalik faoliyat ko‘rsatuvchi yuridik va jismoniy shaxslarning buzilgan yoki nizolashilayotgan mulk huquqlarini himoya qilishning o‘ziga xos usuli bo‘lib, ularning vakolatlari uni tashkil etgan taraflarning erkiga asoslanadi.

Hakamlik sudlarining faoliyati qonuniylik, mustaqillik, hakamlik muhokamasi ma‘lumotlarining oshkor qilinmasligi, hakamlik sudyalarining xolisligi, dispozitivlik, hakamlik muhokamasi taraflarining tortishuvi va teng huquqliligi asosida amalga oshiriladi.

Qonuniylik prinsipi amaldagi qonun hujjatlari va umumiy qabul qilingan amal qilish asoslaridan kelib chiqqan holda hakamlik sudlarini sud ishining umumiy prinsiplariga rioya qilishi zarurligini belgilaydi.

Mustaqilligi prinsipi umumiy yurisdiksiya sudlaridagiga qaraganda muhimroqdir, chunki taraffar o‘zlari sudyalarni tanlaydilar va aniqki ular tanlangan sudya kamida uning nizodagi o‘rnini tushunishi va qo‘llab-quvvatlashidan manfaatdor. Mustaqillik prinsipi bu yerda sudyaning shaxsiy xususiyatlaridan kelib chiqqan holda amalga oshiriladi. Uni sudya etib tayinlangan shaxsga nisbatan xolis va mustaqil bo‘la oladimi, bunga zarracha shubha bo‘lganida o‘z nomzodini o‘zi rad qila oladimi.

Hakamlik muhokamasi oshkoraligi kabi prinsiplariga rioya etish masalalarini hakamlik sudlari bunday shartlarni o‘zlarining aniq belgilovchi

hujjatlarida qayd etgan tarzda mustaqil tarzda hal etishlari mumkin, chunki, nizoni ko'rib chiqish tartib-taomili taraflarning o'zlari yoki hakamlik sudlari tomonidan tartibga solinadi. Oshkor qilinmaslikni hakamlik muhokamasining prinsipi deb tan olinishi taraflarga ularning nizolari ko'rilishi ochiq yoki yopiq tarzda bo'lishini mustaqil aniqlash huquqini beradi.

Hakamlik muhokamasi haqidagi ma'lumotlarning oshkor etilishi faqatgina taraflar roziligi bilan ro'y berishi mumkin. Hakamlik sudi hech bir tarafdin isbot izlash yoki talab qilishga aralashmaydi, chunki bu umumiy qabul qilingan taraflar tortishuvi prinsipini buzishni anglatar edi.

Sud ishida dispozitivlik prinsipi subyektlarning huquqiy munosabatlar tarkibi, ularning sudlov himoyasi usuli va vositalari o'zlari tomonidan aniqlashining erkinligidir. Biroq mazkur prinsipda taraflar sud ishida faqatgina boshqa shaxslar huquqi buzmagin holda o'z huquqini amalga oshirishi mumkinligini e'tirof etish muhimdir. Hakamlik sudi ishida dispozitivlik prinsipining o'ziga xosligi taraflarga o'zlariga huquq va majburiyatlar berishi va ularga o'z ixtiyoriga ko'ra boshqarish, himoya usulini aniqlash, huquqiy munosabatlar kelib chiqishi vaqti, ularning o'zgarishi va tugatilishini belgilash va boshqalar bo'yicha cheksiz imkoniyatlarni berishna namoyon bo'ladi.

Fuqarolik huquqiy munosabatlar taraflari shartnoma tuzishda uning matniga hakamlik shartini kiritgan davrida dispozitivlik prinsipiga asosan kelib chiqadigan nizolarni ko'rib chiqish uchun aniq hakamlik sudini tanlaydilar.

Tortishuvlik prinsipi hakamlik sud ishida davlat sudidan farqli tarzda ancha odilona amalga oshiriladi. Hakamlik sudi isbot to'plashda ishtirok etish yoki davlat manfaatlarini himoya etish huquqi majbur emas. Tortishuvlik tamoili taraflar har biri o'z isbotlarini nizodagi o'z o'rmini asoslash uchun taqdim etishida ko'rinadi. O'z foydasiga ko'proq va yaxshiroq asoslangan dalillarni taqdim etgan taraf ishni o'z foydasiga hal qilishga erishadi.

#### **Hakamlik sudlarida nizolarni ko'rishning afzalliklari:**

- taraflar sudyani mustaqil tanlaydi;
- taraflar doimiy faoliyat ko'rsatadigan hakamlik sudlarida uni tashkil etgan yuridik shaxs tasdiqlagan ro'yxatdagi hakamlik sudyalari orasidan tanlanlanadi;
- muvaqqathakamlik sudi sudyasi hakamlik bitimi taraflari o'zaro kelishuv asosida tanlaydilar;

- nizolar bitta instansiyada hal etiladi;
- hukamlik sudlari qandaydir bir tizimni tashkil etmaydi va bir-biri bilan bo'ysunmaydi, ya'ni hakamlik sudining yuqori turuvchi instansiyasi mavjud emas;
- ish ko'rish qisqa muddatlarda amalga oshiriladi;
- hukamlik sudi muhokamasi maxfiy va oshkor qilinishi mumkin;
- sud xarajatlari kam va davlat boji to'lanmaydi;
- nizoni ko'rib chiqish muddati belgilanmagan.

Yukka mehnat nizolari komissiyasi korxonada, muassasa va tashkilotlarda yukka mehnat nizolarini ko'rib chiqishning yagona amaliyotini shakllantirish, nizolarni hal etish samaradorligini oshirish maqsadida tashkil etiladi.

#### **O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksida:**

- nizolar komissiya;
- tuman (shahar) sudi tomonidan;

xodim nizoni hal qilish uchun o'z xohishiga ko'ra ushbu organlardan biriga murojaat etishga haqli ekanligi belgilab qo'yilgan.

Komissiyaga murojaat etishdan avval xodim nizoni bartaraf etish yuzasidan ish beruvchi bilan muzokara o'tkazishi maqsadga muvofiq. Muzokaralarda hal etilmagan nizo yuzasidan ariza keyinchalik komissiyada ko'rib chiqish uchun kiritilishi mumkin.

Yukka mehnat nizolari – bu ish beruvchi va xodim o'rtasida mehnat to'g'risidagi qonunlar hamda boshqa normativ hujjatlarni, mehnat shartnomasida nazarda tutilgan mehnat shartlarini qo'llanish yuzasidan kelib chiqqan kelishmovchiliklardir. Yukka mehnat nizolari komissiyasi ish beruvchi va kasaba uyushmasi qo'mitasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi ishtirokida shakllantiriladigan, nizolarni ko'rib chiquvchi organ hisoblanadi.

Komissiya tarkibi ish beruvchi va xodimlar vakillari tomonidan tenglik asosida shakllantiriladi. Komissiyaga xodimlar vakillaridan ajratilgan nizolar tegishli organning qarori bilan, ish beruvchining vakili esa, uning buyrug'i bilan tasdiqlanadi. Komissiya a'zolarini o'zgartirish ham shu tartibda amalga oshiriladi. Komissiya tomonidan nizolarni ko'rib chiqish tartibini belgilash maqsadida korxonada lokal normativ akt sifatida komissiya to'g'risida Nizom qabul qilish mumkin.

Komissiyaning har bir majlisida tarafflar keyingi majlisning raisi va kotibini tayinlaydi, ularga majlis hujjatlarini tayyorlash va chaqirish

masalalari bilan shug'ullanadi. Majlisning o'tishi uchun a'zolarining yarmidan ko'pi (*kvorum*) – talab etilmaydi, ish beruvchi va xodimlar vakillarining teng miqdordagi a'zolari ishtiroki yetarli hisoblanadi. Rais yoki kotibning komissiya majlisida ishtirok etmasligi majlisning qoldirilishiga asos bo'lmaydi. Bu holda taraflarning kelishuvi bilan majlisda ishtirok etuvchilar orasidan tegishli navbatga ko'ra komissiya raisi va majlis kotibi tayinlanadi. Jamoa shartnomasiga komissiya a'zosini komissiya ishida ishtirok etishiga sharoit yaratish maqsadida ish haqi saqlangan holda asosiy ishidan ozod etilgan vaqt ajratishni nazarda tutuvchi qoida kiritilishi mumkin.

#### **Komissiyaga nizoni ko'rib chiqish yuzasidan ariza bilan:**

- faqat xodim;
- yoki u vakil etgan shaxs murojaat etishga haqli.

Ish beruvchining nizoni ko'rib chiqish yuzasidan qilgan murojaati komissiya tomonidan ko'rib chiqilmaydi. Komissiyaga murojaat etish vaqti, joyi va tartibi haqidagi ma'lumotlar tanishish uchun qulay bo'lgan joyda va shaklda xodimlar e'tiboriga yetkazilishi lozim.

Nizoyuzasidankomissiyagaarizabilanmurojaatetishvaqtidaqonunlarda belgilangan uch oylik muddatga rioya etish lozim. Muddatlarning uzrli sabablarga ko'ra o'tkazib yuborilganligi, mehnat nizolari bo'yicha komissiya tomonidan ularni tiklashga asos bo'ladi. Komissiya vakolatiga kirmaydigan nizolar komissiya tomonidan ko'rib chiqilmaydi. Komissiya vakolatiga kirmaydigan nizolar quyidagilar hisoblanadi:

- mehnat vazifalarini bajarayotganda xodimning sog'lig'iga shikast yetkazilgani oqibatidagi zararni (*shu jumladan, ma'naviy zarar*) yoki mol-mulkga yetkazilgan zararni ish beruvchi tomonidan to'lanishi haqida nizolar;

- mehnat shartnomasini bekor qilish asoslaridan qat'i nazar, ishga tiklash to'g'risida, mehnat shartnomasini bekor qilish vaqti va asoslari ta'rifini o'zgartirish to'g'risida, majburiy progul yoki kam haq to'lanadigan ishni bajargan vaqt uchun haq to'lashga doir nizolar;

- xodim tomonidan ish beruvchiga yetkazilgan zararning to'lanishi haqida nizolar;

- asossiz ravishda ishga qabul qilish rad etilganligi haqida nizolar;
- ish beruvchi va xodimlar vakillari bilan oldindan kelishib hal etilgan masalalar yuzasidan kelib chiqqan nizolar;

- davlat xizmatchilarining mehnat shartnomasini bekor qilish;

- boshqa ishga o'tkazish, asossiz ravishda boshqa ishga o'tkazish yoki mehnatga oid munosabatlarni bekor qilish bilan bog'liq holda yetkazilgan zararni undirish va intizomiy jazo berish masalalariga taalluqli mehnat nizolari mehnat nizolari komissiyalari vakolatiga taalluqli emas.

**Myediatsiya** – kelib chiqqan nizoni taraflar o'zaro maqbul qarorga o'tirish uchun ularning ixtiyoriy roziligi asosida mediator ko'magida hal qilish usuli. Medatsiya tartibida nizolarni hal qilish fuqarolik huquqiy munosabatlardan, shu jumladan tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirish munosabati bilan kelib chiqadigan nizolarga, shuningdek yakka mehnat nizolariga va oilaviy huquqiy munosabatlardan kelib chiqadigan nizolarga mediatsiyani qo'llash bilan bog'liq munosabatlarga nisbatan qo'llaniladi.

Medatsiya tartibda nizolarni hal etishda qo'llaniladigan atamalar:

- **mediator** – mediatsiyani amalga oshirish uchun taraflar tomonidan jalb etiladigan shaxs;

- **mediativ kelishuv** – mediatsiyani qo'llash natijasida mediatsiya tualari tomonidan erishilgan kelishuv;

- **mediatsiya tartib-taomilini amalga oshirish to'g'risidagi kelishuv** – taraflarning tuzilgan paytdan e'tiboran mediatsiya tartib-taomilini amalga oshiriladigan kelishuvi;

- **mediatsiyani qo'llash to'g'risidagi kelishuv** – nizo kelib chiqquniga qadar yoki u kelib chiqqanidan so'ng taraflarning nizoni mediatsiya tartib-taomilini amalga oshirgan holda hal etish zarurligi to'g'risida tuzilgan kelishuvi.

Medatsiya tartibda nizolarni hal qilish maxfiylik, ixtiyoriylik, taraflarning hamkorligi va teng huquqliligi, mediatorning mustaqilligi va xolisligi prinsiplari asosida amalga oshiriladi.

**Maxfiylik prinsipi** – myediatsiya ishtirokchilari mediatsiya jarayonida o'zlariga ma'lum bo'lib qolgan ma'lumotlarni ularni taqdim etgan mediatsiya tarafining, uning huquqiy vorisining yoki vakilining yozma roziligisiz oshkor qilishga haqli emasligini belgilaydi.

Medatsiya ishtirokchilarini ularga mediatsiya jarayonida ma'lum bo'lib qolgan holatlar bo'yicha qonunda nazarda tutilgan hollardan tashqari guvoh sifatida so'roq qilinishi, shuningdek ulardan mediatsiyaga taalluqli axborotni talab qilib olish ta'qiqlanadi.

**Ixtiyoriylik prinsipi** – myediatsiya taraflarning mediatsiyani qo'llash to'g'risidagi kelishuvda ifodalangan o'zaro ixtiyoriy xohish-istagi bo'lgan taqdirda qo'llaniladi. Mediatsiya taraflari mediatsiyani qo'llashdan



uning istalgan bosqichida voz kechishga haqli. Taraflar o'zaro maqbul kelishuvni muhokama qilish uchun masalalarni tanlashda erkindir. Mediatsiya tartib-taomilini amalga oshirish vaqtida yarashishga majburlash taqiqlanadi.

**Taraflarning hamkorligi va teng huquqliligi prinsipi** -mediatsiya tartib-taomili mediativ kelishuv shartlariga bir tomonlama ta'sir ko'rsatishni istisno etgan holda amalga oshirilishini belgilaydi. Mediatsiya tartib-taomili nizo xususida taraflarning hamkorligi asosida o'zaro maqbul qarorga erishish maqsadida amalga oshiriladi. Mediatsiya taraflari mediatorni, mediatsiya tartib-taomilini amalga oshirish tartibini, mediatsiya tartib-taomilidagi o'z nuqtayi nazarini, bu nuqtayi nazarni himoya qilish usullari va vositalarini tanlashda, axborot olishda, mediativ kelishuv shartlarining o'zaro maqbulligini baholashda teng huquqlardan foydalanadi hamda ularning zimmasida teng majburiyatlar bo'ladi.

**Mediatorning mustaqilligi va xolisligi prinsipi** – myediatsiya tartib-taomilini amalga oshirishda mediator mustaqil harakat qiladi. Mediatsiya tartib-taomilini amalga oshirishda mediatorning faoliyatiga biror-bir tarzda aralashishga qonun bilan ta'qiqlanadi. Mediator xolis bo'lishi, mediatsiya tartib-taomilini taraflarning manfaatlarini ko'zlab amalga oshirishi va mediatsiyada ularning teng ishtirokini ta'minlashi, taraflarga o'z majburiyatlarini bajarishi hamda o'zlariga berilgan huquqlarni amalga oshirishi uchun zarur shart-sharoitlar yaratishi kerak. Mediatorning mustaqilligi va xolisligiga to'sqinlik qiladigan holatlar mavjud bo'lgan taqdirda, u mediatsiya tartib-taomilini amalga oshirishdan voz kechishi kerak bo'ladi.

### **Nazorat savollari**

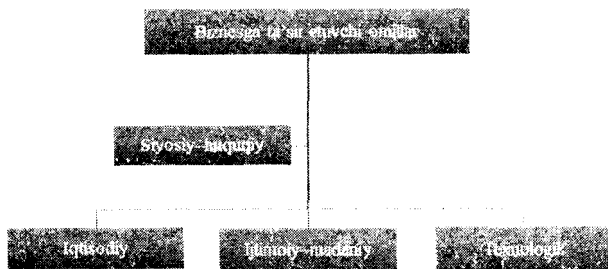
1. Mediatorlarga bo'lgan talablar va ular faoliyatini tashkil etish prinsiplari?
2. Nizolarni ko'rishda mediatsiya tartibidan foydalanish?
3. Nizoni hal etishning muqobil yo'llari?
4. Mediatsiya faoliyati va uni tashkil etish qoidalari?
5. Nizoni hal etishda hakamlik sudlarining o'rni va ahamiyati?
6. Yakka mehnat nizolari komissiyasi ishini tashkil etish tartiblari?
7. Yakka mehnat nizolari komissiyasi va uni tashkil etish prinsiplari
8. Nizoni hal etishda hakamlik sudlari tomonidan ko'riladigan nizolar turlari?
9. Hakamlik sudlari xarajatlari va ularning tarkibi?

10. Hakamlik sudlari turlari va ular faoliyatini tashkil etish?
11. Nizo predmeti, obyekt va subyekt, ularning mazmun-mohiyati?
12. Nizo va uning kelib chiqish sabablari?
13. Nizolarni hal qilish va yo'naltirish usullari?
14. Nizolar paydo bo'lishining sabablari?
15. Biznes taraflari o'rtasidagi nizolar turlarini tasniflang.
16. Biznes taraflari o'rtasidagi nizolar turlari qanday?

## 4-BOB. BIZNES YURITISHDA SIYOSIY VA HUQUQIY OMILLAR

### 4.1. § Biznes yuritishda siyosiy omillar va PEST tahlili.

Bundan tashqari rivojlangan mamlakatlar tajribasida biznesga ta'sir etuvchi asosiy omillarni asosan to'rt guruhga bo'lib o'rganish tavsiya etiladi. Ushbu guruh omillar siyosiy-huquqiy, iqtisodiy, ijtimoiy va texnologik omilardan iboratdir (4.1.1-rasm).



4.1.1-rasm. Biznesga ta'sir etuvchi asosiy omillar tasnifi.

#### **Biznesga ta'sir etuvchi siyosiy omillar:**

- ✓ byurokratiya;
- ✓ korrupsiya holati;
- ✓ matbuot erkinligi;
- ✓ ta'riflar;
- ✓ savdo nazorati;
- ✓ ta'lim huquqi tizimi;
- ✓ mehnat huquqi tizimi;
- ✓ mahalliylik va millatchilikni tartibga solish tizimi;
- ✓ ma'lumotlarni himoya qilish qonunchiligi;
- ✓ ekologik huquq tizimi;
- ✓ xavfsizlik va sog'liqni saqlash tizimi qonunchiligi;
- ✓ raqobatni tartibga solish tizimi;
- ✓ soliq siyosati;
- ✓ davlat barqarorligi;
- ✓ import va eksport bo'yicha cheklovlar, sifatga bo'lgan talablar;
- ✓ intellektual mulk himoyasi huquq tizimi;

- ✓ elektron tijorat va iste'molchilar huquqlarini himoya qilish tizimi;
- ✓ atrof-muhit ifloslanishini oldini olish qonunchiligi;

Ushbu omillarning biznesga ta'siri quyidagi 4 xil ko'rinishlarda namoyon bo'lishi mumkin:

- ✓ to'g'ridan-to'g'ri iqtisodiyotga;
- ✓ tartibga solish tizimini o'zgarishida;
- ✓ siyosiy barqarorlikda;
- ✓ xavf-xatar risklarni pasayishida.

Mamlakatdagi siyosiy vaziyat to'g'ridan-to'g'ri iqtisodiy muhitni shakllanishi va uning o'zgarishiga ta'sir o'tkazadi, natijada yangi siyosati asosida shakllangan iqtisodiy muhit biznesning samaradorligiga ta'sir o'tkazadi. Masalan investitsiyamuhitini yaxshilanishiyoki yomonlashuvchi mamlakat iqtisodiyotiga investitsiyalar oqimini ko'payishiga, aksincha esa kamayishiga sabab bo'ladi.

Siyosiy muhitning biznesga ta'sirini ikkinchi ko'rinishi tartibga solish tizimlaridagi o'zgarishlar hisoblanadi. Ma'lumki mamlakatimizda tadbirkorlarni ro'yxatdan o'tkazish va hisobga qo'yish, valyuta konvertatsiyasi hamda raqobatni tartibga solish tizimlari soddalashtirildi. Ushbu holatlar tadbirkorlik faoliyatini rivojlanishiga ijobiy ta'sir etmoqda. Agar aksincha ushbu jarayonlar murakkablashtirilganda tadbirkorlar yamun qiyinchilikga duch kelgan bo'lar edi.

Mamlakatdagi siyosiy, iqtisodiy va ijtimoiy barqarorlik biznesni rivojlanishiga ijobiy ta'sir etuvchi omil hisoblanadi. Aksincha ushbu vaziyatlarni yomonlashuvchi mamlakatdan kapitalning chetga oqimini ko'paytiradi va mamlakatdagi biznes fallikning pasayishiga, yashirin iqtisodiyotning rivojlanishiga sabab bo'ladi. Ukraina, Qirg'izistonda bo'lgan siyosiy inqirozlar siyosiy barqarorlikning

Biznes uchun xavf-xatar risklarining pasaytirish mexanizmining mamlakatda shakllanishi, kutilmagan vaziyatlarda tadbirkorni butunlay bankrotlikdan asraydi. Bunday mexanizmlarning eng maqbuli rivojlangan dunyo mamlakatlari tajribasidan ma'lumki sug'urta tizimini muvaffaqiyatli tashkil etilishi hamda samarali ishlashi hisoblanadi. Tadbirkor o'z faoliyatini turli xavf-xatarlardan ishonchli sug'urta orqali himoyalay olsa, erkin ishlaydi va tavakkal qiladi.

Xalqaro amaliyotda dunyo mamlakatlarining xavf-xatarlik darajasi indeksini aniqlash mexanizmi mavjud. Shunday xalqaro indekslardan biri iqtisodiy erkinlik indeksi bo'lib, u mamlakatlardagi siyosiy vaziyat,

ularida kutilayotgan va sodir bo'lgan o'zgarishlarning biznesga ta'sirini baholashga yordam beradi.

Xalqaro amaliyotda ushbu to'rt guruh omillar tarkibiga kiritilib PEST – tahlil qilish uslubiyoti mavjud (4.1.1-jadval).

### PEST- tahlili omillari tarkibi

#### 4.1.1-jadval.

<b>Siyosiy-huquqiy omillar (Political)</b>	<b>Iqtisodiy omillar (Economic)</b>
<i>Mamlakatdagi siyosiy vaziyat</i>	<i>Inflyatsiya darajasi</i>
<i>Munosabatlarni tartibga solish tizimi</i>	<i>Hududiy yalpi mahsulot</i>
<i>Normativ-huquqiy baza</i>	<i>Asosiy kapitalga quyilmalar darajasi</i>
	<i>Takliflar hajmi</i>
	<i>Fuqarolar to'lov qobiliyati</i>
<b>Ijtimoiy-madaniy omillar (Social)</b>	<b>Texnologik omillar (Technological)</b>
<i>Jamiyatdagi umumiy madaniyat</i>	<i>Axborot texnologiyalar rivojlanish darajasi</i>
<i>Jamiyatdagi qadriyatlar tizimi</i>	<i>Energiya tejamkorlik darajasi</i>
<i>Iste'mol madaniyati</i>	<i>Innovatsion texnologiyalarni yaratish va qo'llash darajasi</i>

Ushbu guruh omillar tarkibiga har bir mamlakatning o'ziga xos xususiyatlari va mentaletidan hamda jamiyat rivojlanishi darajasiga mos holda alohida omillar kiritilishi ham mumkin. PEST- tahlillari jarayonida muhim ahamiyatga ega masala omillar bo'yicha axborotlar haqqoniyligi va to'g'ri tasniflanishiga bog'liq.

### 4.2. § Tashkilotga davlat siyosatining ijobiy va salbiy ta'sirlari hamda xodimlar huquqini himoya qilish

Mamlakatni rivojlanishi va barqaror faoliyati uning biznes bilan hamkorligiga bog'liqdir. Davlat va biznes o'rtasida to'g'ri va manfaatli aloqa shakllansa uning natijasidan davlat, jamiyat va biznes manfaat ko'radi, chunki ushbu munosabatlar tizimida mushtaraklik mavjuddir. Agar manfaatlar mushtarakligi tamoyili buzilsa, barcha taraflar undan zarar ko'radi. Shu sababli rivojlangan davlatlar ushbu taraflar manfaatlari balansini ushlab turishga harakat qiladi.

Davlat va biznes o'rtasidagi munosabatlar ularning katta, o'rta yoki kichik bo'lishidan qat'iy nazar doimo murakkab, ko'p darajali va o'Ichovli hodisa sifatida ularning bajaradigan roliga bog'liq ravishda kundalik

huyotda va jamiyat hayotining turli jihatlarida aks etadi. Davlatning biznes bilan hamkorligi ish bilan bandlik, iqtisodiy o'sishni ta'minlash, xususiy mulkni rivojlantirish va himoya qilish hamda fuqarolar turmush darajasini yaxshilashga qaratilgan manfaatlarda namoyon bo'ladi.

Davlat va biznesning o'zaro hamkorligi davlatning innovatsion rivojlanish darajasiga qarab industrial va innovatsion tizimlarga bo'linadi. Industrial hamkorlik tizimidagi davlat va biznes o'rtasidagi munosabatlarda davlat faqat muvofiqlashtirish rolini bajaradi (4.2.1-rasm).

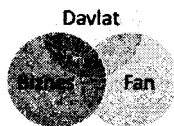


#### 4.2.1-rasm. Davlat va biznes hamkorligi industrial tizimi mazmuni.

Ushbu tizimda davlat biznesni tashkil etish, uni yuritish va himoya qilish to'g'risidagi qonunlar va qoidalarni ta'minlaydi. Xuddi shuningdek jamiyatda fanni rivojlantirish strategiyasini belgilaydi, uni moliyulashitirishni amalga oshiradi. Fanning ilg'or ishlanmalarini biznesga yo'naltirish chora-tadbirlarini ishlab chiqadi.

Ilm-fan vakillari tomonidan yaratilgan ishlanmalarning huquqiy himoyasini ta'minlash mexanizmlarini ham shakllantiradi. Mazkur rivojlanish tizimida biznes va fan biri-biridan mustaqil ravishda faoliyat yuritadi hamda ular o'rtasidagi korporativ hamkorlik faoliyati sust bo'ladi.

Davlat va biznesning hamkorligi innovatsion rivojlanish tizimida birmuncha muvaffaqiyatli ko'rinishga ega bo'ladi. Hamkorlikning ushbu tizimida muvaffaqiyatli mushtarakligi tamoyili yaqqol o'z ifodasini topadi. Davlat va biznes hamkorligi fanning faol ishtiroki tufayli yangi ko'rinishga ega bo'ladi. Ushbu tuzilmalarning o'zaro hamkorligi natijalari jamiyat va davlat rivojlanishini yuqori cho'qqilarga olib chiqilishiga sabab bo'ladi (4.2.2-rasm).



#### 4.2.2-rasm. Davlat va biznes hamkorligi innovatsion rivojlanish tizimi mazmuni.

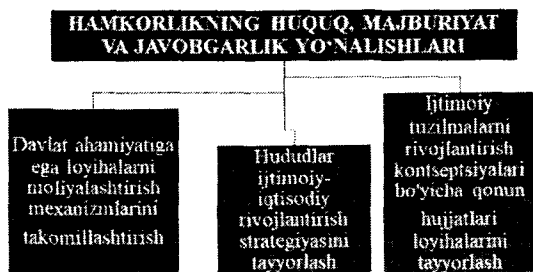
Davlat va biznes hamkorligi innovatsion rivojlanish tizimida davlat, biznes va fan bir maqsad amalga oshirilayotgan faoliyat natijasi samarali bo'lishi evaziga ko'proq foyda olish uchun birgalikda harakat qiladi. Ushbu tizimda davlat biznes va fanni rivojlantirish strategiyasini biznes subyektlari manfaatlarini asosida ishlab chiqadi. Qonunchilik bilan davlat biznesning fanni moliyalashtirish faoliyatini rag'batlantiradi. Fan va biznes o'rtasida strategik sheriklik rivojlanadi, ilmiy ishlanmalar biznesga to'g'ridan-to'g'ri yo'naltiriladi. Natijada fandagi yangilik tezkorlik bilan o'z iste'molchilariga yetib boradi.

Fanning biznes buyurtmalari bo'yicha real muammolar va yangi g'oyalari asosida ilmiy tadqiqotlar olib borish mexanizmi yaratiladi. Biznes subyektlari ilmiy tadqiqot muassasalari bilan hamkorlik qilish bilan birga o'z tarkibiy tuzilmalarida ilmiy tadqiqotlar bo'yicha guruhlar, loyihalar shakllantiradi. Ushbu tizimning eng ijobiy jihati fan va biznesning korporativ hamkorligini mustahkamlash hamda fanni rivojlanishini ta'minlaydi.

Ma'lumki har qanday hamkorlik faoliyatiga taraflarining manfaatli hukumronlik qiladi. Davlat, biznes va fanning o'zaro hamkorligi natijasida taraflarning quyidagi manfaatlariga erishiladi:

- *barcha taraflar daromadlari ko'payadi;*
- *ist'mol bozorida to'kinchilikga erishiladi;*
- *tovar, mahsulot va xizmatlar sifati oshadi;*
- *jamiyat va iqtisodiyot rivojlanadi;*
- *ilm-fan rivojlanadi;*
- *aholi turmush darajasi va sifati ortadi.*

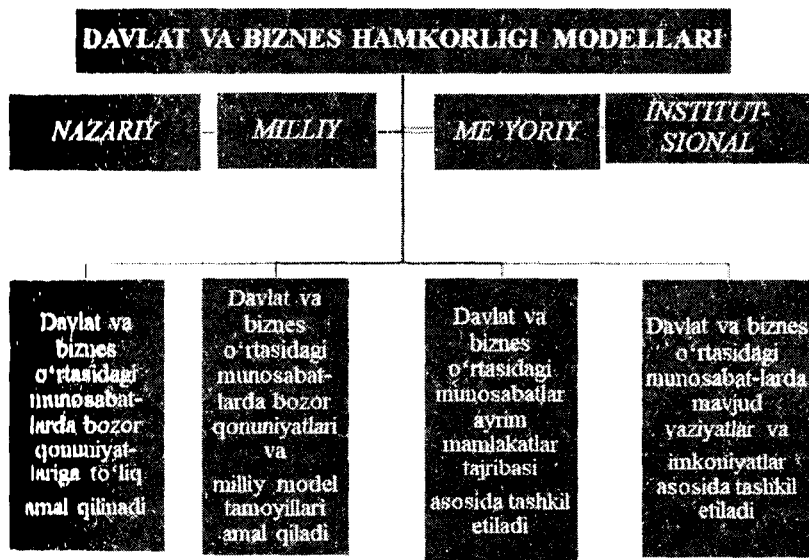
Ushbu manfaatlariga to'liq erishish davlat va biznes o'rtasidagi hamkorlikda taraflarning huquq, majburiyat va javobgarligini to'g'ri taqsimlashga bog'liqdir. (4.2.3-rasm).



4.2.3-rasm. Davlat va biznes hamkorligida funksiyalar taqsimoti yo'nalishlari.

Ushbu yo'nalishlarda davlat va biznes hamkorligini tashkil etishda amalga oshiriladigan vazifalari ko'lamidan kelib chiqib taraflarning huquq, majburiyat va javobgarligini belgilashda biznes vakillari ishtirokini yuqori va erkin ta'minlash zarur hisoblanadi. Chunki yo'nalishlar bo'yicha amalga oshirishning moliyalashtirish muddatlari, hududlarning strategik rivojlantirish va infratuzilma obyektlari xarajatlarini mablag' ta'minoti biznes subyektlariga bog'liq bo'ladi. Moliyalashtirish tartiblari va hamkorlik obyektlaridan foydalanish muddatlari ushbu loyihalar investori hisoblanadigan biznes vakili uchun muhim ahamiyatga egadir.

Rivojlangan hamda rivojlanayotgan davlatlarning davlat va biznes hamkorligini tajribalarini o'rganish ushbu faoliyatni tashkil etishda bir qancha modellardan foydalanilganligini ko'rish mumkin (4.2.4-rasm).



4.2.4-rasm. Davlat va biznes hamkorligi modellari va ularning mazmuni.

Davlat va biznes hamkorligini tashkil etishning **nazariy modelida** ulur o'rtasidagi ijtimoiy-iqtisodiy va huquqiy munosabatlar to'liq bozor iqtisodiyotining nazariy jihatdan bayon etilgan tamoyillari asosida shakllanadi. Ushbu modelda iqtisodiy munosabatlar erkin tarzda amalga oshiri-



ladi, bozorda raqobat ta'minlanadi, monopoliyalar cheklanadi va davlat byudjeti daromadlarining taqchillik darajasi qanday bo'lishidan qat'iy nazar, davlat byudjet-soliq va monitar siyosati bir me'yorda saqlanadi.

Davlat va biznes hamkorligi **milliy modelida** ijtimoiy-iqtisodiy va huquqiy munosabatlarni tashkil etishda bozor iqtisodiyotining nazariy jihatdan bayon etilgan tamoyillar iqtisodiy rivojlanishning milliy modeli tamoyillari asosida shakllantiriladi. Ushbu modelda iqtisodiy munosabatlar to'liq erkin bo'lmaydi, ayrim sohalar faoliyati, ular mahsulotlari va xizmatlari bahesi davlat tomonidan tartibga solinadi, bozorda raqobat erkin bo'ladi, lekin monopol faoliyatga ustuvor qarashlar hukmronlik qiladi. Davlat byudjet-soliq va monitar siyosati davlat byudjeti daromadlarining taqchillik darajasiga bog'liq holda o'zgaruvchan xarakterga ega bo'ladi.

**Me'yoriy modelda** davlat va biznes hamkorligi bozor iqtisodiyoti sharoitida ijtimoiy-iqtisodiy va huquqiy munosabatlarni tashkil etishda davlat uchun maqbul mamlakatlarning ilg'or tajribasi andoza sifatida qo'llaniladi.

Davlat va biznes hamkorligining **institutsional modelida** hamkorlik munosabatlari, ijtimoiy-iqtisodiy va huquqiy tizimda mavjud vaziyatlar va imkoniyatlar o'zgarishiga mos ravishda doimiy ravishda isloh qilib boriladi. Ushbu hamkorlik modelida davlatning biznes faoliyatiga aralashuvi umuman sezilmaydi. Ijtimoiy-iqtisodiy vaziyatning o'zi hamkorlikni tartibga solib boradi. Rivojlangan davlatlardagi davlat va biznes hamkorligi sohasidagi faoliyatlari ushbu model asosida shakllangan.

Davlat va biznes hamkorligini rivojlantirishning yangi bosqichini shakllantirish dastlab Amerika Qo'shma Shtatlari (AQSH) iqtisodiy siyosatida o'z aksini topagan. AQSH hukumati tomonidan biznes bilan sheriklik qilish uchun ta'lim dasturlarini davlat va xususiy moliyalashtirish tizimi ishlab chiqiladi.

XX asrning 50-yillaridan boshlab ushbu tizim davlat obyektlarini moliyalashtirishda ham qo'llanila boshlangan. 60-yillarga kelib ushbu yo'nalishdagi ishlar Germaniya, Isroil, Kanada va dunyoning boshqa mamlakatlarida shaharlarni modernizatsiya va rekonstruksiya qilish yo'nalishlarida keng qo'llanila boshlangan.

Lekin davlatlar rivojlanish bosqichlari tarixi tahillari guvohlik berishicha, davlat va biznes o'rtasidagi hamkorlikning birinchi loyihasi Fransiyada qirol Genri II hukmronligi davridan boshlangan. Qirol Genri II tashabbusi bilan davlat va biznes vakillari hamkorligida Parijda kanal

qoʻllagan. Parijdagi dunyoga mashhur Eyfel minorasi ham davlat va biznes sherikchiligida amalga oshirish strategik loyiha natijasi hisoblanadi.

Davlat va biznesning hamkorlik nazariyasi asosiy rivojlanishi XX asrning oʻrtalarida boshlangan boʻlsada, uning samarali va faol rivojlanishi oʻtgan asrning 80-yillariga toʻgʻri keladi. Yangi bosqichda iqtisodiy nuqtayi nazaridan, davlat va biznes oʻrtasidagi hamkorlik iqtisodiyotning strategik muhim tarmoqlarida, shu jumladan, xususiylashtirilmaydigan ijtimoiy sohada davlat va biznes oʻrtasidagi vakolatlarni qayta taqsimlashda sodir boʻlmoqda. Chunki davlat bu sohalarni yetarli darajada qoʻllab-quvvatlash va strategik rivojlanish uchun zarur boʻlgan mablagʻga ega emas. Bunday sohada obyektlariga ijtimoiy, transport, uy-joy kommunal xoʻjaligi, turar joylarni obodonlashtirish, madaniy meros kabilar kiradi.

Ushbu hamkorlik tizimining rivojlanishi natijasida hozirda dunyoning koʻplab mamlakatlarida davlat-xususiy sherikligi tizimi shakllandi va izchillik bilan takomillashib bormoqda. Davlat xususiy sheriklik munosabatlari hozirda asosan ijtimoiy, infratuzilmalar va strategik sohalarda qoʻllanilishini kuzatish mumkin. Chunki yuqorida qayd etilganidek ushbu sohada obyektlarining koʻpchiligi xususiylashtirilmaydi yoki biznes uchun davlat hamkorligi davrlarda koʻp daromadli yoʻnalish hisoblanmaydi. Shu sababli davlat hamkorligi ushbu yoʻnalishlarda ahamiyatli hisoblanadi.

Dunyo mamlakatlari bugun oʻtkir ijtimoiy muammolar mavjud sharoitda yashamoqda. Shu bois ham bugungi kunda barqaror iqtisodiy rivojlanish va samarali boshqarishning yangi mexanizmlarini amaliyotga joriy etish muhim ahamiyat kasb etmoqda. Yuqorida qayd etilganidek davlat xususiy sheriklik munosabatlari shunday boshqaruv mexanizmlaridan biri hisoblanadi.

Hozirda kompaniyaning barqaror rivojlanishini taʼminlashda oʻz ijobiy munosabatlari berayotgan biznesning ijtimoiy javobgarligi tushunchasi dunyo boʻylab keng tarqalmoqda.

**Biznesning ijtimoiy javobgarligi** – asosiy biznes faoliyati bilan bogʻliq va qonun doirasida belgilangan minimumdan koʻproq miqdorda biznes vakilining jamiyatni ijtimoiy-iqtisodiy va ekologiya sohalaridagi rivojlanishi uchun ixtiyoriy ravishda qoʻshgan hissasi.

Biznes ijtimoiy javobgarligining ayrim turlari qonun hujjatlarida belgilab qoʻyiladi. Xususan:

- isteʼmolchilarga sifatli mahsulot yetkazib berish va xizmat koʻrsatish;
- qonuniy ish oʻrinlari yaratish, ish haqi toʻlash va xodimlar malakasini oshirish;

- *soliq, mehnat, ekologiya va boshqa qonunchilikka rioya etish;*
- *faoliyat samaradorligini ta'minlash;*
- *jamiyat va korporativ axloq-odob qoidalariga amal qilish;*
- *ijtimoiy loyihalarda ishtirok etish orqali jamiyat rivojlanishiga hissa qo'shish.*

Birlashgan millatlar tashkiloti (BMT) biznesning ijtimoiy javobgarligini ichki va tashqi turlarga bo'lish zarurligini qayd etadi. BMT biznesning ichki ijtimoiy javobgarligi turlariga:

- *ish joyida xavfsizlikni ta'minlash;*
- *barqaror va mehnatga munosib ish haqi to'lash;*
- *xodimlar uchun ijtimoiy va tibbiy sug'urtani kafolatlash;*
- *xodimlarni qo'shimcha o'qishi uchun imkoniyatlar yaratish;*
- *favqulodda holatlarda moliyaviy yordam ko'rsatish.*

Biznesning tashqi ijtimoiy javobgarligi turlariga esa:

- *ijtimoiy sohalar investitsiya yo'naltirish va xayriyalarga mablag' ajratish;*

- *atrof-muhitga zarar yetkazishni oldini olish choralari ko'rish;*
- *kompaniyaning iste'molchilar oldidagi mas'uliyatini oshirish;*
- *hokimiyat va mahalliy jamoalar bilan o'zaro hamkorlik qilish*

masalalarini kiritishni tavsiya qiladi.

Yuqorida qayd etilganidek BMT tomonidan tavsiya etilayotgan biznes ijtimoiy javobgarligini ta'minlash choralari mamlakatlar qonunchiligida o'z aksini topgan. Ushbu ijtimoiy javobgarlik masalalariga rioya etmaslik uchun ko'pchilik davlatlar qonunchiligida javobgarlik nazarda tutilgan.

Biznesning ijtimoiy javobgarligi masalasi jamiyat uchun muhim ahamiyatga ega ekanligi sababli ushbu masala tadqiqotchilar diqqatini ham jalb etgan. Shu masalalar bo'yicha olib borilgan tadqiqotlar natijalariga ko'ra biznesning ijtimoiy javobgarligini uning ahamiyatiga ko'ra 3 darajali bo'lish ham tavsiya etilgan.

*Birinchi darajali  
javobgarlik*

*Soliqlar, ish haqini o'z vaqtida to'lash hamda ish o'rinlar ochish.*

*Ikkinchi darajali  
javobgarlik*

*Xodimlarga munosib ish sharoitlari hamda malakasini oshirish imkoniyatini yaratish va ular ijtimoiy ta'minotini yaxshilash choralari ko'rish.*

*Uchinchi darajali  
javobgarlik*

*Korxonada tomonidan xayriya ishlarini amalga oshirish.*

Bundan tashqari biznesning ijtimoiy javobgarligini belgilash masalalariga iqtisodiy, ekologik va ijtimoiy jihatdan yondoshish bo'yicha ham qarashlar mavjud.

**Biznes ijtimoiy javobgarligining iqtisodiy jihatlari sifatida:**

• korxonada ishlab chiqarishi barqaror rivojlanishi uchun investitsiya yo'naltirib borish;

• mehnat resurslaridan samarali foydalanish;

• mahsulot ta'minoti va yo'natilishning samarali tizimini yo'lga qo'yish;

• biznesni rivojlantirish maqsadlarida tadqiqotlar olib borish;

• mahsulot ishlab chiqarishda moddiy resurslardan samarali foydalanish;

• raqobatchilar va iste'molchilar bilan munosabatlarda etika qoidalariga rioya etish kabilari e'tibor etiladi.

Biznes tashkilotining faoliyatini yuritish davomida ushbu iqtisodiy jihatlariga e'tibor qaratib, ularga rioya etib borishi biznes barqarorligi bilan birga, ish o'rinlari saqlanishi, xodimlar doimiy daromadini ta'minlash va bozorga iste'molchilari uchun zarur mahsulot, xizmatni yetkazib berishni ta'minlaydi.

**Biznes ijtimoiy javobgarligining ekologik jihatlari:**

• suv, yer, atrof-muhit va atmosfera ifloslanishini oldini olish choralarini ko'rish;

• tabiiy resurslardan oqilona foydalanish va ularni tejash;

• iqlim o'zgarishiga salbiy ta'sir o'tkazishni bartaraf etishda ishtirok etish;

• biologik xilma-xillikni ta'minlash kabi masalalarni qamrab oladi.

**Biznesning javobgarligining ijtimoiy jihatlari:**

• inson huquqlariga rioya qilish;

• mehnat muhofazasini ta'minlash;

• kadrlarni kasbiy o'sishini ta'minlash;

• aholi bandligi, xayriya va volontyorlik faoliyatini amalga oshirish;

Biznes subyektlari tomonidan ijtimoiy javobgarlik masalasining yuqoridagi qayd etilgan jihatlari va xususiyatlariga e'tibor qaratish oqibatida:

• kompaniya hamda xodimlar o'rtasida ijobiy muhit shakllanadi;

• xodimlarning ma'naviy va moddiy rag'batlari ortadi;

• kompaniyaning brendida ijobiy o'zgarishlari evaziga milliy va xoriy bozoridagi nufuzi ortadi.

Ushbu holatlar biznes subyekti faoliyatining samaradorligi va barqarorligi uchun xizmat qiladigan omillar hisoblanadi.

### **4.3. § Ish joyida sog‘liq va xavfsizlikni ta‘minlash. Ish beruvchining majburiyatlari**

1948-yil 10-dekabrda BMT tomonidan “Inson huquqlari umumiy deklaratsiyasi” qabul qilingan deklaratsiya 9-moddasida “har bir inson yashash huquqiga ega...”, 23-moddasida esa – “har bir inson mehnat qilish, erkin kasb tanlash, adolatli va qulay sharoitlar... huquqiga ega” ekanligi belgilab qo‘yilgan. Shu sababli barcha davlatlar o‘z siyosatlarida mehnat qilish huquqini ta‘minlash va uni muhofaza qilish masalalariga alohida e‘tibor qaratadi.

Mehnat muhofazasi – ish jarayonida insonning mehnat qobiliyatini va xavfsizligini ta‘minlashga yo‘naltirilgan qonunlar majmuasi, ijtimoiy-iqtisodiy, tashkiliy, texnik, gigiyenik va profilaktika tadbirlari va vositalaridir. Mehnat muhofazasining vazifasi zararli va xavfli omillarni xodimlarga ta‘sirini eng kam darajaga keltirishga imkon beradigan chora-tadbirlarni ko‘rish, ishchilarni shikastlanishini oldini olish, yuqori mehnat unumdorligiga erishishga yordam beradigan kulay sharoitlarni yaratishdan iborat.

Mehnat sharoitining yaxshilanishi ijtimoiy natijalarga, ya‘ni mehnat-kashlarning sog‘ligini yaxshilash, o‘z ishidan mamnunlik darajasini oshirish, mehnat intizomini mustahkamlash, ishlab chiqarish va jamoat faoliyatini oshirishga olib keladi.

Mehnatni muhofaza qilish sohasidagi davlat siyosatining asosiy yo‘nalishlari quyidagilardan iborat:

- xodimning hayoti va sog‘lig‘i ustuvorligini ta‘minlash;
- mehnatni muhofaza qilish sohasidagi davlat dasturlarini ishlab chiqish va amalga oshirish;
- davlat va xo‘jalik boshqaruvi organlarining, mahalliy davlat hokimiyati organlarining mehnatni muhofaza qilish sohasidagi faoliyatini muvofiqlashtirish;
- barcha tashkilotlar uchun mehnatni muhofaza qilish sohasidagi talablarni belgilash;
- mehnatni muhofaza qilishga oid talablarga rioya etilishi ustidan davlat nazorati va tekshiruvini amalga oshirish;
- xodimlarni himoya qiluvchi xavfsiz texnika, texnologiya va vositalarning ishlab chiqilishi va joriy etilishini rag‘batlantirish;
- fan, texnika yutuqlaridan hamda mehnatni muhofaza qilish bo‘yicha ilg‘or milliy va xorijiy tajribadan foydalanish;

- ishlab chiqarishdagi baxtsiz hodisalardan jabrlangan yoki kasb kasalligiga chalingan xodimlarni ijtimoiy himoya qilish;

- xalqaro hamkorlikni amalga oshirish.

Ish beruvchilar xavfsizlik va gigiyena talablariga javob beradigan mehnat sharoitlarini ta'minlashi shart. Mehnatni muhofaza qilishga doir talablar mehnat va boshqa qonunchilik hujjatlarida, shuningdek mehnatni muhofaza qilish masalalariga oid texnik jihatdan tartibga solish sohasidagi normativ hujjatlarda belgilab qo'yiladi.

Mehnatni muhofaza qilishga doir talablar mehnat faoliyati jarayonida xodimning hayoti va sog'lig'ini saqlashga qaratilgan qoidalarni, tartib-tomillarni va mezonlarni belgilaydi. Mehnatni muhofaza qilishga doir talablar obyektlarni loyihalashtirish, qurish (*rekonstruksiya qilish*), ular-dan foydalanish, mashinalarni, mexanizmlarni va boshqa jihozlarni kons-truksiya qilish, texnologik jarayonlarni ishlab chiqish, ishlab chiqarishni va mehnatni tashkil etish, shuningdek o'zga turdagi faoliyatni amalga oshirish chog'ida yuridik va jismoniy shaxslar tomonidan bajarilishi shart.

Xodimlarning shaxsiy va jamoaviy himoya vositalari mehnatni muhofaza qilishga doir talablarga mos kelishi hamda muvofiqlik sertifikatiga ega bo'lishi shart.

Mamlakatimizda mehnatni muhofaza qilishga doir talablarni va mehnatni muhofaza qilish qoidalarini o'z ichiga olgan qonunosti hujjatlarini ishlab chiqish, tasdiqlash va o'zgartirish tartibi Ijtimoiy-mehnat masalalari bo'yicha respublika uch tomonlama komissiyasining takliflari inobatga olingan holda O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan belgilanadi.

Ayrim toifadagi xodimlar uchun mehnatni muhofaza qilish sohasidagi munosabatlarni huquqiy jihatdan tartibga solishning o'ziga xos xususiyatlarga ega. Og'ir ishlarda hamda zararli va xavfli mehnat sharoitlaridagi ishlarda o'n sakkiz yoshga to'lmagan shaxslarning, shuningdek mazkur ishlar sog'lig'iga to'g'ri kelmaydigan shaxslarning mehnatidan foydalanish taqiqlanadi.

O'n sakkiz yoshga to'lmagan shaxslarning mehnatidan foydalanilishi taqiqlangan og'ir ishlarning hamda zararli yoki xavfli mehnat sharoitlaridagi ishlarning ro'yxati Ijtimoiy-mehnat masalalari bo'yicha respublika uch tomonlama komissiyasining taklifiga binoan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan tasdiqlanadi.

Davlat xodimlarga mehnatni muhofaza qilish talablariga mos keladigan sharoitlarda mehnat qilish huquqi himoya qilinishini kafolatlaydi. Mehnat

shartnomasida nazarda tutilgan mehnat sharoitlari mehnatni muhofaza qilish talablariga mos kelishi kerak.

Mehnatni muhofaza qilishga doir talablar buzilganligi tufayli ish beruvchining faoliyati to'xtatilgan vaqtda xodimning ish joyi (lavozimi) va o'rtacha ish haqi saqlab qolinadi. Bunday holatlarda xodim roziligiga asosan xodim bajarayotgan ishi bo'yicha mehnatiga haq to'langan holda, lekin avvalgi ish bo'yicha o'rtacha ish haqidan kam bo'lmagan miqdorda haq to'lanadigan boshqa ishga o'tkazilishi mumkin.

Xodim o'z hayoti va sog'lig'i uchun xavf yuzaga kelganda ishni bajarishni rad etgan taqdirda, ish beruvchi bunday xavf bartaraf etilguniga qadar xodimga boshqa ish berishi shart. Agar xodimga obyektiv sabablarga ko'ra boshqa ish berishning imkoni bo'lmasa, xodimning o'z hayoti va sog'lig'i uchun xavf bartaraf etilguniga qadar bekor turib qolgan vaqti uchun ish beruvchi tomonidan qonunchilikda belgilangan miqdorda haq to'lanadi.

Xodim belgilangan normalarga muvofiq shaxsiy va jamoaviy himoya vositalari bilan ta'minlanmagan taqdirda, ish beruvchi xodimdan mehnat majburiyatlarini bajarishni talab qilishga haqli emas. Agar shu sababdan ishda yuzaga kelgan bekor turib qolish sodir bo'lsa, ish beruvchi xodimga o'rtacha ish haqimiqdorida maosh to'laydi. Xodimning mehnatni muhofaza qilish talablari buzilganligi oqibatida o'z hayotiga va sog'lig'iga xavf yuzaga kelgan taqdirda yoxud mehnat shartnomasida nazarda tutilmagan zararli va (yoki) xavfli mehnat sharoitlarida ishlarni bajarishni rad etishi uni intizomiy javobgarlikka tortishga sabab bo'lmaydi.

Mehnatni muhofaza qilishga oid tadbirlarni o'tkazish uchun ish beruvchi tomonidan zarur mablag'lar va materiallar ajratiladi. Bu mablag'lar va materiallarni boshqa maqsadlarga sarflash taqiqlanadi. Mazkur mablag'lar va materiallardan foydalanish tartibi jamoa shartnomasida, agar u tuzilmagan bo'lsa, kasaba uyushmasi qo'mitasi bilan kelishuvga ko'ra ish beruvchi tomonidan belgilanadi.

Mehnatni muhofaza qilishga oid tadbirlarni o'tkazish uchun ish beruvchi mehnatni muhofaza qilish fondini tashkil etishga haqli.

Xodimlar mehnatni muhofaza qilishga oid tadbirlar o'tkazilishi munosabati bilan chiqimdor bo'lmaydi.

Mehnat jamoalari, kasaba uyushmasi qo'mitalari mehnatni muhofaza qilishga oid tadbirlarni o'tkazish uchun ajratilgan mablag'lar va materiallardan foydalanilishini nazorat qiladi.

Ish beruvchi xodimni o'z xizmat vazifasini bajarish uchun zarur bo'lgan shart-sharoit va imkoniyatlarni yaratib berishi zarur hisoblanadi. Shu bilan birga xodimni ish faoliyati bilan bog'liq jarayonlarda sodir bo'lishi mumkin bo'lishi mumkin bo'lgan baxtsiz hodisalarni oldini olishning texnik va boshqa xavfsizlik qoidalari bilan tanishtirishi ham zarur bo'ladi.

**Ishlab chiqarishdagi baxtsiz hodisa**-xodimning ish beruvchining hududida ham, uning tashqarisida ham o'z mehnat vazifalarini bajarishi bilan bog'liq holda, shu jumladan ish beruvchi tomonidan berilgan transportda ish joyiga kelayotgan yoki ishdan qaytayotgan vaqtda mehnatda mayib bo'lishiga yoki sog'lig'ining boshqacha tarzda shikastlanishiga olib kelgan va xodimni boshqa ishga o'tkazish zaruratiga, u kasbga oid mehnat qobiliyatini vaqtincha yoki turg'un yo'qotishiga yoxud vafot etishiga sabab bo'lgan hodisadir.

Xodimning o'z mehnat majburiyatlarini bajarishi munosabati bilan hayotiga va sog'lig'iga ziyon yetkazilgan taqdirda, ushbu ziyonning o'r-nini qoplash qonunchilikka muvofiq amalga oshiriladi.

Xodimni sog'lig'ining holatiga ko'ra qarshi ko'rsatmalar mavjud bo'lgan ishga qabul qilish va boshqa ishga o'tkazish taqiqlanadi. Xodimni uning hayotiga va sog'lig'iga yuqori darajadagi xavf ehtimoli oldindan ma'lum bo'lgan ishga qabul qilayotganda hamda o'tkazayotganda ish beruvchi uni bu haqda ogohlantirishi shart.

Mehnatni muhofaza qilishga doir talablar buzilishlarining oldini olish va ularni bartaraf etish maqsadida davlat mazkur talablarga rioya etilishi ustidan davlat nazorati va tekshiruv tashkil etilishini hamda amalga oshirilishini ta'minlaydi va ish beruvchi hamda uning mansabdor shaxslarining mazkur talablarni buzganlik uchun javobgarligini belgilaydi.

Xodim ish jarayonida o'z hayotiga va sog'lig'iga tahdid soladigan holatlar yuzaga kelganligi to'g'risida ish beruvchini darhol xabardor qilib, o'z hayotiga va sog'lig'iga tahdid soluvchi holatlar bartaraf etilguniga qadar tegishli ishni bajarishni rad etishga haqli. Ana shu davr mobaynida xodimning o'rtacha ish haqi saqlanadi.

Ish beruvchining mehnatni muhofaza qilish sohasida quyidagi huquq va majburiyatlarga ega:

- xodimlardan mehnatni muhofaza qilish va ishlarni bexatar olib borishga doir normalarga, qoidalarga hamda yo'riqnomalarga rioya etilishini talab qilish;
- alkogolli ichimlikdan, giyohvandlik yoki toksik modda ta'siridan mastlik holatini tekshirish uchun xodimlarni tibbiy ko'rikdan o'tkazish;



- xodimlarning ishlab chiqarishda olgan jarohatlarining og'ir-yengilligi, ularda jarohatlanishga olib kelishi mumkin bo'lgan kasalliklar bor-yo'qligi, shuningdek alkogolli ichimlikdan, giyohvandlik yoki toksik modda ta'siridan mastlik holatida bo'lgan-bo'lmaganligi to'g'risida ma'lumotlar olish;

- mehnatni muhofaza qilish talablariga rioya etilishi ustidan davlat nazorati va tekshiruvini amalga oshiruvchi organlarning qarorlari, ular mansabdor shaxslarining harakatlari (harakatsizligi) ustidan bo'ysunuv tartibida yuqori turuvchi organga yoxud mansabdor shaxsga yoki bevosita sudga shikoyat qilish;

- mehnatni muhofaza qilish talablariga rioya etganlik uchun xodimlarni mukofotlash va moddiy rag'batlantirish choralarini ko'rish;

- mehnatni muhofaza qilish talablarini buzganlikda aybdor bo'lgan xodimlarni intizomiy javobgarlikka tortish.

### **Ish beruvchi:**

- har bir ish joyidagi mehnat sharoitlarining mehnatni muhofaza qilish talablariga muvofiqligini ta'minlashi;

- mehnatni muhofaza qilishni boshqarish tizimini yaratishi va uning ishlashini ta'minlashi;

- binolar, inshootlar, asbob-uskunalardan foydalanishda, texnologik jarayonlarni amalga oshirishda, shuningdek xom ashyo va materiallarni ishlab chiqarishda qo'llashda, ishlarni bajarish va xizmatlar ko'rsatishda xodimlarning xavfsizligini ta'minlashi;

- ish joylaridagi mehnat sharoitlarining holati ustidan, ayniqsa zararli ishlab chiqarish omillari va xavfli ishlab chiqarish omillari ustidan nazoratni amalga oshirishi;

- xodimlarni mehnat sharoitlari, shu jumladan kasb kasalliklari va boshqa kasalliklar xavfi mavjudligi, muayyan ish joylaridagi hamda ishlab chiqarishdagi mehnatni muhofaza qilish holati, shuningdek shu munosabat bilan ularga berilishi lozim bo'lgan imtiyozlar va kompensatsiyalar, shaxsiy va jamoaviy himoya vositalari to'g'risida o'z vaqtida xabardor qilishi;

- mehnatni muhofaza qilish xizmatini va yo'l harakati xavfsizligi xizmatini qonunchilikda belgilangan tartibda tashkil etishi;

- belgilangan normalarga ko'ra xodimlarni sut, davolash-profilaktika oziq-ovqati, gazlangan sho'r suv, shaxsiy himoya va gigiyena vositalari, shuningdek jamoaviy himoya vositalari bilan ta'minlashi;

- qonunchilik hujjatlariga, shuningdek mehnatni muhofaza qilish qoidalariga muvofiq xodimlarga sanitariya-maishiy va tibbiy xizmat ko'rsatilishini ta'minlashi;

- xodimlarning mehnatni muhofaza qilish bo'yicha yo'l-yo'riqdan o'tishini, o'qitishni, qayta tayyorlashni, malakasini oshirishni va mehnatni muhofaza qilish masalalari bo'yicha bilimlarini tekshirishni ta'minlashi;

- mehnatni muhofaza qilish bo'yicha o'quvdan, yo'l-yo'riqdan o'tmagan va bilimlari tekshirilmagan xodimlarni ishga qo'ymasligi;

- zararli, xavfli va boshqa mehnat sharoitlarida ishlayotgan xodimlarga imtiyozlar va kompensatsiyalar belgilanadigan, imtiyozli sharoitlarda pensiyaga chiqish huquqi beriladigan, nogironligi bo'lgan shaxslar band bo'lgan ish joylarini qonunchilikda belgilangan tartibda ulardagi mehnat sharoitlari bo'yicha attestatsiyadan o'tkazishi;

- dastlabki (*ishga kirayotganda*) va davriy (*mehnat faoliyati davomida*) majburiy tibbiy ko'rikdan o'tkazishni tashkil etishi;

- mehnatni muhofaza qilish talablariga rioya etilishi ustidan davlat nazorati va tekshiruvini amalga oshiruvchi organlarga, shuningdek kasaba uyushmalariga va xodimlarning boshqa vakillik organlariga mehnatni muhofaza qilishning holati ustidan nazorat qilish, tekshirish va monitoring qilish, ishlab chiqarishda yuz bergan baxtsiz hodisalar hamda kasb kasalliklarini tekshirish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlar va materiallarni taqdim etishi;

- avariya holatlarining oldini olish, bunday holatlar yuz berganda xodimlarning hayoti va sog'lig'ini saqlash, shu jumladan jabrlanganlarga birinchi yordam ko'rsatish choralari ko'rishi;

- mehnatni muhofaza qilish talablariga rioya etilishi ustidan davlat nazorati va tekshiruvini amalga oshiruvchi organlarning ko'rsatmalarini o'z vaqtida bajarishi hamda kasaba uyushmalari va xodimlarning boshqa vakillik organlarining taqdimnomalarini o'z vaqtida ko'rib chiqishi;

- xodimlarning ishlab chiqarishdagi baxtsiz hodisalar va kasb kasalliklaridan majburiy davlat ijtimoiy sug'urtasini, shuningdek ish beruvchining fuqarolik javobgarligini majburiy sug'urta qilishni ta'minlashi;

- ishlab chiqarishdagi baxtsiz hodisalar va kasb kasalliklari tekshiruvini amalga oshirishi, shuningdek ularning hisobini yuritishi shart.

#### • 4.4. § Xodimning majburiyatlari va ist'molchilar huquqlarini himoya qilish

**Xodim** – ish beruvchi (*tashkilot*) bilan tuzilgan mehnat shartnomasi asosida ma'lum bir funksional vazifalarni haq evaziga bajarish uchun yollangan jismoniy shaxsdir.

Mehnat shartnomasi xodim va ish beruvchi o'rtasida tuzilgan mehnat shartnomasi shartnoma predmeti ijrosini ta'minlash bo'yicha taraflarning huquqlari, majburiyatlari hamda munosabatlari tizimi tartibga soluvchi asosiy hujjat hisoblanadi. Mehnat qilish huquqi insonning konstitutsion huquqi bo'lishi sababli ushbu huquqning asosiy me'yorlari mehnat qonunchiligi normalari bilan belgilab qo'yiladi.

Xodim va ish beruvchi o'rtasida tuziladigan mehnat shartnomasi asosiy shartlari mehnat qonunchiligi hujjatlari me'yorlari doirasida bo'lishi zarur.

O'zbekiston Respublikasi mehnat qonunchiligi normalariga ko'ra xodim mehnati muhofazasi bo'yicha huquqlari tizimi quyidagilar iborat:

- *normativ-huquqiy hujjatlar talablariga va mehnatni muhofaza qilish qoidalariga mos ish joyiga ega bo'lish;*

- *ish beruvchidan mehnat sharoitlari to'g'risida, shu jumladan kasb kasalliklariga va boshqa kasalliklarga chalinish xavfi, shu tufayli o'ziga berilishi lozim bo'lgan imtiyozlar va kompensatsiyalar, shuningdek shaxsiy va jamoaviy himoya vositalari haqida axborot olish;*

- *mehnatni muhofaza qilishning belgilangan normalariga va talablariga muvofiq ish beruvchining mablag'lari hisobidan shaxsiy himoya vositalari bilan ta'minlanish;*

- *qonunchilikda belgilangan tartibda ishlab chiqarishdagi baxtsiz hodisalar va kasb kasalliklaridan majburiy davlat ijtimoiy sug'urtalanish;*

- *mehnatni muhofaza qilish talablari buzilganligi oqibatida o'z hayoti va sog'lig'i uchun xavf yuzaga kelgan taqdirda bunday xavf bartaraf etilguniga qadar ishlarni bajarishni rad etish;*

- *mehnatni muhofaza qilish talablariga rioya etilishi ustidan davlat nazorati va tekshiruvini amalga oshiruvchi organ tomonidan o'z ish joyidagi mehnat sharoitlarini va mehnatni muhofaza qilishni tekshiruvdan o'tkazishni so'rash;*

- *ish beruvchining mablag'lari hisobidan mehnatning xavfsiz uslublari va usullari bo'yicha o'qish;*

- *qonunchilikda belgilangan imtiyozlar va kompensatsiyalar olish;*

- o'z mehnat majburiyatlarini bajarishi bilan bog'liq holda mehnatda mayib bo'lganligi, kasb kasalligi yoki sog'lig'iga boshqacha tarzda shikast yetkazilganligi munosabati bilan xodimning hayotiga yoki sog'lig'iga yetkazilgan zararining o'rni ish beruvchi tomonidan qoplanishi;

- o'z ish joyida xavfsiz mehnat sharoitlarini ta'minlash bilan bog'liq masalalarni ko'rib chiqishda, o'zi bilan ishlab chiqarishda yuz bergan baxtsiz hodisani yoki o'zining kasb kasalligini tekshirishda shaxsan ishtirok etish yoki o'z vakillari orqali ishtirok etish;

- tibbiy tavsiyalarga muvofiq tibbiy ko'riqdan o'tish vaqtida o'z ish joyi (lavozimi) va o'rtacha ish haqi saqlanib qolinganda holda mazkur tibbiy ko'riqdan navbatdan tashqari o'tish;

- mehnatni muhofaza qilish talablari buzilganligi sababli ish joyi tugatilgan taqdirda ish beruvchining mablag'lari hisobidan o'qish va qayta tayyorgarlikdan o'tish.

Mehnat qonunchiligida ushbu huquqlar tizimiga qo'shimcha huquqlar kiritish mumkinligi ham belgilangan.

Falsafaning qarama-qarishliklar birligi qonuni talabiga muvofiq xodimning mehnat huquqlari va uni himoya qilish tizimi, xodim zimmasiga majburiyatlarni ham yuklaydi. Huquq va majburiyat tizimi tarozining ikki palasi kabi o'zaro tenglikni ta'minlashi zarur.

Xodimning yuqorida qayd etilgan mehnat huquqlari va ularni himoya qilish tizimiga mos ravishda, mehnat qonunchiligida xodim zimmasiga yuklatiladigan quyidagi majburiyatlar tizimi ham belgilab qo'yilgan:

- normativ-huquqiy hujjatlar talablariga va mehnatni muhofaza qilish qoidalariga rioya etishi;

- shaxsiy himoya vositalarini to'g'ri qo'llashi;

- mehnatni muhofaza qilish bo'yicha yo'l-yo'riqdan o'tishi, mehnatni muhofaza qilish masalalari bo'yicha o'qishi hamda malaka oshirishi;

- majburiy tibbiy ko'riklardan o'tishi;

- odamlarning hayoti va sog'lig'iga bevosita tahdid solayotgan har qanday vaziyat to'g'risida, shuningdek ish jarayonida yoki unga bog'liq holda ishlab chiqarishda yuz bergan har qanday baxtsiz hodisa haqida ish beruvchini darhol xabardor qilishi shart.

Qonunchilik O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi normalariga zid bo'lmagan boshqa majburiyatlarni ham xodim zimmasiga yuklashi mumkin.

Tovar va xizmatlar bozor munosabatlari ishtirokchisi bo'lgan iste'molchiga mo'ljallangan holda yaratiladi. Iste'molchi bozorda o'z shaxsiy

ehtiyojini qondirish uchun zarur mahsulotni xarid qiladi.

Bozordagi munosabatlar tizimida iste'molchi, ishlab chiqaruvchi, ijrochi (*xizmat ko'rsatuvchi*) va sotuvchi ishtirok etadi.

**Iste'molchi** – foyda chiqarib olish bilan bog'liq bo'lmagan holda shaxsiy iste'mol yoki boshqa maqsadlarda tovar sotib oluvchi, ish, xizmatga buyurtma beruvchi yoxud shu niyatda bo'lgan shaxs (*jismoniy yoki yuridik shaxs*).

**Ishlab chiqaruvchi** – iste'molchiga realizatsiya qilish uchun tovar ishlab chiqaradigan korxonada, tashkilot, muassasa yoki yakka tartibda faoliyat ko'rsatuvchi tadbirkor.

**Ijrochi** (*Xizmat ko'rsatuvchi*) – maishiy xizmat, uy-joy-kommunal, ta'mirlash-qurilish, transport xizmati va xizmat ko'rsatishning boshqa sohalarida shartnoma bo'yicha iste'molchi uchun ishlar bajaradigan yoki xizmatlar ko'rsatadigan korxonada, tashkilot, muassasa yoki yakka tartibda faoliyat ko'rsatuvchi tadbirkor.

**Sotuvchi** – oldi-sotdi shartnomasi bo'yicha iste'molchiga tovar realizatsiya qiladigan korxonada, tashkilot, muassasa yoki yakka tartibda faoliyat ko'rsatuvchi tadbirkor.

Bozorda ushbu ishtirokchilar o'rtasida sodir bo'ladigan munosabatlar predmeti tovar va ish, xizmat hisoblanadi.

**Tovar** – ishlab chiqaruvchi faoliyatining iste'molchiga shartnoma bo'yicha sotish uchun mo'ljallangan mahsuloti, shu jumladan, import mahsuloti.

**Ish, xizmat** – iste'molchiga ma'lum bir haq evaziga uning ehtiyojini qondirish uchun amalga oshiriladigan faoliyat.

Tovar, ish va xizmatlar iste'molchisi va uni yetqazib beruvchisi o'rtasidagi munosabatlar o'zaro tuziladigan shartnoma (*bitim*) asosida amalga oshiriladi. Iste'molchi shartnoma tuzish yo'li bilan tovarni (*ish, xizmatni*) erkin sotib olish huquqiga ega bo'lib, bu shartnomaga ko'ra sotuvchi (*ishlab chiqaruvchi, ijrochi*) iste'molchiga muayyan miqdordagi va maqbul sifatli tovarni mulk qilib topshirish (*ish bajarish, xizmat ko'rsatish*) majburiyatini, iste'molchi esa, shartlashilgan pulni to'lash majburiyatini o'z zimmlariga oladilar.

**Shartnoma** – tovarni olish-sotishni amalga oshirishda, ishlar bajarish va xizmatlar ko'rsatishda sifat, miqdor, muddat, narx va boshqa shartlar to'g'risida iste'molchi bilan sotuvchi (*ishlab chiqaruvchi, ijrochi*) o'rtasidagi og'zaki yoki yozma kelishuv.

Narxnoma bilan qo'yilgan tovarlar hamda tovar (*ish, xizmat*)lar haqida keluvchilar e'tiboriga havola etiladigan ma'lumot tegishli shartnomani tuzish uchun taklif deb hisoblanadi. Tomonlar o'rtasida shartnoma narxasi, miqdor, narx va boshqa muhim shartlar to'g'risida kelishuvga erishilsa, iste'molchi bilan ishlab chiqaruvchi (*ijrochi, sotuvchi*)) o'rtasida shartnoma tuzilgan deb hisoblanadi.

Tuzilgan zahoti bajariladigan shartnoma, qoida tariqasida, og'zaki shaklda tuziladi, qonunchilikda belgilab qo'yilgan hollar bundan mustasno. Tuzilgan vaqtdan boshqa paytda (*oldindan beriladigan buyurtmalar bo'yicha, jo'natma savdoda va boshqa hollarda*) bajariladigan shartnoma yozma shaklda tuziladi

Iste'molchi sotib olingan tovar (*ish, xizmat*) sifatini, butligini, vazni va narxini tekshirish huquqiga ega, sotuvchi (*ishlab chiqaruvchi, ijrochi*) esa, nazorat-o'lchov asboblari, narxga doir hujjatlarni taqdim etishi, tovarni ishlatib ko'rsatishi, undan xavfsiz va to'g'ri foydalanishni o'rgatishi, zarurat bo'lsa, tovarni ekspertizaga yuborishi shart.

#### **Iste'molchilar quyidagi huquqlarga ega:**

- tovar (*ish, xizmat*) haqida, shuningdek ishlab chiqaruvchi (*ijrochi, sotuvchi*) haqida to'g'ri va to'liq ma'lumot olish;
- tovar (*ish, xizmat*)ni erkin tanlash va uning tegishli darajada sifatli bo'lishi;
- tovar (*ish, xizmat*)ning xavfsiz bo'lishi;
- hayoti, sog'lig'i va mol-mulki uchun xavfli nuqsoni bo'lgan tovar (*ish, xizmat*), shuningdek ishlab chiqaruvchi (*ijrochi, sotuvchi*)ning g'ayriqonuniy harakati (*harakatsizligi*) tufayli yetkazilgan moddiy ziyon, mu'naviy zararining to'liq hajmda qoplanishi;
- buzilgan huquqlari yoki qonun bilan muhofaza etiladigan manfaatli himoya qilinishini so'rab sudga, boshqa vakolatli davlat organlariga murojaat etish;
- iste'molchilarning jamoat birlashmalarini tuzish.

Iste'molchilarning ijtimoiy himoyaga muhtojlar toifasiga kiritilgan ayrim guruhlari uchun qonunchilik bilan savdo, maishiy xizmat va xizmat ko'rsatishning boshqa turlari bo'yicha imtiyozlar va afzalliklar belgilanishi mumkin.

Agar tovar (*ish, xizmat*) haqida noto'g'ri yoki yetarli darajada to'liq bo'lmagan ma'lumot berilganligi:

- zarur iste'mol xossalariga ega bo'lmagan tovar (*ish, xizmat*) sotib olinishiga sabab bo'lsa, iste'molchi shartnomani bekor qilishga va o'ziga yetkazilgan zararining qoplanishini talab qilishga haqlidir;

•• sotib olingan tovar (*ish, xizmat*)dan ko‘zlangan maqsadda foydalana olmaslikka sabab bo‘lsa, iste‘molchi tegishli ma‘lumot oqilona qisqa (*ko‘pi bilan uch kunlik*) muddatda berilishini talab qilishga haqlidir. Agar ma‘lumot aytilgan muddatda berilmasa, iste‘molchi shartnomani bekor qilib, zararining qoplanishini talab qilishga haqlidir;

• iste‘molchining hayotiga, sog‘lig‘iga yoxud mol-mulkiga zarar yetkazilishiga sabab bo‘lsa, u ishlab chiqaruvchi (*ijrochi, sotuvchi*) oldiga qonunchilikda nazarda tutilgan talablarni qo‘yishga haqlidir.

Iste‘molchining tovar (*ish, xizmat*) haqidagi noto‘g‘ri yoki yetarli darajada to‘liq bo‘lmagan ma‘lumot tufayli yetkazilgan zararni qoplash to‘g‘risidagi talablari sotib olingan tovar (*ish, xizmat*)ning xossalari va jihatlari haqida iste‘molchi maxsus bilimga ega emas degan taxminga asoslanib qarab chiqiladi.

Noto‘g‘ri reklama oqibatida sotib olingan tovar (*ish, xizmat*) tufayli iste‘molchiga yetkazilgan zarar ishlab chiqaruvchi (*ijrochi, sotuvchi*) tomonidan to‘liq hajmda qoplanishi lozim.

### Nazorat savollari

1. Biznesga ta‘sir etuvchi omillar tarkibi va ularning mazmuni?
2. Biznesga ta‘sir etuvchi iqtisodiy omillar va ularning mazmuni?
3. Biznesga ta‘sir etuvchi siyosiy omillar va ularning mazmuni?
4. Biznesga ta‘sir etuvchi huquqiy omillar va ularning mazmuni?
5. Biznesga ta‘sir etuvchi texnik omillar va ularning mazmuni?
6. Biznesga ta‘sir etuvchi omillar PEST-tahlili mazmun-mohiyatini bayon eting?
7. Davlat boshqaruvi va biznes hmkorligining mazmun-mohiyati?
8. Biznesning ijtimoiy javobgarligi?
9. Davlat va biznes hamkorligi innovatsion rivojlanish tizimi mazmun-mohiyati?
10. Davlat va biznes hamkorligi modelari va ularning mazmun-mohiyati?
11. Milliy model tushunchasi va uning mazmun-mohiyati?
12. Mehnat xavfsizligi deganda nimani tushunasiz?
13. Mehnat xavfsizligini ta‘minlash uchun kimlar mas‘ul hisoblanadi?
14. Ish beruvchining majburiyatlari tizimini ayting?
15. Mehnat muhofazasi bo‘yicha davlat siyosatini ustuvor vazifalari nimalardan iborat?

16. Xodimning javobgarlik tizimi nimalardan iborat?
17. Iste'molchi kim?
18. Ishlab chiqaruvchi kim?
19. Shartnoma mazmuni ta'rif qanday?
20. Ijrochi va ishlab chiqaruvchining bir-biridan farqi qanday?



## 5-BOB. BIZNES YURITISHDA IQTISODIY OMILLAR

### 5.1. § Biznes yuritishda iqtisodiy omillar tasnifi: talab va taklif, mikro-makro iqtisodiyot tushunchasi

Erkin bozor munosabatlari sharoitida biznes subyektlari o'z faoliyatini iqtisodiy qonunlar talablariga mos ravishda amalga oshirishi uning samarali natijaga erishishiga xizmat qiladi. Bozorda mahsulotga bo'lgan talab va taklif hamda raqobat holatini o'rganish natijasida korxonaning buyurtmalar portfelini shakllantirish yo'llarini ishlab chiqish biznes uchun muhim vazifa hisoblanadi. Ushbu vazifani bajariligi biznes subyektiga faoliyati natijasiga ta'sir etuvchi omillar tizimini aniqlash imkonini beradi. Ushbu omilarning siyosiy, texnologik, ekologik qismlari hamda ularning biznesga ta'siri xususida yuqoridagi paragraflarda to'xtalib o'tdik.

Ushbu bobda biznes faoliyatiga ta'sir etuvchi iqtisodiy omillar tizimi, ularning tarkibi hamda biznes natijasiga ta'sirini aniqlash hamda baholash masalalarini o'rganamiz.

Iqtisodiyotni o'rganish mikro va makro darajada tashkil etiladi. Uni ushbu tarkiblariga bo'lib o'rganish har bir soha, subyektini o'ziga xos xususiyatlarini tadqiq etish hamda undan boshqarish tizimida foydalanish hisoblanadi.

**Mikroiqtisodiyot** – iste'molchi, kompaniya va sohani o'ziga xos iqtisodiy xususiyatlari hamda qonuniyatlarini o'rganadi.

Mikroiqtisodiyot iqtisodiyotdagi davlat, xususiy va boshqa sektorlarning ayrim korxonalari daromadlar va xarajatlar, ishchilarning soni va ularni ish bilan ta'minlanishi, ishlab chiqarilaётgan mahsulotlar miqdori, ularning bahosi va shu kabi qator boshqa iqtisodiy ko'rsatkichlar tahlil etiladi.

Bozor iqtisodiyoti subyektlari faoliyatiga bevosita ta'sir etuvchi talab va taklif, foydalilik va iste'molchilarning bozodagi narxlarga munosabati, ishlab chiqarish xarajatlari, mahsulot bahosi, raqobat shakllari, ishlab chiqarish omillari hamda ulardan oqilona foydalanish yo'llari, umumiy muvozanat va davlatning bozorni boshqarishdagi roli kabi masalalarni o'rganish fanning predmeti hisoblanadi.

**Makroiqtisodiyot** – jamiyat (*davlat*) iqtisodiyot hatti-harakatlari umumiy tendensiyalar va uni yaxlit rivojlanish qonuniyatlarini o'rganadi.

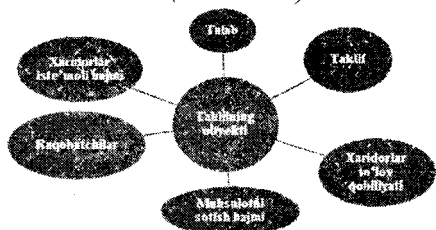
Mamlakatning iqtisodiyoti holati va rivojlanishini ifodalovchi umumlashgan ko'rsatkichlar tizimi – milliy boylik, yalpi ichki mahsulot, yalpi milliy mahsulot, sof milliy mahsulot, milliy daromad, aholi daromatlari, davlat va xususiy investiniyalar yigindisi, muomaladagi jami pul miqdori

va sh k. jami xo'jalik bo'yicha jamlanma, umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar Makroiqtisodiyot o'rganadigan obyektlar hisoblanadi. Ayni paytda Makroiqtisodiyot mamlakat miqyosida o'rtacha daromadlar, o'rtacha ish huqi, infllyatsiya darajasi, ishsizlik, bandlik, mehnat unumdorligi singari o'rtacha iqtisodiy ko'rsatkichlarni hamda ularga davlatning iqtisodiy siyosati ko'rsatadigan ta'sirini o'rganadi va tadqiq etadi.

Makroiqtisodiy ko'rsatkichlar, bir tomondan, ma'lum vaqt oralig'ida i. ch. hajmini hisoblash va milliy iqtisodiyotning faoliyat yuritishiga bevosita ta'sir qiluvchi omillarni aniqlash imkonini bersa, ikkinchi tomondan, ular yalpi milliy mahsulot harakatining barcha bosqichlarida, ya'ni i. ch., taqsimlash, qayta taqsimlash va foydalanish bosqichlarida uni ko'rpazmali shaklda aks ettirishga imkon beradi. Shuningdek, o'sishning umumlashtiruvchi ko'rsatkichlari, mamlakat iqtisodiyotini tavsiflaydigan ko'rsatkichlarning pasayishi hamda ortishi sur'atlari va unda yuz berayotgan iktisodiy jarayonlar, tuzilmaviy proporsiyalar ham Makroiqtisodiyot predmeti hisoblanadi.

Makroiqtisodiy ko'rsatkichlar moddiy i. ch. va nomoddiy xizmat ko'rsatish sohasidagi barcha xo'jalik yurituvchi subyektlar iqtisodiy huoliyatining umumiy va pirovard natijalarini qamrab oladi. Makroiqtisodiyotning asoslari ingliz olimi J. M. Keynsiint 1936-y. da nashr etilgan "Bandlik, foiz va pulning umumiy nazariyasi" asarida hayon etilgan.

Makroiqtisodiy model iqtisodiy xodisalar va jarayonlar borasidagi funkonal aloqalarni kuzatish maqsadiga qaratilgan formal ( *mantiqiy, grafik, algebraik*) ravishdagi harakat qilish usuli. Makroiqtisodiy model endogen va ekzogen miqdorlar ta'sir etadi. Endogen miqdorlar tarkibi davlat xarajatlari, soliqlar va pul massasining o'zgarishidan iborat. Ekzogen miqdorlar ish bilan bandlik, ishlab chiqarish darajasi, infllyatsiya, foiz stavkasi va valyuta kursi hisoblanadi. Mazkur holatlar asosida biznesga ta'sir etuvchi iqtisodiy omillar umumiy tizimini ko'rish mumkin (*5.1.1-rasm*).



5.1.1-rasm. Biznesga ta'sir etuvchi iqtisodiy omillar umumiy tizimi.

## TALAB VA TAKLIFNI IFODALOVCHI KO'RSATKICHLAR

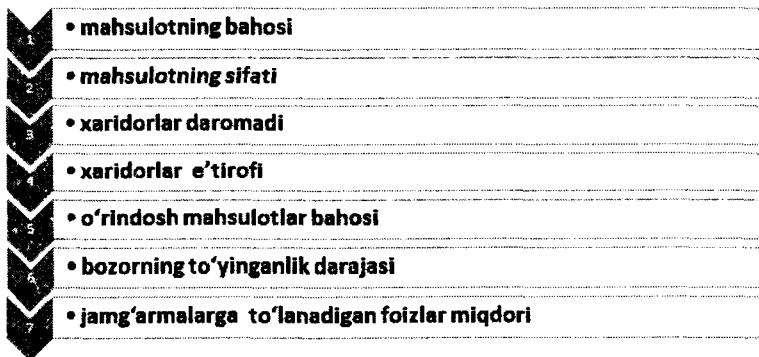
• bu bozorda namoyon bo'lgan biron-bir ne'matlar yoki xizmatlarga bo'lgan ehtiyojlarni pul bilan ta'minlanishidir.

**Talab**

• bu muayyan paytda bozorda bo'lgan yoki unga yetkazib berilishi mumkin bo'lgan tovarlar massasidir.

**Taklif**

### TALABGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR TARKIBI:



### TALABNI IFODALOVCHI KO'RSATKICHLAR TIZIMI

#### TALABNI IFODALOVCHI KO'RSATKICHLAR

*Talabning daromadga ko'ra egiluvchanlik koeffitsienti*

*Talabning baho o'zgarishiga reaksiyasi darajasi*

Talabning daromadga ko'ra egiluvchanlik koeffitsienti- ( $K_{da}$ ) xaridorlar daromadi o'zgarishi holatida tovarga bo'lgan talabning o'zgarish miqdorini ifodalaydi va quyidagi tartibda aniqlanadi:

$$K_{da} = \frac{\textit{i tovarga talab miqdori o'zgarish foizi}}{\textit{xaridorlar daromadi o'zgarish foizi}}$$

Talabning baho o'zgarishiga reaksiyasi darajasi ( $K_{be}$ ) – ushbu ko'rsatkich talabning tovar bahosi o'zgarishiga mos ravishda qanday darajada o'zgarganligini xarakterlaydi:

$$K_{63} = \frac{i \text{ tovarga talab miqdori o'zgarish foizi}}{\text{tovar bahosi o'zgarish foizi}}$$

Ushbu koeffitsientlar miqdori 1 dan yuqori bo'lsa, talab egiluvchan, 1 dan kichik talab egiluvchan emas hisoblanadi. Elastiklik koeffitsienti miqdorining 1 ga teng bo'lishi talabning o'sish darajasi bahoning pasayish darajasiga tengligini ifodalaydi. Talab baho o'zgarimagan yoki o'sgan hollarda ham talabning miqdori xaridorlar xarid imkoniyati darajasida bo'lgan taqdirda mutloq elastik hisoblanadi.

### **Talab va taklifni ifodalovchi ko'rsatkichlar o'zgarishlariga ta'sir etuvchi omillar.**

Korxonada mahsulotga bo'lgan bozordagi talab ichki va tashqi omillar ta'sirida o'zgaradi.

### **TOVAR MAHSULOTIGA TALABNI PASAYISHIGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR TARKIBI**

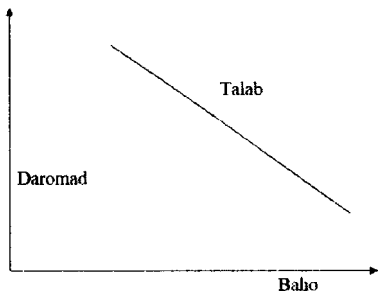
- noto'g'ri rejalashtirish;
- noto'g'ri baho siyosati;
- xom ashyo sifati pastligi;
- uskuna va texnologiya eskirishi;
- xodimlar tajribasizligi;
- reklamani yaxshi yo'lga qo'yilmagani.

**Talab omillar**

- xaridorlar to'lov qobiliyati pasayishi;
- jam'armalarga to'lanadigan foiz miqdorining oshishi;
- demografik o'zgarishlar;
- ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlar;
- siyosiy-vaboshqa o'zgarishlar.

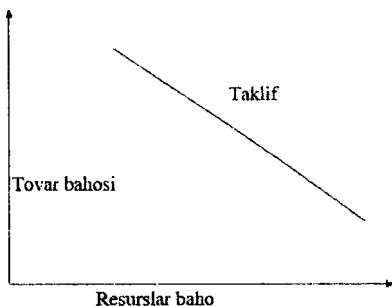
**Tashqi omillar**

Daromadning yuqori bo'lishi talabning oshishiga, bahoning yuqorligi esa, talabning pasayishiga sabab bo'ladi. Ushbu bog'liqlikni quyidagi ko'rinishda chizma shaklida ifodalash mumkin.



**5.1.2-rasm. Talab harakatining chizmasi.**

Taklifga ta'sir etuvchi asosiy omil tovarning va bozordagi resurslarining bahosi hisoblanadi.



**5.1.3-rasm. Taklif harakatining chizmasi.**

Hozirgi sharoitda har qanday jarayonni tadqiq qilishda uning kuchli tomonlarini, imkoniyatlari, zaif tomonlari va tahdidlarini o'rganish natijasida SWOT tahlilini amalga oshirish zarur hisoblanadi. Chunki, har bir jarayonni takomillashtirishda, uning samaradorligini oshirishda, tabiiyki, shu holatlar bir vaqtning o'zida mujassam bo'ladi. Ularni bilmasdan, tahlil qilmasdan turib, u yoki bu jarayonni takomillashtirish borasidagi takliflar yetarli darajada asoslanmagan hisoblanadi.

SWOT tahlilning kelib chiqishi ingliz tilidan olingan bo'lib, tahlil qilinayotgan obyektning kuchli (*Strengths* – *S*), zaif (*Weaknesses* – *W*), imkoniyatlari (*Opportunities* – *O*) va tahdidlardan iborat (*Threats* – *T*) so'zlarining bosh harfidan tashkil topgan (*SWOT*). Ushbu tahlilni amalga oshirishning bir qancha afzalliklari mavjud.

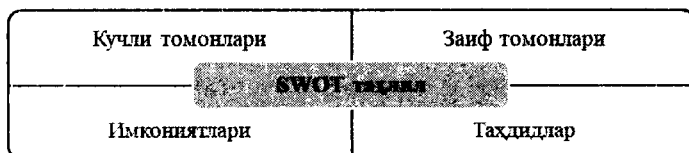
Birinchidan, ushbu tahlilda dalillar (*faktlar*) bilan birga mantiqiy tahlil omillaridan ham keng foydalaniladi.

Ikkinchidan, mahalliy sharoitning imkoniyatlarini, ichki va tashqi omillarning ta'sirini hisobga olishda cheklanmagan sabablarni keltirish mumkin bo'ladi.

Uchinchidan, shu tariqa ushbu tahlilda barcha mutaxassislar va mutasaddilarning ham fikrlarini inobatga olish mumkin bo'ladi va ularning tajribasi, ilmiy imkoniyatlaridan keng foydalanish mumkin bo'ladi.

SWOT tahlilning yana bir muhim xususiyati, korxonaning ahvolini chuqur tahlil qilish jarayonida nimalarga ahamiyat berish lozimligi ayon bo'ladi. Kuchli tomonlarini yanada kuchaytirish, zaif tomonlarini bartaraf qilib, ularni kuchlantirish, imkoniyatlaridan to'liq foydalanish va tahdidlarning oldini olish uchun tegishli boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkoniyati ham keng bo'ladi.

Shuni nazarda tutish kerakki, SWOT tahlilda korxonani rivojlantirishda uning kuchli (*Strengths – S*) va zaif (*Weaknesses – W*) tomonlarini bevosita mazkur korxonaning faoliyatiga bog'liq. Ushbu tomonlarni korxonaga o'z kuchi bilan boshqarishi mumkin. Ammo uning imoniyatlari (*Opportunities – O*) va tahdidlari (*Threats – T*) aksariyat holda tashqi omillarga bog'liq. Ularni boshqarish va bartaraf qilishda ancha tadbirlarni qo'llashiga to'g'ri keladi. Shunday qilib korxonaga amalga oshirayotgan SWOT tahlilda mavjud imkoniyatlardan samarali foydalanish bilan birga tahdidlarni bartaraf qilish mexanizmlarini ham ishlab chiqishi lozim. Bu jarayon SWOT tahlildan keyingi bosqich bo'lib hisoblanadi. Buning asosiy yo'nalishlari quyida keltirilgan (*5.1.4-rasm*).



**5.1.4-rasm. SWOT tahlilida biznes subyektlari yo'nalishlari o'zaro bog'liqligi**

Chizmadan SWOT tahlil boshqa tahlillar singari boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun asosiy axborotlar bazasini tayyorlab beradigan eng samarali mexanizmlardan biri ekanligini ko'rish mumkin. Shu tufayli bu qanday korxonaning strategik rejasini ishlab chiqishdan oldin albatta SWOT tahlilni o'tkazish zaruriyat ekanligini inobatga olish lozim. Chunki,

kotxonaning rivojlanish imkoniyatlari juda katta va keng bo'lishi mumkin. Ammo ularni SWOT tahlil yo'li bilan aniqlab olinmasa, shu imkoniyatlarni hisobga olish va ulardan foydalanish o'ta mushkul va murakkab.

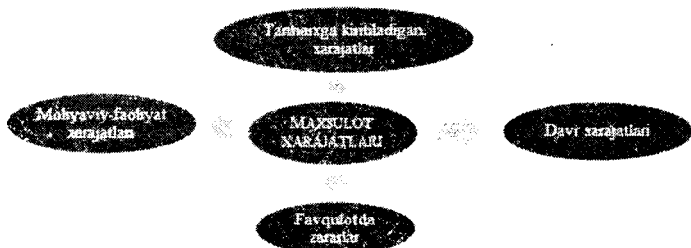
Demak korxonalar faoliyatida SWOT tahlildan foydalanish uning strategik yo'nalishini aniqlash va unga to'liq erishish uchun tegishli kurash maydonini aniqlab berar ekan. SWOT tahlilning yana bir muhim jihati, tahlil qilinayotgan korxonaning barcha kuchli va zaif tomonlari, imkoniyat va tahdidlari tegishli jadvalga bandma-band kiritilib, barcha mutaxassi va mutasaddilarga tarqatiladi. Bunda har birining o'zni belgilanadi va ular ushbu tahlil orqali nimaga, qachon va qayeda ahamiyat berish kerakligini biladi va tegishli vazifasini bajarish orqali korxonaga faoliyatining yaxshilanishiga o'z xizmatlarini qo'shib boradi.

SWOT tahlilning yana bir muhim xususiyatlaridan biri, uning iqtisodiy-ijtimoiy hayotimizning barcha jabhalarida keng ko'lamda qo'llanilishi bilan ham xarakterlanadi. Jumladan, u ishlab chiqarish sohasida qanday foydalansa, xizmat ko'rsatish sohasida ham xuddi shunday foydalansh mumkin. Hatto oilaviy hayotning ham hamma sohasida, biznesning barcha turlarida, strategik rejalashtirishning hamma yo'nalishlarida ham undan samarali foydalanish mumkinligiga amin bo'ldik. Shu tufayli har bir mutaxassis ushbu tahlildan foydalanish yo'llarini puxta o'zlashtirib olishi lozim.

## **5.2. § Ishlab chiqarishdagi asosiy xarajatlar va bilvosita soliqlar. Ishlab chiqarish tannarxini pasaytirish**

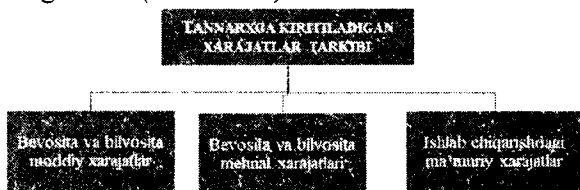
Mahsulot tannarxi – shu mahsulotni ishlab chiqarish uchun ketgan barcha bevosita va bilvosita xarajatlarning qiymat ifodasidir. Mahsulot ishlab chiqarish xarajatlari va davr xarajatlari mahsulot xarajatlar asosini tashkil etadi. Shu tufayli ishlab chiqarish xarajatlarini to'g'ri hisobga olish va mahsulot tannarxini kalkulyatsiya qilish hamda tahlil qilib borish biznesdagi muhim vazifalaridan biri hisoblanadi.

Mahsulot xarajatlari tarkibini quyidagi tarzda guruhlash mumkin (5.2.1.-rasm).



5.2.1-rasm. mahsulot xarajatlari tarkibi

Mahsulot (*ishlar, xizmatlar*) tannarxiga kiritiladigan xarajatlar va davr xarajatlari ro'yxati xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining rentabelligini va bozor raqobatbardoshligini aniqlash uchun mahsulot (*ishlar, xizmatlar*) ni ishlab chiqarish hamda sotish davomida korxonada paydo bo'ladigan barcha xarajatlar to'g'risida buxgalteriya hisobi schyotlarida to'liq va aniq axborotni shakllantirish va soliq solinadigan bazani to'g'ri aniqlash maqsadida belgilanadi (5.2.2-rasm).



5.2.2-rasm. Mahsulot tannarxi xarajatlari tarkibi tasnifi.

Biznes subyektining xarajatlari bundan tashqari mahsulot tannarxiga kirmaydigan xarajatlardan ham iborat bo'ladi. Bunday xarajatlar mahsulotni iste'molchiga yetqazish maqsadida aalga oshiriladigan xarajatlar hisoblanadi.



5.2.3-rasm. Davr xarajatlari tarkibi tasnifi.

Mahsulot xarajatlarini tahlil qilishda uning elementlariga baho berish zarur bo'ladi. Xarajatlar elementlari moddiy, ish haqi, ijtimoiy soliq, amortizatsiya va boshqa xarajatlardan iborat bo'ladi.



Soliqlar biznes subyektidan davlat tomonidan byudjetga undiriladigan majburiy to'lov hisoblanadi. Iqtisodiy mohiyatiga ko'ra soliqlar bir-biriga o'xshash va o'zaro farq qiladigan umumiy (*muhim*) belgilariga qarab bir qancha mezonlar bo'yicha tasniflanishi mumkin. Iqtisodiy va yuridik adabiyotlarda soliqlarni tasniflash bo'yicha eng ko'p tarqalgan mezonlar ularni undirib olish usuli, qo'llaniladigan stavkalar xususiyati, soliqlarni belgilash, bekor qilish va joriy etish bo'yicha davlat organlari vakolatlarining hajmi, subyektlar (*soliq to'lovchilar*) turlari va h.k. belgilar bo'yicha guruhlariga ajratish hisoblanadi.

Soliqlar undirib olish usuli bo'yicha ular **bevosita va bilvosita soliqlarga** ajratiladi.

**Bevosita soliqlar** – soliq to'lovchining daromadi yoki mulkidan bevosita undirib olinadigan soliqlar bo'lib, ular soliq solish boshlangandavrlardan mavjud soliq turlari hisoblanadi. Bevosita soliqlardan dastlab davrlardan buyon amal qilib kelayotgan soliqlar yer, mol-mulk soliqlari hisoblanadi. Mamlakatimiz soliq tizimida bevosita soliqlarga yuridik shaxslardan olinadigan foyda solig'i, jismoniy shaxslardan olinadigan daromad solig'i, yuridik va jismoniy shaxslar yer, mol-mulk soliqlari kiradi. Ushbu soliqlarni hisoblash, to'lash va javobgarlik masalalari soliqni to'lovchilar zimmasiga yuklatiladi.

Bevosita soliqlar nazariy tadqiqotlarda *shaxsiy soliqlar va aniq (real) soliqlarga* ham bo'linadi. Bu soliqlar o'rtasidagi asosiy farq shundaki, birinchi holda amalda olingan daromad yoki mulk, ikkinchi holda esa muayyan iqtisodiy, ba'zan esa, tabiiy sharoitlarga qarab taxminiy o'rtacha daromad soliqqa tortiladi.

Jahon amaliyotida **shaxsiy soliqlarga** daromad solig'i, korporatsiyalar foydasiga solinadigan soliq, pul kapitalaridan tushgan daromadlardan olinadigan soliq, meros va hadyalardan olinadigan soliq va h.k. misol bo'la oladi. Bizning respublikamizda shaxsiy soliq obykti, yuridik va jismoniy shaxslarning daromadlari (*ularga berilgan imtiyozlar hisobga olingan holda*), soliqlarini kiritish mumkin.

**Aniq (ryeal) soliqlarga** mol-mulk solig'i va yer solig'i kiradi. Bunda aniq (*real*) soliq belgilari yer uchastkalariga soliq solishda yaqqol namoyon bo'ladi. Yer solig'i stavkalari soliq solish obykti yerning miqdori yoki yerdan (*1 gadan*) olinadigan taxminiy o'rtacha daromad hisoblanib, daromad miqdori tuproqning sinfi va tabiiy shart-sharoitlardan kelib chiqqan holda belgilanadi.

**Bilvosita soliqlar** tovarlar, ishlar va xizmatlarga narx yoki tarifga qo'shimcha shaklida belgilanadigan soliqlardir. Ular bevosita soliqlardan shunisi bilan farqlanadiki, ushbu soliqlar soliq to'lovchining daromadi yoki mulki bilan bevosita bog'lanmagan. Bilvosita soliq solinishi kerak bo'lgan tovarlar ishlab chiqaruvchi, ish bajaruvchi yoki xizmat ko'rsatuvchi korxonalar va tashkilotlar soliq summasini sotiladigan tovarlar, ko'rsatiladigan ishlar, xizmatlar qiymatiga kiritadi, ya'ni o'z mohiyati bilan ular soliq yig'uvchilar hisoblanadi. So'nggi soliq to'lovchi yoki soliq egasi bo'lib tovarlarni yoki xizmatlarni u yoki bu turdagi bilvosita soliqni o'z ichiga olgan, oshirilgan narxlar yoki tariflar bo'yicha oluvchi iste'molchi hisoblanadi. Bu turdagi soliqlarni haqiqiy to'lovchisida soliq majburiyati yuzaga kelmaydi. Soliqlarni hisoblash, byudjetga to'lash, hisobotlar tuzish, topshirish majburiyatlari va yo'l qo'yilgan huquqbuzurliklar uchun javobgarlik soliqlarni iste'molchidan undirib byudjetga to'lash mas'uliyati yuklatilgan shaxslarga yuklatiladi.

Hozirgi zamon soliq tizimlarida bilvosita soliqlarning *aksizlar, qo'shilgan qiymat solig'i, bojxonalar boji* kabi turlari qo'llanadi.

Soliq stavkasi va soliq solish obyekti o'rtasidagi o'zaro aloqaga qarab *mutanosib* va *o'zgaruvchan soliqlar* ajratiladi. Mutanosib soliqlarda soliq stavkasi daromad miqdoridan qat'i nazar o'zgarmasdan qoladi. O'zgaruvchan soliqlarda daromad ortishi bilan soliq stavkasi ham o'sib boradi, ya'ni daromad qancha ko'p bo'lsa, undan ushlab qolinadigan soliq miqdori ham shuncha ko'p bo'ladi. O'zgaruvchan soliqlarni qo'llash uchun murakkab progressiyadan foydalaniladi, unga asosan soliq to'lovchining daromadi qismlarga bo'linadi va ularning har biri uchun soliqning o'z stavkasi belgilanadi. O'zgaruvchan soliqqa jismoniy shaxslar olinadigan daromad solig'i misol bo'la oladi.

Soliqlarining umumiy xususiyatlari shundan iboratki, ular eng ko'p fiskaal ahamiyatga ega bo'lib, odatda, respublika byudjetiga kelib tushadi, O'zbekiston Respublikasi qonunchilik hujjatlari bilan belgilanadi, bekor qilinadi va joriy etiladi hamda mamlakatning barcha hududida undirib olinadi.

Mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish ko'rsatkichlarini ifodalovchi asosiy makroiqtisodiy ko'rsatkichlardan biri – bu shubhasiz uning byudjetidir. Ma'lumki, byudjet tasnifiga ko'ra soliqlar – davlat byudjeti tuzilmasiga kiruvchi byudjetlar daromadlari va xarajatlari, shuningdek, uning taqchilligini moliyalashtirish manbalari ifodalanadi.

Respublikamiz soliq tizimidagi mavjud soliqlarni byudjet bo'g'inlari o'rtasida taqsimlashning amal qilish mexanizmiga ko'ra, ular har birining u yoki bu byudjet bo'g'iniga yo'naltirishning huquqiy bazasi mavjud. Shu bois soliqlar davlat byudjetini tashkil etishda ishtiroki bo'yicha ham tasniflanadi. Soliqlar byudjetga tushumiga ko'ra:

- **umumdavlat soliqlar;**
- **mahalliy soliqlarga bo'linadi.**

Respublikamizda mavjud umumdavlat va mahalliy soliqlar tarkibi yuqoridagi paragraflarda bayon etildi.

Soliqlarni byudjetga tushishi jihatidan umumdavlat hamda mahalliy soliqlar va yig'implarga guruhlanishi soliq tizimini tasniflashning zamonaviy ko'rinishlaridan bo'lib, ularni turli byudjet bo'g'inlari o'rtasida taqsimlashning aniq mezonlari nazariy hamda huquqiy jihatdan belgilab berilmagan. Lekin firimizcha, bu jarayon kuydagi omillarni hisobga olgan holda amaliyotda qo'llanilmoqda:

- *davlat xarajatlarini turli byudjet bo'g'inlari o'rtasida taqsimlanishiga ko'ra;*
- *soliqlarni ahamiyatidan kelib chiqqan holda;*
- *soliqlarni undirish samaradorligini ta'minlash nuqtai-nazaridan;*
- *joriy etilgan soliqlar vazifalariga ko'ra.*

### 5.3. § Bozor va uning turlari

Biznes subyekti o'z mahsulotini iste'molchiga mo'ljallab ishlab chiqadi. Ishlab chiqaruvchi va iste'molchi o'rtasidagi munosabatlar bozorda vujudga keladi. Iste'molchi va biznes subyekti munosabati shakllanadigan bozorning miqyosiga ko'ra quyidagi tarzda tavsiflanadi (5.3.1-rasm).



5.3.1-rasm. Mahsulotni sotish bozorlari turlari.

Ichki bozorda munosabatlar odatda mamlakat ichkarisida va bir xil valyutada amalga oshiriladi. Ushbu bozordagi iste'molchilar rezident yuridik, jismoniy shaxslar, turistlar va mamlakatda faoliyat olib boruvchi norezidentlar bo'lishi mumkin. Biznes subyekti va iste'molchi o'rtasidagi

munosabatlar ichki bozorni tartibga soluvchi qonunlar va tartiblar asosida amalga oshiriladi.

Ayirboshlash obyektining moddiy shakliga ko'ra ichki bozorning quyidagi turlari mavjud:

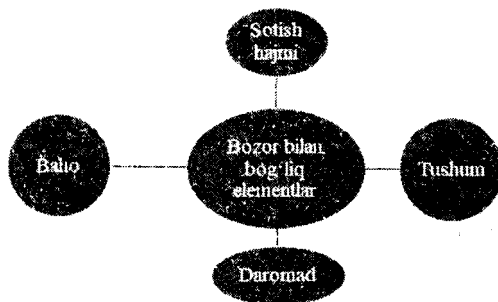
- *iste'mol tovarlari va xizmatlar bozori;*
- *ishlab chiqarish vositalari bozori;*
- *moliya bozori;*
- *valyuta bozori;*
- *mehnat bozori;*
- *intellektual mulk bozori;*
- *shou-biznes bozori.*

Amal qilish tartibiga ko'ra bozorlar quyidagicha guruhlanadi:

- *tartibsiz (stixiyali) bozor;*
- *tartibli bozor;*
- *boshqariladigan bozor.*

Tashqi bozor mamlakat iqtisodiy hududidan tashqarisida biznes subyekti va boshqa davlat subyekti o'rtasida amalga oshiriladigan munosabatlarda namoyon bo'ladi. Ushbu bozorda sodir bo'ladigan jarayonlarda milliy valyuta o'rni tarafflar kelishuviga asosan belgilanadigan xorijiy valyuta egallaydi.

Biznes subyekting faoliyat natijasi uning bozordagi faolligi va mavqiyega bog'liq hisoblanadi. Faoliyat natijasi va bozor o'rtasidagi bog'liqlik elementlarini quyidagi rasmda ko'rish mumkin (5.3.2-rasm).



5.3.2-rasm. Mahsulot sotish bozori va biznes natijasi bog'ligi elementlari.

Biznes subyekti tomonidan ichki va tashqi bozorda faoliyatini to'g'ri yo'lga qo'yishi uning natijasi samarali bo'lishiga erishadi. Bozordagi faoliyat raqobat asosida amalga oshadi.

Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida raqobatbardoshlikni ta'minlash muhim ahamiyatga ega bo'ladi. Erkin iqtisodiyot sharoitida xo'jalik yurituvchi subyektlar mulkdorlari va rahbarlarida mas'uliyat oshadi va ular korxonaga hamda mahsulotining raqobatbardoshli bo'lishiga harakat qiladi.

O'zbek tilining 5 tomlik izohli lug'atida "raqobat" so'zi arab tilidan olingan bo'lib "kuzatish, nazorat" degan ma'nolarni anglatishi keltirilib, quyidagi 3 ta izoh berilgan:

- Bacma-baslikka bellashuv; kim o'zdi;
- Talabgorlar, raqiblar kurashi.

Mustaqil tovar ishlab chiqaruvchi(korxonalar)lar o'rtasida tovarlarni qulay sharoitda ishlab chiqarish va yaxshi foyda keltiradigan narxda sotish, umuman, iqtisodiyotda o'z mavqegini mustahkamlash uchun kurash"<sup>1</sup>, deyilgan.

Raqobat va uni darajalari, bozorlarni baholash, iqtisodiy o'sishining barqarorligi, bozordagi mavqeni saqlash va samarali faoliyat natijasiga erishish maqsadida o'rganilishi zarurdir (5.3.1-jadval).

## Turli xil raqobat bozorlarining tavsifi va undagi subyektlarning raqobatbardoshlik holati<sup>2</sup>

### 5.3.1-jadval

Raqobat turlari	Raqobatchi subyektlar yoki raqobat mazmuni	Narxlarning shakllanishi va uni nazorat qilish	Tovarlarning tabaqalanishi	Raqobatbardoshlik darajasi
Takomillashgan raqobat	Ko'p sonli firmalar ishtirok etadi	Narxlar talab va taklif asosida shakllanadi	Mahsulotlar sifati va xususiyati bo'yicha bir-biriga yaqin	Yetarli, faqat harakat qilishi kerak
Oligopolashgan raqobat	Tovar (ish, xizmat)lar ishlab chiqaruvchi soni qancha bo'ladi	Narxlarning shakllanishiga yetakchi firmalar ta'sir qiladi	Sertifikatlangan tovarlar uchun bir xil holat ta'minlangan bo'ladi	Yaxshi
Monopolashgan raqobat	Bir xil mahsulot ishlab chiqaruvchi bitta firma	Narxlar qonunlar va boshqa ta'sirlar natijasida cheklangan	Tabaqalanmaydi	Kuchli

<sup>1</sup> O'zbek tilining izohli lug'ati. J. III. O'zR FA Til va adabiyot instituti. T.: "O'zbekiston Milliy ensiklopediyasi" Davlat ilmiy nashriyoti, 2006. – 360-361 betlar.

<sup>2</sup> Pardayev M.Q., Isroilov J.I. Xususiy korxonalar faoliyati tahlilining nazariy va metodologik muammolari. Monografiya. – T.: "Fan va texnologiya" nashriyoti, 2007. – 105-107 betlar

Ikomil-lashmagan raqobat	Chegaralangan sotuvchi, xaridor va axborotga ega subyektlar	Narxlar kelishuv asosida shakllanadi	Chegaralangan holda tabaqalanadi	Ko'riladigan tadbirlariga bog'liq
Hulol raqobat	Juda ko'p mayda sotuvchi va xari-dorlarning ishtiroki	Narxlar talab va taklif natija-sida shakllanadi	Mahsulotlar sifati va xususiyati bo'yicha bir-biriga yaqin	Yetarli, faqat harakat qilishi kerak
G'urram raqobat	Raqobatga oid tartib va qoida-larga amal qil-masdan faoliyat ko'rsatadi	Narxni o'z manfaatidan kelib chiqib belgilaydi	Tovarlar bir-biridan keskin farq qiladi	Ko'riladigan tadbirlariga bog'liq, qonunlar-dan ko'p cheklani-ladi
Xorijiy raqobat	Importyor va eksportyor firmalar	Narxlar jahon bozoriga mos ravishda belgilanadi	Tovarlar ma'lum darajada tabaqalashgan bo'ladi	Yetarli, faqat harakat qilishi kerak
Jahon bozori raqobati	Bir qancha mam-lakat firmalari ishtirok etadi	Narxlar jahon bozoriga mos belgilanadi	Tovarlar ma'lum darajada tabaqalashgan bo'ladi	Yetarli, faqat harakat qilishi kerak
Ochiq raqobat	Subyektlardagi tovar (ish, xizmat) lar bahosining ochiqligi	Narxlar talab va taklif natijasida shakllanadi	Mahsulotlar sifati va xususiyati bo'yicha bir-biriga yaqin	Yetarli, faqat harakat qilishi kerak

#### 5.4. § Iqtisodiyotda ish samaradorligi, inflyatsiya va ishsizlik

Bozor sharoitida biznes subyekti iqtisodiy xavfsizligi mustaqil mazmunga ega bo'lsada, u iqtisodiy o'sish, ijtimoiy-iqtisodiy tizim barqarorligi, bozordagi raqobatdoshlik, inflyatsiya, ishsizlik kabi ko'rsatkichlar bilan uzviy bog'liqdir.

Bines subyekting iqtisodiy xavfsizlik holati uning faoliyati chegaraviy o'lchamlarini belgilaydigan obyektiv mezonlar va indikatorlar tizimi bilan baholanadi. Ushbu o'lchamlar chegarasidan chiqqanda biznes o'z dinamik rivojlanish qobiliyati, tashqi va ichki bozorlardagi raqobatbardoshligini yo'qotadi, transmilliy korporatsiyalar ekspansiyasi obyektiga aylanadi.

Biznes subyekti moliyaviy holatiga ta'sir etuvchi muhim ko'rsatkichlardan biri mamlakatdagi inflyatsiya darajasi hisoblanadi. Inflyatsiyani makroiqtisodiyotda salbiy holatlarni keltirib chiqaruvchi, davlat iqtisodiyotiga sezilarli ta'sir qiluvchi asosiy iqtisodiy bo'ron deb aytish mumkin. Hozirgi kunda inflyatsiyaning shiddat bilan o'zgarishi natijasida iqtisodiyotnin ko'pgina qirralariga o'z ta'sirini o'tkazib bir qator davlatlar iqtisodiyotini izdan chiqarish va aholining kambag'allashuviga sabab bo'lmoqda.

**Inflyatsiya** – lotincha “inflatio” soʻzidan olingan boʻlib, “shishish”, “boʻrtish”, “koʻtarilish” degan maʼnolarni anglatadi. Inflyatsiyada mamlakatdagi tovar va xizmatlar bahosi umumiy darajasi oʻsadi. Narxlarning umumiy darajasi koʻtarilishi natijasida mamlakat pul birligi (*milliy valyuta*) xarid qobiliyatining pasayishi roʻy beradi. Bu esa oʻz navbatida, davlat pul birligining qadrsizlanishiga sabab boʻladi.

Inflyatsiya siklik jarayon tufayli yuzaga keladigan hodisadir. Har qanday iqtisodiyotda narxlar barqarorligining taʼminlanishi, yaʼni boshqacha qilib aytganimizda inflyatsiyaning jilovlanishi aholi turmush darajasini oshirish va tadbirkorlik faoliyati uchun qulay ishbilarmonlik muhiti yaratilishining fundamental asoslaridan biri hisoblanadi.

Mamlakat ichidagi tovar va xizmatlar bahosining oʻsib borishiga koʻra inflyatsiyaning quyidagi darajalari mavjud (*5.4.1-jadval*).

**Moʻtadil inflyatsiya** – inflyatsiyaning ushbu turida baholarning oʻrtacha yillik oʻsish darajasi 1–4 foizdan oshmaydi. Inflyatsiyaning bu turi koʻproq rivojlangan mamlakatlarga xos. Inflyatsiya ushbu turi mamlakatda ishlab chiqarishni yanada rivojlantirishni ragʻbatlantiruvchi omil sifatida namoyon boʻlishi ham mumkin. Pul qiymatining barqarorligi natijasida inflyatsiya oʻsishi darajasi koʻp sezilmaydi va aholi hamda biznes subyektlari daromadlariga koʻ miqdorda taʼsir etmaydi.

**Shiddatli inflyatsiya** – inflyatsiyaning ushbu turida baholarning oʻrtada yillik oʻsish darajasi 10–100 foizgacha, hatto 200 foizgacha yetishi mumkin. Inflyatsiyaning bu turi rivojlanayotgan mamlakatlarda koʻproq uchraydi.

### **Inflyatsiya darajalari turlari va ular mazmuni**

#### **5.4.1-jadval**

<b>Moʻtadil inflyatsiya</b>	<b>Shiddatli inflyatsiya</b>	<b>Giperinflyatsiya</b>
Uzoq vaqt davomida barqaror va past darajada boʻlgan inflyatsiya ( <i>zamonaviy iqtisodiyot uchun yiliga 1–4 foiz normal hisoblanadi</i> )	Inflyatsiyaning yillik darajasi 10 foizdan oshib, har oyda oʻsib boradi	Mamlakatda oʻrtacha narx-navonning haddan tashqari oshgandagi holati boʻlib, oyiga 50 foiz, yiliga esa 50 baravardan ham koʻproq oshishi mumkin

Mazkur inflyatsiya aholi taʼlov qobiliyatini pasaytiradi va biznes subyektlari faoliyati natijasiga salbiy taʼsir etadi.

**Giperinflyatsiya** – mazkur inflyatsiya taʼsirida baholarning oʻsish surʼatlari yiliga 200 foizdan oshib ketadi. Bu inflyatsiya mamlakatlar

iqtisodiy rivojlanishining inqirozli davriga mos keladi va u iqtisodiyot turkibiy qismlarining o'zgarishi bilan bog'liq. Hozirgi davrda XVF tomonidan baholarning oyiga 50 foizdan oshishini giperinflatsiya, deb bahlolaydi. Giperinflatsiya davrida baholar kun sayin oshib boradi va baholar bilan ish haqi o'rtasidagi farq juda yuqori bo'ladi. Aholining yashash sharoiti qiyinlashadi, korxonalar faoliyati yomonlashadi. Xo'jalik faoliyati va bozor faoliyatida naturallashtirish avj oladi.

Inflatsiyaning kelib chiqish sabablariga ko'ra uning ikki toifasini ko'rsatish mumkin: talab inflatsiyasi va ishlab chiqarish bilan bog'liq inflatsiya (*taklif inflatsiyasi*) (5.4.2-jadval).

### Inflatsiyani kelib chiqishiga ko'ra toifalari

#### 5.4.2-jadval

Talab inflatsiyasi	Taklif inflatsiyasi
Inflatsiyaning bu turi talabning keskin oshishi natijasida iqtisodiyotda pul taklifining oshishiga yoki xaridorlar tomonidan inflatsion kutubmalarni shakllanishiga olib keladi. Soddar oq qilib aytganda, ishlab chiqarish sohasi aholining talabini to'la qondira olmaydi, taklifga nisbatan talab oshib ketadi. Natijada tovar va xizmatlar narxlar o'sadi.	Inflatsiyaning bu turi ishlab chiqarish xarajatlarining keskin oshishi natijasida sodir bo'ladi. Ya'ni, har xil jarayonlar va tarkibiy o'zgarishlar (soliqlar o'zgarishi, energiya resurslari narxlarini oshishi, davlat tomonidan tartibga solinadigan narxlar oshirilishi va boshqalar) tufayli mehnat unumdorligining pasayishi natijasida mahsulot ishlab chiqarishga ketgan xarajatlar oshadi. Natijada ishlab chiqariladigan tovar va xizmatlarning narxlarini oshadi.

Bugungi kunda har qanday darajadagi inflatsiya salbiy jihatga ega degan fikr ommada mavjud bo'lib, aslini olganda inflatsiyaning har qanday darajasi ham iqtisodiyot uchun zararli emas. Iqtisodiy o'sish uchun kam foizli barqaror inflatsiya sur'ati bu tabiiy jarayon.

Past darajadagi inflatsiya iqtisodiyotda qo'shimcha talab yaratishi o'qqli iqtisodiy o'sishga turki beradi. Inflatsiyaning umuman yo'q bo'lishi esa iqtisodiyotning o'sish sur'atini pasaytirib yuborishi mumkin. Shiddatli inflatsiya kelgusida yuqori inflatsiyaga olib kelib, iqtisodiyotni ladan chiqarishi mumkin. Shu nuqtayi nazardan past darajadagi barqaror inflatsiya ijobiy hisoblanadi.

**Talab inflatsiyasi.** Inflatsiyaning bu an'anaviy turi talab oshib ketganda yuzaga keladi. Ishlab chiqarish sohasi aholining talabini to'la qondira olmaydi, taklifga nisbatan talab oshib ketadi. Natijada tovarlar bahosi o'sadi. Kam miqdordagi tovarlarga ko'p pul massasi to'g'ri keladi.



**Talab inflyatsiyaning yuzaga kelish sabablari:**

- harbiy xarajatlarning o‘shishi va iqtisodiyotning militarlashuvi;
- davlat qarzlarning o‘shishi va byudjet taqchilligining mavjudligi;
- chet el valyutasining mamlakatga kirib kelishi va uning milliy valyutaga almashinuvi natijasida, muomalada pul massasi ortib boradi, milliy pulga nisbatan chet el valyutasining qadri oshadi;
- iqtisodiyotning yetakchi tarmoqlarini keragidan ortiqcha investitsiyalash ham aylanmaga qo‘shimcha pul ekvivalentlarini chiqarishga olib kelishi hisoblanadi.

Shunday qilib, talab inflyatsiyasi umumiy talabning o‘shishi natijasida baholar o‘shishi bilan namoyon bo‘ladi.

**Taklif inflyatsiyasi.**

Bu inflyatsiyaning sabablari quyidagilar bo‘lishi mumkin:

- har xil jarayonlar va tarkibiy o‘zgarishlar tufayli mehnat unumdorligining pasayishi natijasida mahsulot ishlab chiqarishga ketgan xarajatlar oshadi;
- har xil yangi xizmat turlari paydo bo‘ladi, kam mehnat unumdorligida yuqori ish haqi olishga imkoniyat tug‘ilishi evaziga tovar va xizmatlar narxi oshadi;
- aholini ijtimoiy jihatdan himoyalash maqsadida ish haqining oshishi, tovarlar bahosining oshishiga olib keladi ;

Inflyatsiyada nafaqat chakana baho, balki ulgurji baho ham oshib boradi. G‘arb mamlakatlarida inflyatsiyaning asosiy ko‘rsatkichi qilib chakana baholarning o‘zgarishi (*oshishi*) qabul qilingan. Agar ma‘lum davrda baholar ikki marta oshsa, pul ham ikki marta qadrsizlangan deb hisoblanadi.

Chakana baholar o‘shishini hisoblash maxsus davlat organlari tomonidan aniqlanadigan narx indeksiga asoslanadi. Narx indeksini hisoblashning boshlang‘ich nuqtasi sifatida (*yuz foiz deb*) bazis yili olinadi va joriy yilda baholar o‘zgarishi, o‘rtacha yillik o‘shish sur‘ati hisoblanishi mumkin.

Narx indeksi bu joriy yildagi tovarlar va xizmatlar bahosi yig‘indisi, ya‘ni tovarlar bozor savati narxining shu tovar va xizmatlarning bazis yildagi umumiy bahosi, ya‘ni bozor savati narxiga nisbati sifatida aniqlanishi mumkin.

Ko‘p hollarda, narxlari indeksi (*INI*) deganda davlat tomonidan tartibga solinadigan narxlar va iqtisodiyotdagi ma‘muriy choralarning ta‘siridan holi, bazaviy inflyatsiya tushuniladi.

**Bazaviy inflyatsiya** – bu inflyatsiyaning bir qismi bo‘lgan va o‘zida ma‘muriy hamda mavsumiy omillarning narxlardagi ta‘sirini hisobga

olmagan holda tovar va xizmatlar narxlarining erkin o'zgarishini (*dinamikasini*) aks ettiruvchi ko'rsatkichdir. Ushbu ko'rsatkich ma'lum bir davr uchun mamlakatdagi inflyatsiya darajasini yaqqolroq ifoda etadi. Chunki bazaviy inflyatsiya iste'mol savatidagi:

mavsumiy;

qisqa muddatlarda narx-navosi tez-tez o'zgarib turuvchi mahsulotlar;

narx-navosi davlat tomonidan tartibga solinadigan ayrim tovar va xizmatlarning narxlarini inobatga olmaydi.

Bozor iqtisodiyotida tovar va xizmatlar narxi talab va taklifdan kelib chiqib shakllanadi. Ammo shunday tovar va xizmat turlari mavjudki, ularning narxlari davlat tomonidan o'rnatiladi va tartibga solinadi. Iste'mol savatidagi ayrim tovar va xizmatlar narxlari tartibga solinishi to'g'ridan-to'g'ri umumiy inflyatsiya darajasiga ta'sir etgani uchun bunday tovar va xizmatlar narxlaridagi o'zgarishlar bazaviy inflyatsiyani hisoblashda qo'llanilmaydi. Shu bilan, bazaviy inflyatsiyani hisoblash maqsadida iste'mol narxlari indeksiga tuzatishlar kiritiladi.

**Iste'mol narxlari indeksi** – bu, biz muntazam sotib oladigan iste'mol savatidagi ma'lum bir tovar va xizmatlar narxining ma'lum davrga nisbatan o'zgarishini ko'rsatadi. U foizda o'lchanadi. Markaziy bank ushbu yondashuv orqali narxlar o'zgarishini (*dinamikasini*) inflyatsiyaga ta'sirini kuzatib boradi.

Yuqorida ta'kidlanganidek, narx-navosi tartibga solinadigan, qisqa muddatlarda o'zgaruvchan hamda mavsumiy tovar va xizmat narxlaridagi o'zgarishlar bazaviy inflyatsiyani hisoblashda inobatga olinmaydi. Bunday tovar va xizmatlarning bazaviy inflyatsiyaga kiritilishi, yaqqol (*yoq*) inflyatsiya darajasiga mutanosib ravishda aks etmasligi, shuningdek, pul-kredit siyosati borasida olib borilgan choralarning ta'sirchanligini baholashga imkon yaratmasligi mumkin.

Ishsizlik – mehnat bozorida ishchi kuchining ish o'rni va qonuniy daromad manbai bilan ta'minlanmasligidir. Xalqaro tashkilotlarning bergan ta'rifiga binoan "ishsiz shaxslar" deganda – ishga ega bo'lmagan, ishlashga tayyor va ish izlayotgan fuqarolar tushuniladi. Ishsizlik – murakkab ijtimoiy-iqtisodiy hodisa bo'lib, ishchi kuchini taklif etish bilan unga bo'lgan talab va talif o'rtasidagi miqdor jih'atdan ham, sifat jihatdan ham nomuvofiqlikni aks ettiradi. O'zbekiston Respublikasining "Aholini ish bilan ta'minlash to'g'risida"gi Qonuniga ko'ra o'n olti yoshdan to'pensiya ta'minoti huquqini olish yoshigacha bo'lgan, haq to'lanadigan

ishga yoki ish haqi (*mehnat daromadi*) keltiradigan mashg'ulotga ega bo'lmagan, ish qidirayotgan va ish taklif etilsa, unga kirishishga tayyor bo'lgan yoxud kasbga tayyorlashdan, qayta tayyorlashdan o'tishga yoki malakasini oshirishga tayyor bo'lgan, ishga joylashishda ko'mak olish uchun mahalliy mehnat organlariga murojaat qilgan va ushbu organlar tomonidan ish qidirayotgan shaxslar sifatida ro'yxatga olingan mehnatga layoqatli shaxslar ishsizlar deb e'tirof etiladi.

Agar ish qidirayotgan shaxsga u ro'yxatga olingan kundan e'tiboran dastlabki o'n kun ichida maqbul keladigan ish taklif etilmagan bo'lsa yoki mahalliy mehnat organi mazkur shaxs ishga joylashtirish uchun yuborilgan tashkilotdan rad javobini olgan bo'lsa, shaxsni ishsiz deb e'tirof etish to'g'risidagi qaror u ish qidirayotgan shaxs sifatida ro'yxatga olingan kundan e'tiboran o'n birinchi kundan kechiktirmay mahalliy mehnat organi tomonidan qabul qilinadi.

Shaxsni ishsiz deb e'tirof etish to'g'risidagi qaror mahalliy mehnat organining buyrug'i bilan rasmiylashtiriladi, ushbu buyruq bir vaqtning o'zida ishsizlik nafaqasi tayinlash to'g'risidagi buyruq hisoblanadi. Buyruqda ishsizlik nafaqasining miqdori va uni hisoblash sanasi ko'rsatiladi.

Ishsiz deb e'tirof etilgan shaxs qabul qilingan qaror to'g'risida mazkur qaror qabul qilinganidan keyin ikki kunlik muddatdan kechiktirmay yozma ravishda yoki telefon, elektron pochta orqali xabardor qilinadi. Bunda ishsiz deb e'tirof etilgan shaxsga uning huquq va majburiyatlari, mahalliy mehnat organiga yoki ijtimoiy-iqtisodiy jihatdan kompleks rivojlantirish bo'yicha sektorga, fuqarolarning o'zini o'zi boshqarish organiga birlashtirilgan xodim huzuriga qayta ro'yxatdan o'tish uchun majburiy kelish sanasi, ishsizlik nafaqasini olish shartlari va joyi, shuningdek ishsiz shaxs uchun zarur bo'lgan boshqa axborot xabar qilinadi.

Shaxsni ishsiz deb e'tirof etish chog'ida mehnat daftarchasiga yozuv qayd etilmaydi.

Ishsiz deb e'tirof etilgan shaxslar bepul maslahat olish, kasbga tayyorlash, qayta tayyorlash yoki malaka oshirish xizmatlarini olish, shuningdek mahalliy mehnat organlari ko'magida ishga joylashish huquqiga ega.

J.M. Keyns "...ishsizlikning davosi sifatida ish haqini pasaytirish g'oyasini qat'iy inkor etib, o'ziga investitsiyalar, davlat xarajatlari va sof eksportdan tashqari iste'mol xarajatlarini – bunda ham so'nggi – umumiy talabning asosiy qismini ham qamrab oladigan umumiy talabdan kelib chiqadi". Ish bilan bandlikning keskin kamayishi iqtisodiyotdagi tarkibiy

o'zgarishlar (*davlat sektorining kamayishi*), inflyatsiya hamda xo'jalik yuritishning muqobil shakllari (*xususiy korxonalar, hissadorlik jamiyatlari*) yetarlicha tez o'smaganligi tufayli ko'pgina korxonalarda moliyaviy ahvol yomonlashuvi natijasida yuzaga keladi. Bularning hammasi, tabiiyki, umumiy talab hajmida salbiy aks etadi: davlat ta'siri qisqaradi, investitsiya faoliyati sustlashadi, iste'mol xarajatlari esa inflyatsiya ta'sirida turmush darajasining yomonlashuvi tufayli birmuncha kamayadi.

Ishsizlik turlari – shaklan, kelib chiqishiga ko'ra, mazmunan, namoyon bo'lishiga ko'ra davom etishiga ko'ra va egallangan makoniga ko'ra har xil bo'ladi. Paydo bo'lish sababiga ko'ra ishsizlikning friksion, tarkibiy, mavsumiy va davriy turlari mavjud. "Ishsizlikning majburiyligi" tushunchasi bilan bir qatorda "ishsizlikning muqarrarligi" tushunchasi ham mavjud. Ushbu tushunchalar o'zaro zich bog'langan, lekin shu bilan birga, ular o'rtasida prinsipial tusdagi farq ham bor. "Muqarrar ishsizlik" tushunchasi keynschilar, yangi keynschilar, monetaristlar va hokazolar bo'lsin, amalda barcha maktablar va yo'nalishlarga mansub G'arb iqtisodchilarining asarlarida u yoki bu shaklda mavjud bo'lib kelmoqda. Friksion ishsizlik bilan tarkibiy ishsizlikda ma'lum o'xshashliklar va farqli jihatlar mavjud. O'xshashligi shundaki, har ikkala ishsizlik har qanday iqtisodiyot uchun, xatto barqaror rivojlanib borayotgan iqtisodiyot uchun ham xos bo'lib, ularni umuman bartaraf etib bo'lmaydi. Tarkibiy ishsizlikka yaqin o'n yil ichida guvohi bo'layotgan jarayonni oddiy misol sifatida keltirish mumkin: kompyuter texnikasining keng yoyilishi bugungi kunda yozuv mashinalarida ishlovchi texnik xodimlarni, bosmaxonalardagi harf teruvchilarni ishsiz qoldirmoqda. Fan-texnika taraqqiyotining jadal sur'ati sharoitida bunday misollarni yana juda ko'plab keltirish mumkin. Uchinchi tur davriy (*siklik*) ishsizlik – ishlab chiqarish hajmining pasayishi natijasida ishchi kuchiga bo'lgan talabning kamayishi oqibatidagi ishsizlikdir.

### **Nazorat savollari:**

1. Marketing faoliyati tahlilining ahamiyati nimalardan iborat?
2. Talab va taklif tushunchalari ta'rifini berig?
3. Marketing faoliyatitahlilining maqsad va vazifalari nimalardan iborat?
4. Taklif va taklifga qanday omillar ta'sir etadi?

4. Raqobatbardoshlik deganda nimani tushunasiz?
5. Raqobatbardoshlik tahlilining vazifalari va maqsadi qanday?
6. Raqobatbardoshlikni ifodalovchi ko'rsatkichlarni aytib bering?
7. Xarajatlar deganda nimani tushunasiz?
8. Xarajatlar elementlari tarkibini aytib bering.
9. Soliqlarning qanaqa turlari bor?
10. Bevosita soliq deganda nimani tushunasiz?
11. Bilvosita soliq qanday soliq?
12. Tannarx tarkibi xarajatlarini aytib bering?
13. Bozorlar turlarini aytib bering.
14. Bozorlarning biznesdagi ahamiyatini izohlang.
15. Inflyatsiya deganda nimani tushunasiz?
16. Inflyatsiya turlari va ular mazmunini aytib bering.
17. Kimlar ishsiz deb e'tirof etiladi?
18. Ishsizlikning qanday turlari mavjud?

## 6-BOB. BIZNESDA IJTIMOIIY, EKOLOGIK VA TEXNOLOGIK OMILLAR

### 6.1. § Biznesda ijtimoiy-ekologik omillar

Yuqoridagi boblarda qayd etilganidek biznes faoliyati natijasiga bir qator omillar o‘z ta’sirini o‘tqazadi. Biznesga ta’sir o‘tqazuvchi omillarni 1.3.§da ichki va tashqi guruhlariga bo‘lib o‘rganishni ko‘rib chiqdik. Ushbu har bir guruh omillar tarkibini mazmuniga ko‘ra alohida guruhlariga bo‘lib o‘rganish faoliyat natijasiga aynan guruhga kiruvchi qaysi omil, qanday darajada ta’sir etganligi yoki ta’sir etishi mumkinligini aniqlash imkoniyatini beradi.

Biznesga ta’sir etuvchi ijtimoiy, ekologik va texnologik omillar guruhlari mavjud bo‘lib, ushbu guruh omillar faoliyat natijasi, biznes muhit holati va rivojlanishiga o‘z ta’sirini o‘tqazadi.

Ijtimoiy omillar biznesga bir yo‘la kuchli ta’sir etadigan omillar hisoblanmasada, biznes natijasida ularning ta’sirini his etish mumkin bo‘ladi. Ushbu guruh omillar qatoriga:

- *aholi turmush darajasi;*
- *demografik ko‘rsatkichlar holati va o‘zgarishi;*
- *ma‘lumotlilik darajasi, mehnatga qobiliyatlilik;*
- *odat, rasm-rusum va umumiy qadriyatlar;*
- *aholi ijtimoiy talablari kiritish mumkin.*

Aholi turmush darajaning yuqori bo‘lishi uning laromadi yetari darajadan yoki ko‘pligini bildiradi. Yuqori va yetarli daromadga ega aholi to‘lov qobiliyati bozordagi mahsulotni xarid qilish darajasini oshishiga xizmat qiladi. Natijada biznes subyekti o‘z mahsulotni xavotirsiz, foydali va qulay bahoda bozorga chiqaradi. Bunday ijobiy omil ishlab chiqarishni rivojlantirish hamda ko‘proq foyda olishni ta’minlaydi.

Agar aholi turmush darajasi past bo‘lsa, bozorda to‘lov qobiliyati pasayadi. To‘lov qobiliyati past aholi birinchi navbatda o‘zi uchun zarur bo‘lgan mahsulotlarni xarid qiladi. Buning natijasida biznesni ishlab chiqarishni rivojlantirish va foyda olish darajasi ham pasayadi.

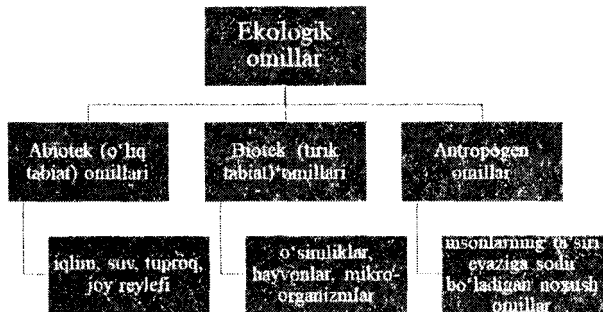
Demografik omillar tarkibi aholining yoshi, o‘sish darajasi, millati va ko‘chish bilan bog‘liq holatlar hisoblanadi. Ushbu omillar mahsulot ishlab chiqarish turi, uning miqdori, fasoni kabi masalalar bo‘yicha burtmalar portfelini shakllantirishga xizmat qiladi.

• Aholining ma'lumotlilik darajasi va mehnatga qobiliyatlilik holatlari biznes uchun muhim bo'lgan resurs vazifasini o'taydi. Ma'lumotlilik darajasi yuqori va sifatli bo'lsa ushbu yo'nalish bo'yicha kadrlar taqchilligi bo'lmaydi. Mehnatga qobiliyatlilik esa faoliyatni uzluksiz ta'minlanishiga xizmat qiladigan omil hisoblanadi.

Biznes faoliyati yuritilayotgan hudud aholisining odat, rasm-rusum va umumiy qadriyatlari biznes qanday yo'nalishlarda tashkil etilsa, aholining talablariga mos bo'lishini belgilash uchun zarur bo'ladigan omillar hisoblanadi.

Aholi ijtimoiy talablari biznesga ikki tomonlama ta'sir etadigan omil hisoblanadi. Birinchidan ushbu omil faoliyat yo'nalishini aniqlashga yordam beradi. Ikkinchidan esa, aholining ijtimoiy talablarini qondirishda homiylik, volontyorlik bo'yicha biznes subyekti tomonidan ko'rsatiladigan tashabbuslar biznes muhitini yaxshilashga xizmat qiladi.

Biznes faoliyati natijasiga ta'sir etadigan ikkinchi guruh omil ekologik omillar hisoblanadi. Ilmiy texnika revolyutsiyasi va ishlab chiqarishni intensiv rivojlanishi evaziga biznesga ta'sir etadigan ekologik omillar paydo bo'ldi. Ekologik omillar va ularni atrof-muhit hamda biznesga ta'sirga baho berishda ular uch guruhga bo'linadi (6.1.1-rasm).



6.1.1-rasm. Biznes faoliyati bilan bog'liq ekologik omillar tarkibi.

Ushbu ekologik omillardan antropogen omillar biznes bilan bog'liq, uning natijasida atrof-muhitga zarar yetqazadigan va shu sababli uni ta'qiqlanishi, cheklanishi natijasida biznes natijasiga ushbu omillar salbiy ta'sir etadi.

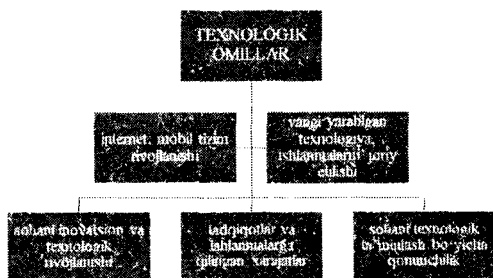
Biznesning ekologiyaga ta'siri bevosita, bilvosita va tasoddiy tarzda sodir bo'ladi. Masalan baliq va hayvonotni stixiyali ovlash ular turlari hamda hajmini kamayishiga sabab bo'ladi.

Tabiatga noto'g'ri munosabatda bo'lish, yer hamda tabiiy boyliklardan noto'g'ri foydalanish yashillik, kislorod miqdori kamayishi, tuproq tarkibini buzilishi va unumdorlikni pasayishi va himoyaviy moddalarni orticha ishlatilishi evaziga mahsulot tarkibida mikroelementlar strukturasi o'zgarishlar sodir bo'lishiga sabab bo'ladi.

Tasoddiy ta'sir inson, biznes tomonidan rejalashtirilmagan tarzda sodir bo'ladigan holatlardir. Masalan, botqoqni quritish, sun'iy to'g'on qurish, qo'riq yerlarni o'zlashtirish holatlari natijasida biznes, inson tabiatga, ekologiyaga zarar yetqazadi.

## 6.2. § Biznesda texnologik omillar

Texnologik omillar odatda biznesga ijobiy ta'sir etadi. Biznesga ta'sir etadigan texnologiya omillar guruhi mamlakatning innovatsion va texnologiya rivojlanish darajasiga bog'liq hisoblanadi. Rivojlanish darajasi yuqoriligi omillar sonini o'sishiga sabab bo'ladi. Odatda biznesga ta'sir etuvchi texnologik omillar umumiy tarkibini quyidagicha tasniflash mumkin (6.2.1-rasm).



6.2.1-rasm. Biznesga ta'sir etuvchi texnologik omillar tarkibi.

Yangi texnologiyalarni yaratilishi hisobiga mahsulot sifati, fasoni yaxshilanadi. Ishlab chiqarish xarajatlari kamayadi. Masalan, IT-texnologiyalarni kirib kelishi, ishlab chiqarish, savdo, xizmat ko'rsatish tizimlarini raqamlashishi hamda amalga oshiriladigan biznes jarayonlarini tezlashuviga sabab bo'ldi. Yangi kasblar va xizmatlar turi paydo bo'ldi. 1940-50 yillarda AQSHlarida korporativ boshqaruv va rejalashtirish tizimida doimiy parokandalik davom etadi. Bu biznes subyektlari egalarini bezovtaligini oshiradi. Natijada 500 ta yirik kompaniyalar muammo



yechimini topish maqsadida kuch va imkoniyatlarini birlashtiradi. Ilm va korporatsiyalar o'rtasida o'zarohamkorlik yo'lga qo'yiladi hamda Stenford ilmiy tadqiqotlar institutiga parokandalik sabablini aniqlash va bartaraf etish bo'yicha buyurtma beriladi. Tadqiqotlar davomida olimlarning 1 mln. 300 mingdan ortiq savollariga javoblar yig'iladi va ular asosida biznes uchun SWOT metodi yaratiladi.

Ushbu tizimni yaratilishi va uni amaliyotda qo'llanishi ham biznes tashkil etish texnologiyasini rivojlantirish bo'lib xizmat qilmoqda.

### **6.3. § Tashkilotning korporativ boshqaruvi, kuzatuv kengashi va qo'mitalar faoliyati**

Korporativ boshqaruv – bu kompaniyaga to'g'ri rahbarlik qilishga qaratilgan qoidalar to'plami bo'lib, bu yerda asosiy vazifalarni bo'lib olish muhim hisoblanadi. Ilmiy adabiyotlarda aytilgan ko'plab ta'riflar bu tushunchani sog'lom boshqarish sifatida, kengaytirilgan talqinda umumlashtirib ifodalaydi. Ammo, korporativ boshqaruvda korxonada faoliyatida ishtiroketuvchitomonlarning manfaatlarini muvozanatlashtirish muhim jihat hisoblanadi.

“Korporativ boshqaruv” tushunchasi tashkilotlarning tashkiliy muammolarini hal qilish bilan bog'liq bo'lgan va korporatsiya shaklidagi yirik korxonalar faoliyatini tartibga solish bilan bog'liq bo'lgan amaliy faoliyat sohasidagi boshqaruv turi va ilmiy-amaliy bilimlarni o'z ichiga oladi. Korporativ boshqaruvning zaruriyati korporatsiya tashkiliy tarkibining murakkabligi, ko'p qirraligi va undagi mexnat taqsimoti bilan bog'liqdir. Zamonaviy korporatsiyalarning o'ziga xos xususiyati mulkni boshqaruv funksiyasidan Aksiyadorlik jamiyatiratish, ishlab chiqarish va kapital egasini boshqarish tizimidan Aksiyadorlik jamiyatiratishdan iboratdir.

Boshqaruvchilar faqat ijrochi sifatida emas, birinchi navbatda tashkilotchi sifatida tayinlanadilar. Ular faoliyatni korxonaning tashkiliy tarkibini ta'minlash, xodimlar va uning bo'limlari faoliyatini samarali tashkil qilish, korxonani kundalik ravishda boshqarish va uning siyosiy strategiyasini ishlab chiqarish va amalga oshirishga qaratilgan. Ular korporativ maqsadlarning yangi maqsadlarini ishlab chiqadilar, ish jarayonida o'zlariga yuklatilgan javobgarlik haqida tasavvurlarini o'zgartirishlari mumkin.

Boshqaruv tizimining asosiy maqsadi- bu korporatsiyaning samarali faoliyat yuritish va maksimal darAksiyadorlik jamiyatiada foyda olishdir. Korporatsiyadagi ishlar holatiga boshqaruvchi javobgar hisoblanadi.

Korporativ boshqaruv – bu kapital egalarning manfaatlarini himoyalash maqsadida, korxonaga menejmenti ustidan o‘rnatilgan ichki va tashqi nazorat hunda to‘g‘ri jarayonlar butun tizimi sifatida ham ta‘riflanadi.

Umuman korporativ boshqaruv tizimining asosiy maqsadi bo‘lib, quyidagilar hisoblanadi:

- iqtisodiy rivojlanish konsepsiyasining samaradorligini ta‘minlash;
- aksiyadorlik jamiyatlari faoligini ta‘minlash;
- aksiyadorlik jamiyatlari boshqaruvchi va boshqaruv organi xodimlari to‘g‘risidagi ma‘lumot va zarur hisobotlar to‘g‘risida aksiyadorlar oldida hisobot berish;

- aksiyadorlarning huquq va manfaatlarini himoya qilish;
- iqtisodiy rivojlanish konsepsiyasining samaradorligini ta‘minlash;
- aksiyadorlik jamiyatlari faoligini ta‘minlash;
- aksiyadorlik jamiyatlari boshqaruvchi va boshqaruv organi xodimlari to‘g‘risidagi ma‘lumot va zarur hisobotlar to‘g‘risida aksiyadorlar oldida hisobot berish;

- aksiyadorlarning huquq va manfaatlarini himoya qilish;
- aksiyadorlar guruhining barcha a‘zolariga, xox u minoritar yoki xorijiy aksiyador bo‘lsin, teng ravishda munosabatlarni ta‘minlash;
- korporativ boshqaruvdagi barcha a‘zolarini huquqlarini qonunda belgilangan ravishda himoyalash ustidan nazorat olib borishni ta‘minlash;
- boshqaruvning o‘z funksiyalarini samarali aksiyadorlik jamiyatlarini ta‘minlash.

Korporativ boshqaruvning eng asosiy funksiyasi – kompaniyaga moliyaviy resurslarni jalb etgan aksiyadorlar manfaatlariga mos keluvchi kompaniya ishini ta‘minlash.

Zamonaviy “korporativ boshqaruv” tushunchasi qariyb 40 yildan beri qo‘llanilib kelinmoqda. Uning kelib chiqishi o‘tgan asr boshlarida, eng avvalo AQShda, yirik korporatsiyalar paydo bo‘lishi bilan bog‘liq. Bu korporatsiyada boshqarish va egalik qilish vazifalari boshqa shaxslar qo‘liga o‘ta boshlagan. Korxonaga egalik qilish huquqining ko‘p sonli aksiyadorlar o‘rtasida parchalanib ketishi va boshqaruv vazifasining menejerlar qo‘liga o‘tishi mulkdorlar bilan menejerlar o‘rtasida o‘zaro ziddiyatli munosabatlar tug‘ilishiga olib keldi. Bunday munosabatlarning

sababi shu ediki, menejerlarning boshqaruv sohasidagi harakatlari hamma vaqt ham mulkdorlarning manfaatlariga mos kelavermas edi (*mulkdor solgan sarmoyasiga maksimal darAksiyadorlik jamiyatiada foyda olishga harakat qiladi, menejer esa ko'plab boshqa lokal maqsadlarni: shaxsiy daromadlar yukori darAksiyadorlik jamiyatiada bo'lishini ta'minlab, tinch xotirjam xayotni saqlab turish, korporatsiya uzoq muddat davomida yashashi va boshqa maqsadlarni*) ko'zlaydi.

Takomillashgan korporativ boshqaruv natijasida iqtisodiy qo'shilgan qiymatning (*economic value added – EVA*) sezilarli aksiyadorlik jamiyatiada ko'payishi, samaradorlikning ortishi va riskning kamayishi yuz berishi turli empirik tadqiqotlarda o'z aksini topgan. Xususan, bir qator yetakchiekspertlartomonidan o'tkazilgan tadqiqot natijalari ko'rsatishicha, samarali korporativ boshqaruv yo'lga qo'yilgan kompaniyalarda iqtisodiy qo'shilgan qiymat korporativ boshqaruvning standartlari amal qilmaydigan kompaniyalarga nisbatan 8,5 foizga yuqori bo'lgan<sup>3</sup>.

Bozor iqtisodiyoti shavqatsiz raqobat kurashlari asosida amal qiladigan iqtisodiy tizim hisoblanadi. Bozordagi vaziyat tez o'zgaruvchan bo'lib, ushbu o'zgarishlar kichik biznes subyektlarining holatiga o'z ta'sirini o'tkazadi. Natijada ushbu o'zgarishlar ta'sirida ular qiyin iqtisodiy ahvolga tushib qolishi mumkin.

Biznesning qiyin ahvolga tushishi nafaqat biznesmen uchun, balki mehnat jamoasi, davlat va jamiyat uchun ham salbiy oqibatlar keltirib chiqaradi.

Birinchidan, biznesmen o'z mulkidan Aksiyadorlik jamiyatiraladi. U iqtisodiy qiyinchiligi sababini o'zidan emas tashqaridan qidiradi, ya'ni o'zining ahvoli uchun davlat siyosatini yoki raqobatchisini, yoxud mehnat jamoasini ayblaydi.

Ikkinchidan, ishsizlar soni ko'paydi, natijada davlatning ijtimoiy va iqtisodiy yuki ko'payadi. Chunki ishsizlarni ish bilan ta'minlash va ularga ishsizlik nafaqasi to'lash muammolari yuzaga keladi. Bu davlatga qo'shimcha ijtimoiy va iqtisodiy yuk bo'lib hisoblanadi.

Uchinchidan, davlat byudjeti daromadi kamayadi. Biznes tashkiloti o'z faoliyati natijasidan oladigan daromadini bir qismini soliq sifatida davlat byudjetiga to'lab beradi. Korxonaning bozorda kasod (*inqiroz*)ga uchrashi natijasida byudjetga keladigan soliq tushumi yo'qoladi.

<sup>3</sup> Tadqiqotlar E.Metrik (*Wharton School of Business*), P.Gompers va J.Ishii (*Harvard University*) tomonidan AQSHning 1500 ta kompaniyalari bo'yicha olib borilgan va natijalari 2003-yilda Quarterly Journal of Economics jurnalining fevral sonida nashr etilgan.

To'rtinchidan, bozorda taqchillik paydo bo'ladi. Biznes tashkiloti bozor o'z faoliyati natijasida mahsulot yoki xizmat yetkazib bergan, lekin uning inqirozi ushbu mahsulot va xizmatlarni bozorda kamayishiga olib keladi. Natijada bozorda yuzaga kelgan taqchillik narx-navoning o'sishiga sabab bo'ladi.

Beshinchidan, inflyatsiya miqdori oshadi. Bozorga biznes tashkiloti tomonidan yetqaziladigan mahsulot va xizmatlar kamayishi evaziga sodir bo'lgan narx o'sishi inflyatsiya miqdorining o'sishini tezlashtiradi.

Ushbu holatlarni oldini olish tadbirkorlik subyektlarida o'z faoliyatlarini yuqona tizim asosida tashkil etish zaruriyatini keltirib chiqaradi. Ushbu huviyotiy zaruriyatni tartibga solish maqsadida O'zbekiston Respublikasi qonunchiligida tadbirkorlik faoliyati subyektlariga o'z biznesini yuritish uchun ma'lum bir huquqlar berilgan va ularni himoya qilish tizimi yaratilgan. Tadbirkorlik subyektlari:

✓ qonun hujjatlarida taqiqlanmagan har qanday faoliyatni amalga oshirishi;

✓ yuridik shaxs bo'lgan boshqa tadbirkorlik subyektlarining muassislari (*ishtirokchilari*) bo'lishi;

✓ mulk huquqi asosida o'ziga tegishli bo'lgan mol-mulkka egalik qilish, undan foydalanish va uni tasarruf etishi;

✓ o'z faoliyati yo'nalishlarini, tovarlar (*ishlar, xizmatlar*) yetkazib beruvchilarni va o'z tovarlarining (*ishlarining, xizmatlarining*) iste'molchilarini mustaqil ravishda tanlashi;

✓ monopol korxonalaridan tashqari barcha subyektlar tadbirkorlikdan cheklanmagan miqdorda daromad (*foyda*) olishi;

✓ o'z tovarlarini (*ishlarini, xizmatlarini*), ishlab chiqarish chiqindilarini bozor konyunkturasiidan kelib chiqib, mustaqil ravishda belgilanadigan narxlar va tariflar bo'yicha yoki shartnoma asosida realizatsiya qilishi;

✓ barcha ishlab chiqarish xarAksiyadorlik jamiyatlarining o'rni qoplanib, soliqlar va boshqa Aksiyadorlik jamiyatiburiy to'lovlar to'langanidan keyin qolgan daromadni (*foydani*) erkin tasarruf etishi;

✓ kreditlar olishga, boshqa yuridik va jismoniy shaxslarning pul mablag'larini hamda o'zga mol-mulkini shartnoma shartlari asosida jalb etishga, shu jumladan binolarni, inshootlarni, uskunalarni va o'zga mol-mulkni olishga va (*yoki*) tekin, ijaraga (*lizingga*) olishga hamda ularni tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirishga yo'naltirishi;

✓ tashqi iqtisodiy faoliyatni amalga oshirishi;

✓ xorijiy banklarda hisob raqamlar ochishi.

• Shuningdek, tadbirkorlik subyektlari o'z faoliyatlarini muvofiqlashtirish, shuningdek o'z huquqlari va manfaatlarini ifoda etish hamda himoya qilish maqsadida notijorat tashkilotlar bo'lgan assotsiatsiya (*uyushmalar, ittifoqlar*) larga va boshqa birlashmalarga birlashishi mumkin. Tadbirkorlik faoliyati subyektlari birlashmalari respublika ahamiyatiga ega va mahalliy birlashma, uyushma shaklida tashkil etilishi mumkin.

Dunyo iqtisodiy rivojlanishi tarixiga nazar solinsa, qadimdan turli kasb egalari o'z bizneslarini himoya qilish uchun hamkasblari hamda boshqaruv bilan hamkorlik qilib kelganligini ko'rish mumkin.

Qadimda kosiblar, qassoblar, nonvoylar, bazzolar, savdogarlar, qandolatchilar uyushmalari va xalqaro savdo uchun karvon tashkil etish mexanizmlari mavjud bo'lgan. Ular rahbarlari kasb egalari muammolarini birgalikda hal qilish, qiyin vaziyatlarda bir-birini qo'llab-quvvatlash hamda davlat rahbari bilan siyosat ishlab chiqishni tashkil etgan.

Zamonaviy biznesdan bozorda barqaror faoliyat yuritish va uning o'zgarishlariga bardosh berish, moslashish masalalarini bahamjihatlik bilan hal etish uchun yuridik va jismoniy shaxslar tomonidan ixtiyoriylik asosida biznes assotsiatsiyalar, ya'ni ittifoq, birlashma, palata, gildiya kabi notijorat tashkilotlari tashkil etilmoqda.

Tadbirkorlik subyektlari o'z faoliyatlarini muvofiqlashtirish, shuningdek o'z huquqlari va manfaatlarini ifoda etish hamda himoya qilish maqsadida notijorat tashkilotlar bo'lgan assotsiatsiya (*uyushma, ittifoq*) larga va boshqa birlashmalarga birlashishi mumkin. Assotsiatsiyaning asosiy turlariga quyidagilar kiradi:

- *konsern,*
- *xo'jalik birlashmalari;*
- *konsorsium;*
- *biznes hamkorlik uyushmasi.*

*Konsern*- umumiy manfaatlar, shartnomalar, kapital va birgalikdagi faoliyatda ishtirok etish maqsadida tashkil etilgan korxonalar birlashmasi bo'lib. Odatda konsern a'zolari katta mavkega ega bo'lgan va xoldinglar asosiy paket aksiyalarini nazorat qiluvchi yirik korxonalar atrofida birlashadi. Konsernlar asosan ishlab chiqarishni ko'paytirish maqsadida tashkil etiladi. Konsern a'zolari boshqa uyushmalarga a'zo bo'lishi mumkin emas. Konsern faoliyatiga umumiy rahbarlik, moliyaviy va iqtisodiy masalalar bo'yicha qaror qabul qilish hamda konsern faoliyatini nazorat qilish

Hay'at tomonidan amalga oshiriladi. Konzern tezkor faoliyati direktorlar kengashi tomonidan boshqariladi.

**Xo'jalik birlashmasi** – korxonalarining ishlab chiqarishni muvofiqlashtirish, xo'jalik faoliyati ixtisoslashuvni chuqurlashtirish va moliyaviy-iqtisodiy munosabatlarni rivojlantirish hamda moddiy resurslar bilan ta'minlashni samarali tashkil etish maqsadlarida tashkil etiladigan shartnomaviy birlashmadir. Birlashmada ishtirok etuvchi korxonalariga nisbatan qattiq cheklovlar qo'yilmaydi, shartnoma ishtirokchilari boshqa uyushmalarga ixtiyoriy ravishda, birlashma roziligisiz a'zo bo'lishi mumkin.

**Konsorsium** – iqtisodiy mustaqil firmalarning vaqtinchalik birlashmasi hisoblanadi. Konsorsium katta buyurtmalar olish va ular ijrosini birgalikda ta'minlash maqsadlarida kelishuv asosida tashkil etiladi. Konsorsium faoliyati ular a'zolaridan hissa oluvchi korxonalar tomonidan muvofiqlashtiriladi. Faoliyat natijasi bo'yicha konsorsium a'zolari buyurtmachi oldida solidar tartibda javobgar bo'ladi, Odatda, konsorsiumning har bir a'zosi buyurtma miqdorining 8–10 foiz ulushi darAksiyadorlik jamiyatiasida javobgar hisoblanadi. Ushbu miqdordan oshgan zarar esa barcha a'zolar o'rtasida ishtirokchilar ulushiga mutanosib ravishda taqsimlanadi.

**Biznes hamkorlik uyushmasi** – jamoat tashkiloti bo'lib, xorijiy mamlakatlar va sheriklar bilan tashqi iqtisodiy aloqalarni kuchaytirish maqsadida jamoat birlashmasi sifatida tashkil etiladi. Biznes hamkorlik uyushmasi mablag'lari ishtirokchilarning milliy va xorijiy valyutadagi pay badallari hisobidan shakllantiriladi.

Ushbu biznes assotsiasiyalarni tashkil etish va faoliyatlari asoslari qonunchilik me'yorlari bilan tartibga solinadi.

Tadbirkorlik faoliyati subyektlari birlashmalarining tashkil etilishi, faoliyat ko'rsatishi, qayta tashkil etilishi va tugatilishi bilan bog'liq munosabatlar qonun hujjatlari bilan tartibga solinadi.

Mamlakatimizda ushbu toifadagi tashkilotlar tashkil etish va faoliyatining huquqiy asoslari quyidagi me'yoriy hujjatlar hisoblanadi:

- O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi (34-modda);
- O'zbekiston Respublikasi Fuqarolik Kodeksi;
- O'zbekiston Respublikasining "Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to'g'risida"gi Qonuni yangi tahriri;
- O'zbekiston Respublikasining "Nodavlat notijorat tashkilotlari to'g'risida"gi Qonuni;

- O‘zbekiston Respublikasining “Nodavlat notijorat tashkilotlari faoliyatining kafolatlari to‘g‘risida”gi Qonuni;

- O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2013-yil 12-dekabrda “Fuqarolik jamiyati institutlarini rivojlan-tirishga ko‘maklashish borasidagi qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi 2085-sonli qarori.

Biznes uyushmalarining ahamiyati ularning ixtiyoriy birlashuvida o‘z ifodasini topadi. Biznesmen agar ixtiyoriy a‘zo bo‘lsa, uyushma a‘zolarini o‘zining raqibi deb emas, hamkori deb hisoblaydi.

Uyushmalar biznesmenlarga yangi g‘oyalar, ularni amalga oshirish, innovatsion loyihalar ishlab chiqish va biznes olamidagi yangiliklar hamda ularni ahamiyati to‘g‘risida aniq tasavvur va tushunchalarga ega bo‘lish imkoniyatini beradi. Uyushma mazkur ishlarni tashkillashtirish va amalga oshirishni muvofiqlashtiradi hamda davlat organlari bilan muammolarni hal qiladi, qonunchilikda mavjud kamchiliklarni bartaraf etish to‘g‘risida vakolatli organlarga o‘z takliflarini kiritadi.

#### **AFZALLIKLAR:**

- Uyushma a‘zolingining erkinligi;
- Bozorda uyushma a‘zolari umumiy manfaati bo‘yicha tadqiqotlar olib borish;

- Yarmarka, ko‘rgazmalar, reklama nashrlari, o‘quv seminar, Aksiyadorlik jamiyatiriba almashish imkoniyatlari yaxshilanadi;

- Yuzaga kelgan muammolarni birgalikda hal etish, o‘zaro hamkorlik qilish imkoniyati ortadi;

- Nizolarni sudsiz va tez hal etish uchun shart sharoit yaratiladi:

- Investor va yirik bitimlar ijrosi tez bAksiyadorlik jamiyatirish imkoniyati yuzaga keladi;

- Soliq, biznes, buxgalteriya hisobi bo‘yicha muammolarni hal etish, maslahatlashish sharoitlari yaratiladi.

#### **KAMCHILIKLAR:**

- Qaror qabul qilish muddati uzoq bo‘lishi;
- Qabul qilingan qaror ijrosi uchun mas‘uliyatning aniq emasligi;
- Qabul qilingan qaror barcha a‘zolar manfaatini to‘liq ifoda etmasligi;
- Uyushma yig‘ilishlari uchun qo‘shimcha vaqt talab etilishi.

Respublika ahamiyatiga ega bo‘lgan yuridik shaxslar birlashmasi qatnashchilari ikki yoki undan ko‘p ma‘muriy-hududiy tuzilmalar, ya‘ni Qoraqalpog‘iston Respublikasi, Toshkent shahri, viloyatlar hududlarida joylashgan birlashmalar hisoblanadi. Yuridik shaxslarning ushbu toifaga

kiradigan birlashmalari va Toshkent shahrida joylashgan yuridik shaxslar birlashmalari O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligida davlat ro‘yxatidan o‘tkaziladi.

Mahalliy birlashma (*uyushma*)lar ayni bir hududda joylashgan yuridik shaxslar birlashmalaridir. Yuridik shaxslarning ushbu toifadagi birlashmalari Qoraqalpog‘iston Respublikasi, viloyatlar adliya idorlarida ro‘yxatdan o‘tadilar.

O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi ro‘yxatga oluvchi organ sifatida yuridik shaxslar birlashmalari tomonidan o‘zlarining ta‘sis shartnomalari va ustavlariga rioya etishlari ustidan nazoratni amalga oshiradi. Yuridik shaxslar birlashmalari tomonidan ro‘yxatdan o‘tkazish va qayta ro‘yxatdan o‘tkazish tartibi buzilgan taqdirda, shuningdek, yuridik shaxslar birlashmalari tomonidan ta‘sis hujjatlariga rioya qilinmaganda, ya‘ni korxonalar xo‘jalik faoliyatiga aralashish va boshqa shu kabi holatlarga yo‘l qo‘yilganda, adliya organi da‘vosiga ko‘ra birlashmaga iqtisodiy sud orqali bazaviy hisoblash miqdorining 100 baravari miqdorida jarima undirib olinishi mumkin.

Agar yuridik shaxslar birlashmalari ulardan jarima undirib olingandan keyin amaldagi qonun hujjatlarini buzishni davom ettirsa hamda ta‘sis hujjatlarida belgilangan vakolatlardan chetga chiqsa, ro‘yxatga oluvchi organ ularni tugatish to‘g‘risidagi da‘vo bilan iqtisodiy sudga murojaat qilishga haqlidir.

Mamlakatimizda ham bir qator biznes uyushmalar mavjud bo‘lib, ularni ko‘pchiligi faoliyatini tashkil etishda davlat tashabbus ko‘rsatgan. Bu holat rejali iqtisodiyotdan bozor iqtisodiyotiga o‘tgan davlatlarga xos xususiyat hisoblanadi. Lekin amalga oshirilayotgan islohotlarda davlat tashabbusi bilan tashkil etilgan biznes uyushmalarni bosqichma-bosqich to‘liq biznes vakillari ixtiyoriga o‘tqazish rejalashtirilgan. O‘zbekistonda hozirda mavjud quyidagi kabi bir qator biznes uyushmalar faoliyat olib bormoqda:

- O‘zbekiston Respublikasi Savdo-sanoat palatasi
- O‘zbekiston Biznesni rivojlantirish” uyushmasi;
- “O‘zbekiston Eksportchilari” uyushmasi;
- “O‘zcharsanoat” uyushmasi;
- Janubiy Koreya–O‘zbekiston biznes uyushmasi;
- O‘zbekiston Respublikasi “Hunarmand” uyushmasi ;
- O‘zbekiston ishbilarmon ayollar Assotsiatsiyasi.



• Biznes vakillari ushbu uyushmalari hozirda ularning manfaatlarini himoya qilishda ishtirok etish bilan birga, biznes hamkorlikning yangi jihatlari bo'yicha mahalliy hamda xorijiy aloqalarni mustahkamlash uchun xizmat qilmoqda.

Biznes subyektlarida qonunchilikda belgilangan tartibda faoliyatni nazorat qilib borish maqsadida kuzatuv kengashlari tashkil etiladi. Kuzatuv kengashi jamiyat faoliyatiga umumiy rahbarlikni amalga oshiradi. Ovoz beruvchi aksiyalar egasi bo'lgan aksiyadorlarning soni o'ttiz kishidan kam bo'lgan hollarda kuzatuv kengashining vazifalari ustavi bilan aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi zimmasiga yuklatilishi mumkin. Bunday hollarda jamiyat ustavida aksiyadorlar umumiy yig'ilishini o'tkazish masalasini hal etish o'z vakolat doirasiga kiritilgan muayyan shaxs yoki jamiyatning boshqaruv organi ko'rsatilishi kerak.

Aksiyadorlar umumiy yig'ilishining qaroriga ko'ra jamiyat kuzatuv kengashining a'zolariga ular o'z vazifalarini bAksiyadorlik jamiyatlarib turgan davr uchun haq to'lanishi va kuzatuv kengashining a'zosi vazifalarini Aksiyadorlik jamiyatlarish bilan bog'liq har Aksiyadorlik jamiyatlarining o'rni qoplanishi mumkin. Bunday haq va to'lovlarning miqdorlari aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi qarorida belgilanadi.

Eng muhim masalalarni ko'rib chiqish va jamiyatning kuzatuv kengashi-ga tavsiyalar tayyorlash uchun kuzatuv kengashi a'zolari orasidan qo'mitalar tashkil etilishi mumkin. Aksiyalari fond birjasining birja kotirovkasi varag'iga kiritilgan jamiyat faqat mazkur jamiyat kuzatuv kengashining a'zolaridan tarkib topgan audit qo'mitasini tashkil etishi shart. Jamiyatning ichki audit xizmati, agar bunday xizmat mavjud bo'lsa, o'z faoliyatida audit qo'mitasiga hisobdordir. Qo'mitalarni shakllantirish va ularning ishlash tartibi, soni va tarkibi jamiyatning kuzatuv kengashi to'g'risidagi nizomda belgilanadi.

#### **Kuzatuv kengashining vakolatlari:**

• jamiyatni rivojlantirish strategiyasiga erishish bo'yicha ko'rilayotgan chora-tadbirlar to'g'risida uning ijroiya organi hisobotini muntazam ravishda eshitib borgan holda jamiyat faoliyatining ustuvor yo'nalishlarini belgilash;

• aksiyadorlarning yillik va navbatdan tashqari umumiy yig'ilishlarini chaqirish;

• aksiyadorlar umumiy yig'ilishining kun tartibini tayyorlash;

• aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi o'tkaziladigan sana, vaqt va joyini belgilash;

- aksiyadorlarning umumiy yigʻilishi oʻtkazilishi haqida xabar qilish uchun jamiyat aksiyadorlarining reestrini shakllantirish sanasini belgilash;

- qonunda nazarda tutilgan masalalarni aksiyadorlarning umumiy yigʻilishi hal qilishi uchun kiritish;

- mol-mulkning bozor qiymatini belgilashni tashkil etish;

- jamiyatning boshqaruv aʼzolarini (*raisdan tashqari*) saylash (*ta-yinlash*), ularning vakolatlarini muddatidan ilgari tugatish;

- korporativ maslahatchini tayinlash va uning faoliyati tartibini belgilovchi nizomni tasdiqlash;

- ichki audit xizmatini tashkil etish va uning xodimlarini tayinlash, shuningdek har chorakda uning hisobotlarini eshitib borish;

- auditorlik tekshiruvini oʻtkazish (*Aksiyadorlik jamiyatiburiy auditorlik tekshiruvi bundan mustasno*), auditorlik tashkilotini belgilash, uning xizmatlariga toʻlanadigan eng koʻp haq miqdori va u bilan shartnoma tuzish (*shartnomani bekor qilish*) toʻgʻrisida qaror qabul qilish;

- jamiyatning taftish komissiyasi aʼzolariga (*taftishchisiga*) toʻlanadigan haq va kompensatsiyalarning miqdorlari yuzasidan tavsiyalar berish;

- dividend miqdori, uni toʻlash shakli va tartibi yuzasidan tavsiyalar berish;

- jamiyatning zaxira fondidan va boshqa fondlaridan foydalanish;

- jamiyatning filiallarini tashkil etish va vakolatxonalarini ochish;

- jamiyatning shoʻba va tobe xoʻjalik jamiyatlarini tashkil etish;

- qonunda nazarda tutilgan hollarda bitimlar tuzish haqida qaror qabul qilish;

- jamiyatning tijorat va notijorat tashkilotlardagi ishtiroki bilan bogʻliq bitimlarni qonunchilikda belgilangan tartibda tuzish;

- jamiyatning korporativ obligatsiyalarini qaytarib sotib olish toʻgʻrisida qaror qabul qilish.

Jamiyat kuzatuv kengashining vakolat doirasiga kiritilgan masalalar hal qilish uchun jamiyatning ijroiya organiga oʻtkazilishi mumkin emas. Kuzatuv kengashining aʼzolari aksiyadorlarning umumiy yigʻilishi tomonidan uch yil muddatga saylanadi va ular tarkibiga saylangan shaxslar cheklanmagan tarzda qayta saylanishi mumkin.

Jamiyat boshqaruvi aʼzolari va direktori, uning shoʻba va tobe xoʻjalik jamiyatlarida mehnat shartnomasi (*kontrakt*) boʻyicha ishlayotgan shaxslar va ushbu jamiyatlar boshqaruv organlarining aʼzolari jamiyatning kuzatuv kengashiga saylanishi mumkin emas.

. Aksiyalari fond birjasining birja kotirovkasi varag'iga kiritilgan jamiyat kuzatuv kengashi tarkibiga kamida bir nafar mustaqil a'zo kiritilishi kerak, ushbu a'zo har yili qayta saylanishi mumkin. Bunda davlat va xo'jalik birlashmasining ulushi ustun bo'lgan jamiyatlarda nomzod ko'rsatish hamda kuzatuv kengashining mustaqil a'zosi bo'yicha ovoz berish davlat va xo'jalik birlashmasining vakillari tomonidan amalga oshiriladi.

Quyidagi shaxs kuzatuv kengashining mustaqil a'zosi bo'lishi mumkin:

- so'nggi uch yil mobaynida jamiyatda va uning affillangan shaxslarida ishlamagan shaxs;

- jamiyatning aksiyadori va uning affillangan shaxsining ta'sischisi (*aksiyadori, ishtirokchisi*) bo'lmagan shaxs;

- jamiyatning va uning affillangan shaxsining yirik mijozi va yirik yetkazib beruvchisi bilan fuqarolik-huquqiy munosabatlarda bo'lmagan shaxs;

- jamiyat va uning affillangan shaxslari bilan biror-bir kelishuvga ega bo'lmagan shaxs;

- jamiyatning boshqaruv va ichki nazorat organlarining va uning affillangan shaxslarining a'zosi bo'lgan shaxsning yoki so'nggi uch yil ichida ularga a'zo bo'lgan shaxsning eri (*xotini*), ota-onasi (*farzandlikka oluvchisi*), farzandi (*farzandlikka olingan bolasi*), tug'ishgan va o'gay akasi (*ukasi*) hamda opasi (*singlisi*) bo'lmagan shaxs;

- davlat boshqaruvi organining yoki davlat korxonasining xodimi bo'lmagan shaxs.

Jamiyatning kuzatuv kengashi tarkibiga saylanadigan shaxslarga nisbatan qo'yiladigan talablar va ularning son tarkibi jamiyat ustavida yoki aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi tomonidan tasdiqlangan qarorda belgilab qo'yiladi. Aksiyadorlarining soni besh yuzdan ortiq bo'lgan jamiyat uchun jamiyat kuzatuv kengashining son tarkibi yetti a'zodan kam bo'lishi, aksiyadorlari soni bir mingdan ortiq bo'lgan jamiyat uchun esa to'qqiz a'zodan kam bo'lishi mumkin emas.

Kuzatuv kengashi a'zolari saylovi kumulyativ ovoz berish orqali amalga oshiriladi. Kumulyativ ovoz berishda har bir aksiyadorga tegishli ovozlar soni jamiyatning kuzatuv kengashiga saylanishi lozim bo'lgan shaxslar soniga ko'paytiriladi va aksiyador shu tariqa olingan ovozlarni bitta nomzodga to'liq berishga yoki ikki va undan ortiq nomzodlar o'rtasida taqsimlashga haqli. Eng ko'p ovoz to'plagan nomzodlar jamiyat kuzatuv kengashining tarkibiga saylangan deb hisoblanadi.

Kuzatuv kengashining raisi, agar jamiyat ustavida o'zgacha qoida nazarda tutilmagan bo'lsa, kuzatuv kengashi a'zolarining umumiy soniga nisbatan ko'pchilik ovoz bilan, kengash tarkibiga kirgan kuzatuv kengashi a'zolari tomonidan saylanadi. Rais uning ishini tashkil etadi, kuzatuv kengashi Aksiyadorlik jamiyatilislarini chaqiradi va ularda raislik qiladi, Aksiyadorlik jamiyatilislarida bayonnoma yuritilishini tashkil etadi, agar jamiyat ustavida o'zgacha qoida nazarda tutilmagan bo'lsa, aksiyadorlarning umumiy yig'ilishida raislik qiladi. Kuzatuv kengashining Aksiyadorlik jamiyatilisi uning raisi tomonidan uning o'z tashabbusiga ko'ra, jamiyat kuzatuv kengashi, taftish komissiyasi (*taftishchisining*), ijroiya organi a'zosining, shuningdek jamiyat ustavida belgilangan boshqa shaxslarning talabiga ko'ra chaqiriladi. Aksiyadorlik jamiyatilisi chaqirish va o'tkazish tartibi jamiyatning ustavida belgilab qo'yiladi.

Jamiyat kuzatuv kengashining Aksiyadorlik jamiyatilisini o'tkazish uchun kquorum jamiyat ustavida belgilanadi, biroq u jamiyat kuzatuv kengashiga saylangan a'zolarining yetmish besh foizidan kam bo'lmasligi kerak. Kuzatuv kengashining Aksiyadorlik jamiyatilisida qarorlar, Aksiyadorlik jamiyatilisida hozir bo'lganlarning ko'pchilik ovozi bilan qabul qilinadi. Kuzatuv kengashining Aksiyadorlik jamiyatilisida masalalar hal etilayotganda kuzatuv kengashining har bir a'zosi bitta ovozga ega bo'ladi.

Jamiyat ustavida kuzatuv kengashi a'zolarining ovozlari teng bo'lgan taqdirda kuzatuv kengashi tomonidan qaror qabul qilishda jamiyat kuzatuv kengashi raisining hal qiluvchi ovoz huquqi nazarda tutilishi mumkin.

Kuzatuv kengashining Aksiyadorlik jamiyatilisida bayonnoma yuritiladi va u Aksiyadorlik jamiyatilis o'tkazilganidan so'ng o'n kundan kechiktirmay tuziladi. Aksiyadorlik jamiyatilis bayonnomasida quyidagilar ko'rsatiladi:

- Aksiyadorlik jamiyatilis o'tkazilgan sana, vaqt va joy;
- Aksiyadorlik jamiyatilisda ishtirok etadigan, shu jumladan axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalangan holda masofadan turib ishtirok etadigan shaxslar;
- Aksiyadorlik jamiyatilisning kun tartibi;
- ovoz berishga qo'yilgan masalalar, ular yuzasidan o'tkazilgan ovoz berish yakunlari;
- qabul qilingan qarorlar.

Jamiyat kuzatuv kengashi Aksiyadorlik jamiyatilisining bayonnomasi Aksiyadorlik jamiyatilisda ishtirok etayotgan jamiyat kuzatuv

kengashi a'zolari tomonidan imzolanadi, ular Aksiyadorlik jamiyatilis bayonnomasi to'g'ri rasmiylashtirilishi uchun javobgar bo'ladi.

Kuzatuv kengashining qarorlari sirdan ovoz berish yo'li bilan (*so'rov yo'li bilan*) jamiyat kuzatuv kengashining barcha a'zolari tomonidan bir ovozdan qabul qilinishi mumkin. Aksiyadorlik jamiyatilis bayonnomasi imzolangan kuni jamiyatning ijroiya organiga ijro etish uchun topshiriladi. Kuzatuv kengashi aksiyadorlarning umumiy yig'ilishini chaqirish to'g'risida qaror qabul qilgan taqdirda mazkur qaror haqidagi axborot jamiyatning ijroiya organiga kuzatuv kengashining Aksiyadorlik jamiyatilisi o'tkaziladigan kuni topshiriladi.

Xalqaro amaliyotda korporativ boshqaruvda kontinental Yevropa (*stakeholder*) va anglo-sakson (*shareholder*) modellari ikki bazaviy modellar hisoblanadi. Korporativ boshqaruvning boshqa modellari ma'lum ma'noda shu ikki modeldan kelib chiqqan degan qarashlar mavjud. Masalan, korporativ boshqaruvning islomiy modeli (*Islamic model*) stejkxolder (*Kontinental Yevropa*) modeliga moslashtirilgan bo'lib, anglo-sakson modelining eng yaxshi amaliyotlarini o'zida mujassamlashtirgan hamda asosiysi shariat tamoyillariga asoslangan model hisoblanadi.

Hozirda ko'plab mamlakatlar o'zlarining korporativ boshqaruv tizimlarini anglo-sakson yoki kontinental Yevropa modeli sifatida, yoxud gibril model sifatida qayd etadilar. Ushbu modellarda kuzatuv kengashlari tizimida korporativ boshqaruvni samarali boshqarishga yordam beradigan bir qator qo'mitalar tashkil etiladi.

Aksiyadorlik jamiyati kuzatuv kengashi qoshida maxsus qo'mitalarni tashkil etish amaliyoti korporativ boshqaruvning eng ilg'or amaliyoti va standartlari tomonidan qo'llab-quvvatlanadi hamda xorijiy mamlakatlarda keng qo'llaniladi. Milliy Kodeksda ham aksiyadorlik jamiyati kuzatuv kengashi qoshida bunday qo'mitalarni tashkil etish tavsiya qilingan.

Kodeksda belgilangan ushbu tavsiyasini samarali amalga oshirish uchun aksiyadorlik jamiyati kuzatuv kengashi qoshida eng muhim masalalarni dastlabki ko'rib chiqish va kuzatuv kengashiga tavsiyalarni tayyorlash uchun doimiy yoki vaqtinchalik ishlaydigan, quyidagi qo'mitalarni tashkil etish mumkin.

- *Audit bo'yicha qo'mita* – aksiyadorlik jamiyati moliya-xo'jalik faoliyatini nazorat qilish, samarali ichki nazorat tizimini yaratish va rivojlantirish bilan bog'liq masalalarni dastlabki ko'rib chiqish uchun;

- *Mukofotlash bo'yicha qo'mita* – aksiyadorlik jamiyati kuzatuv kengashining a'zolari, ijroiya organi va boshqa muhim rahbar xodimlarni mukofotlashning samarali va shaffof amaliyotini shakllantirish bilan bog'liq masalalarni dastlabki ko'rib chiqish uchun;

- *Kadrlar bo'yicha qo'mita* – kadrlarni rejalashtirish (*vorislikni rejalashtirish*)ni amalga oshirish, aksiyadorlik jamiyati boshqaruv organlarining professional tarkibi va ularning samaradorligini oshirish bilan bog'liq masalalarni dastlabki ko'rib chiqish uchun;

- *Korporativ boshqaruv bo'yicha qo'mita* – aksiyadorlik jamiyati da korporativ boshqaruv tizimi va amaliyotini rivojlantirish va takomillashtirish bilan bog'liq masalalarni dastlabki ko'rib chiqish uchun;

- *Strategik rejalashtirish bo'yicha qo'mita* – strategik rejalarni ishlab chiqish, ularga tuzatish kiritish, ularning amalga oshirilishini nazorat qilish orqali uzoq muddatdagi istiqbolda aksiyadorlik jamiyati ning faoliyat samaradorligini oshirish bilan bog'liq masalalarni dastlabki ko'rib chiqish uchun;

- *Odob-axlos bo'yicha qo'mita* – aksiyadorlik jamiyati tomonidan odob-axloq me'yorlariga rioya qilinishi va uning faoliyatini axloq tamoyillariga muvofiqligini baholash bilan bog'liq masalalarni dastlabki ko'rib chiqish uchun;

Aksiyadorlik jamiyatining faoliyat xususiyati va ko'lamiga bog'liq holda, qo'mitalar soni ularda ko'riladigan ayrim masalalarni birlashtirish hisobiga kamroq bo'lishi ham mumkin. Masalan, uchta qo'mita o'rniga bitta mukofotlash, kadrlar va korporativ boshqaruv bo'yicha qo'mita tashkil etilishi mumkin.

Mazkur qo'mitalar to'laqonli faoliyat yuritishi uchun aksiyadorlik jamiyatlarga har bir qo'mitaning vazifalari, vakolatlari, ularni shakllantirish va ish tartibini belgilovchi ichki hujjatlarni tasdiqlash tavsiya etiladi. Ichki hujjatlarga asoslangan bunday qo'mitalarning faoliyati kuzatuv kengashi tomonidan qabul qilinayotgan qarorlarning sifatini oshirishga imkon beradi, uning a'zolarini kengash ishiga mas'uliyat bilan qarashga yo'naltiradi, va shu tariqa, kuzatuv kengashining ish faolligi oshiriladi.

### **Nazorat savollari:**

1. Biznes uyushmalar afzalliklari va kamchiliklari hamda mazmun-mohiyatini izohlang?

2. Biznes tashkilotlari uyushmalari va ular turlari?
3. Assotsiatsiya va uning turlari?
4. Xo'jalik birlashmasiga ta'rif bering?
5. Konzern nima?
6. Konsorsium nima?

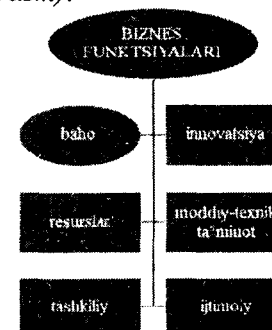
## 7-BOB. BIZNES SUBYEKTLARIDA BUXGALTERIYA

### 7.1. § Biznes subyektlarida buxgalteriya hisobini tashkil etish

Buxgalteriya hisobi – korxonada faoliyati xo'jalik sodir bo'lgan jarayon, xodisa, harakatlar to'g'risidagi ma'lumotlar va dalillarni foydalanuvchilar maqbul tarzda yetkazish maqsadida registrlarda qayd etib, tahlil qilish va jamlash borish usulidir. Buxgalteriya hisobi mamlakatlar ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish davri talablariga mos ravishda doimo o'zgarib borgan.

Ma'lumki, bozor iqtisodiyoti sharoitida foyda olish biznesning asosiy iqtisodiy maqsad bo'lib hisoblanadi. Bozor iqtisodiyotining asosiy iqtisodiy qonuni bo'lgan manfaatdorlik xo'jalik faoliyati bilan birga buxgalteriya hisobining ham maqsadini belgilab beradi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida biznes ham o'ziga xos funksiyalarni bajaradi. Ushbu funksiyalar biznesning mohiyati va ahamiyatini belgilash uchun xizmat qiladi. Biznesning funksiyalari tarkibini quyidagi chizmada ko'rish mumkin (7.1.1-rasm).



7.1.1-rasm. Biznes funksiyalari tarkibi.

**Baho** funksiyasi biznesning muhim funksiyalaridan biri bo'lib, uni to'g'ri shakllantirish natija uchun hisoblanadi. Mahsulot, tovar va xizmatning bahosi tannarx, raqobatchilar narxi, talab va taklif miqdoriga bog'liq bo'ladi.

**Innovatsiya**–biznesning barqaror va doimiy rivojlanishini ta'minlovchi omil hisoblanadi. Biznes subyektining innovatsion faoliyatga e'tiborsizlik qilishi uni bozorda raqobatga bardosh beraolmasligiga sabab bo'ladi.

Xuddi shuningdek biznesning **resurslar**, **moddiy ta'minot**, **tashkiliy** va **ijtimoiy** funksiyalari biznesni samarali natijasi hamda bozordagi unidjini ta'minlash uchun xizmat qiladigan omillardir.

## 7.2. §. Buxgalteriya hisobining rivojlanishi, o‘rni va ahamiyati

Hisob-kitob ishlarining paydo bo‘lishi kishilik jamiyatining vujudga kelish va rivolanib borishiga bog‘liqdir. Tarixiy manbalarning xabar berishicha ibtidoiy jamo tizimi davrida hisob-kitobdan foydalanish boshlangan. Shu davrda qabila boshlig‘i o‘z qabila a‘zolarini saqlab qolish maqsadida qaysi fasl qachon kelishi, qabilasida qancha odam borligi va qabila a‘zolari uchun qancha oziq-ovqat jamlash zarurligi masalalarini hisob-kitobini yuritishgan. Ular uchun hisob-kitob vositasini qo‘l barmoqlari bajaragan.

Zamonaviy buxgalteriya hisobi tamoyillarining asoschilaridan biri XV va XVI asrlarda yashagan italiyalik matematik Luka Pacholi hisoblanadi. Luka Pacholi bolalik davrlarida bir savdogar biznes yozuvlarini yuritishda yordam berib yuradi. Keyinchalik buxgalteriya hisobi uning uchun hunarga aylanadi. O‘zining “Schyotlar va yozuvlar to‘g‘risida taraktlar” asarida bosh kitob va ikkiyoqlama yozuvni birinchi marta bayon etib, uni mazmunini izohlab beradi.

Biznesda korxonani boshqarish, belgilangan rejalarni bajarish, maqsadlariga erishish xo‘jalik faoliyatini doimiy nazorat qilib borish talab qilinadi. Korxonada xo‘jalik faoliyatini doimiy ravishda nazorat qilish va boshqarishning eng maqbul vositasi sifatidagi vazifani hozirgacha buxgalteriya hisobi amalga oshirib kelmoqda.

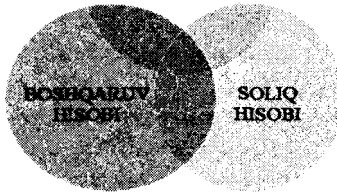
Biznes faoliyatiga rahbarlik va ishlab chiqarishni boshqarish maqsadida menedjerga axborotlar zarur bo‘lib, olingan ma‘lumotlarga baho berish uchun ularni menejerlarga qulay tarzda ma‘lum bir miqdoriy ko‘rsatkichlarda ifodalash lozim bo‘ladi. Undan so‘ng bu ko‘rsatkichlar boshqarishga zarur bo‘lgan yo‘nalishda axborotni guruhlash, korxonalar faoliyatini keyinchalik baholash va axborotning saqlanishini ta‘minlash hamda nazorat qilish maqsadida hisobning tegishli registrlarida ro‘yxatga olinishi lozim.

Innovatsiyalarga oid yangi g‘oya, texnologiya va ularni amalga oshirishni ta‘minlash xarajatlari hisob-kitobi aynan buxgalteriya hisobi yordamida ta‘minlanadi. Shuningdek biznesning **resurslar, moddiy ta‘minot, tashkiliy va ijtimoiy** funksiyalari ijrosini ta‘minlash buxgalteriya hisobi yordamida to‘liq va aniq bajariladi.

Biznes korxonalarida buxgalteriya hisobi quyidagi turlarda amalga oshirilishi mumkin (7.2.1-rasm).



## MOLIYAVIY HISOB



### 7.2.1-rasm. Buxgalteriya hisobini tashkil etish turlari.

Ushbu rasmdagi buxgalteriya hisobi turlarini yuritish va biznes funksiyalarini ta'minlashdagi ishtiroki korxonalar buxgalteriya xizmatlari xodimlari tomonidan amalga oshiriladi. Biznes subyektida buxgalteriya xizmati tuzilmasi korxonaning yirik, o'rta va kichiklik darajasiga ko'ra tashkil etiladi.

Yirik kompaniyalarda moliyaviy masalalar bo'yicha direktor, uning o'rinbosarlari lavozimlari bo'lib, ular biznes faoliyati buxgalteriya hisobini yuritilishini ta'minlaydi.

O'rta va kichik korxonalarda buxgalteriya hisobi maxsus funksional bo'limlari yoki buxgalter tomonidan yuritilishi mumkin. Buxgalteriya hisobi funksional tarkibiy tuzilmalari faoliyati samaradorligi ushbu xizmatlarning to'g'ri tashkil etilishi va xizmat taqsimoti hamda javobgarlik masalalarini aniq belgilanishiga bog'liq bo'ladi.

**Moliyaviy hisobni** tashkil etishning asosiy tartib-qoidalari qonunchilikda belgilab qo'yiladi. Ushbu qonun qoidalar asosida korxonalar faoliyatining xususiyatlaridan kelib chiqib, o'z hisob siyosatini ishlab chiqadi. Hisob siyosatida buxgalteriya hisobini tashkil etish tartiblari ishlab chiqiladi. Ushbu hisob ma'lumotlari asosan tashqi foydalanuvchilarga mo'ljallanadi va korxonalar moliyaviy hisobotlarida o'z aksini topadi.

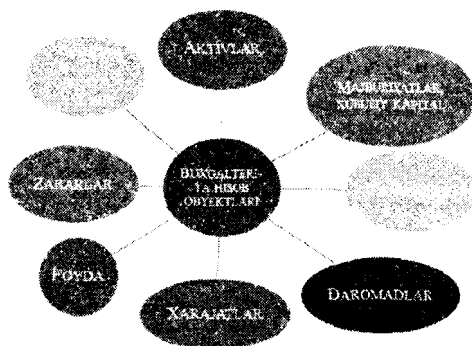
**Boshqaruv hisobi** korxonalar boshqaruvini tashkil etish maqsadida zarur bo'lgan tezkor axborotlarni shakllantirish uchun tashkil etiladi. Hisob elementlari 100 foiz korxonalar tomonidan belgilanadi. Axborotlar rahbariyat tomonidan ishlab chiqilgan hamda tasdiqlangan shakllardagi hisobotlarda o'z aksini topadi. Hisobotlar asosan ichki foydalanuvchilar uchun tayyorlanadi.

**Soliq hisobi** – moliyaviy hisobotlar ma’lumotlari asosida shakllantiriladi. Hisob-kitob ishlari korxonada buxgalteri xizmati xodimlari tomonidan ishlab chiqilgan tartiblar asosida yuritiladi. Hisobotlar moliyaviy va soliq hisoblari ma’lumotlari asosida vakolatli organlar tomonidan tasdiqlangan shakllarda tayyorlanadi. Soliq hisobi ma’lumotlari ichki foydalanuvchilarga mo’ljallangan bo’lib, ular asosida tuzilgan hisobotlar tashqi foydalanuvchilarga topshiriladi.

Buxgalteriya hisobining maqsadi barcha xo’jalik operatsiyalarini yaxlit, uzluksiz, hujjatlar asosida hisobga olish yo’li bilan buxgalteriya axborotini yig’ish, qayd etish va umumlashtirishning tartibga solingan tizimidan, shuningdek uning asosida moliyaviy va boshqa hisobotni tuzishdan iboratdir.

Buxgalteriya hisobi o’zining maqsad va vazifalaridan kelib chiqib biznes subyektida sodir bo’layotgan xo’jalik jarayonlarini buxgalteriya hisobining kamida ikkita schyotida bir vaqtda va o’zaro bog’liq holda pulda baholab aks ettirish yo’li bilan ikkiyoqlama yozuv usulida olib borilishini ta’minlaydi.

Buxgalteriya axboroti boshlang’ich hisob hujjatlariga asoslangan, buxgalteriya hisobi registrlarida qayd etilgan, moliyaviy hisobotlarda, tushuntirishlarda hamda buxgalteriya hisobini tashkil etish va yuritish bilan bog’liq boshqa hujjatlarda aks ettiriladigan buxgalteriya hisobi obyektlari haqidagi qayta ishlangan ma’lumotlardir. Biznes subyektlarining buxgalteriya hisobi to’g’risidagi axborotlari buxgalteriya hisobining obyektlari holati, mavjudligi va harakati to’g’risidagi ma’lumotlarni tashkil etadi. Buxgalteriya hisobining obyektlari tarkibini quyidagi chizmada ko’rish mumkin (7.2.2-rasm).



**7.2.2-rasm. Buxgalteriya hisobi obyektlari tarkibi.**

Buxgalteriya hisobini tashkil etish bo'yicha asosiy talablar qonunosti hujjatlari hisoblanadigan buxgalteriya hisobining milliy va xalqaro standartlarida belgilangan. Ushbu hujjatlarda belgilangan talablarga amal qilish biznes subyekti faoliyati qonunchiligini ta'minlash bilan birgalikda, biznesmenga mol-mulk saqlanishi va mulkni samarali boshqarish uchun zarur bo'lgan haqqoniy axborotlarni olish imkoniyatini beradi.

Moliyaviy hisobotning xalqaro standartlariga (MHXS) o'tishni jaddalashtirish orqali xorijiy investorlarni zarur axborot muhiti bilan ta'minlash va xalqaro moliya bozorlariga kirish imkoniyatlarini kengaytiradi. Shuningdek, hisob va audit sohalari mutaxassislarini xalqaro standartlar bo'yicha tayyorlash tizimini tayyorlaydi hamda xorijiy investorga tushunarli va qulay axborot yetkazish mexanizmi shakllanadi. Xorijiy investor moliyaviy hisobotning xalqaro standartlari asosida axborot olish va undan foydalanishni yaxshi bilishi sababli MHXSlarini xorijiy etishga investitsiya omili sifatida e'tibor qaratilmoqda.

### 7.3. § Buxgalteriya hisobini tashkil etish va yuritishda qo'llanilgan talablar

Mulkdorlar buxgalteriya hisobidan mablag'lar va kapitalning yuqori samarali ishlatilishi hamda uni ko'paytirishni maksimal darajada nazorat qilib borish bo'yicha harakatlarni amalga oshiradi. Shu maqsadda buxgalteriya hisobi foydaning shakllanishi jarayoni bo'yicha uzluksiz ravishda kuzatib olib borish mexanizmi tufayli ishlab chiqarish hajmini oshirish, mahsulot (*ish, xizmat*)lar sifatini yaxshilash hamda yaratilgan mahsulot tannarxini kamaytirish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Boshqaruv tizimida buxgalteriya hisobi quyidagi funksiyalarni bajaradi (*7.1.2-Rasm*).



7.1.2-rasm. Buxgalteriya hisobi funksiyalari tarkibi.

Buxgalteriya hisobining funksiyalari biznes subyekti bo'lgan korxonada boshqaruv uchun zarur axborotlarni jamlash va muldor mulki saqlanishi hamda ko'payishini ta'minlashga xizmat qiladi. Lekin ushbu funksiyalar ijrosini ta'minlash uchun:

- *hisob-kitoblar va majburiyatlar o'z vaqtida ham to'g'ri amalga oshirilishi;*

- *buxgalteriya hisobi registrlarida hisob ma'lumotlarini o'z vaqtida aks ettirish;*

- *ichki hisobot tizimini yuritish tartiblarini belgilash va uni taqdim etish muddatlariga amal qilish;*

- *hisob hujjatlarida axborotlarni haqqoniy va to'g'ri aks ettirishini tezkor nazorat qilib borish zarur hisoblanadi.*

Buxgalteriya hisobi funksiyalari biznesning yuqorida qayd etilgan funksiyalarini ta'minlashda muhim rol o'ynaydi. Chunki, mahsulotning tannarxi miqdorini buxgalteriya hisobi hujjatlari asosida haqqoniy ravishda aniqlash mumkin.

Buxgalteriya hisobi barcha xo'jalik operatsiyalarini yaxlit, uzluksiz, hujjatlar asosida hisobga olish yo'li bilan buxgalteriya axborotini yig'ish, qayd etish va umumlashtirishning tartibga solingan tizimidan, shuningdek uning asosida moliyaviy va boshqa hisobotni tuzishdan iborat hisoblanadi.

Buxgalteriya hisobi va hisobotini tashkil etish buxgalteriya hisobi subyektining rahbari amalga oshiradi. Buxgalteriya hisobini tashkil etishda subyekt rahbari quyidagi tartiblarni qo'llashi mumkin:

- buxgalteriya hisobi xizmatining rahbari boshchiligida buxgalteriya hisobi xizmatini tashkil etish yoki shartnoma asosida jalb qilingan buxgalter xizmatidan foydalanish;

- buxgalteriya hisobini yuritishni ixtisoslashtirilgan tashkilotga shartnoma asosida yuklash;

- buxgalteriya hisobini mustaqil yuritish.

Buxgalteriya hisobi subyektining rahbari:

- hisob siyosati, ichki hisob va hisobot tizimi ishlab chiqilishini;

- ichki nazorat tartibini;

- buxgalteriya hisobi to'liq va ishonchli yuritilishini;

- hisob hujjatlarining but saqlanishini;

- qonunchilikda belgilangan tartibda moliyaviy hisobotning tayyorlanishi va e'lon qilinishini;

- soliq hisobotining va boshqa moliyaviy hujjatlarning tayyorlanishini;

- hisob-kitoblar o'z vaqtida amalga oshirilishini ta'minlashi va buxgalteriya xizmati rahbari faoliyatini nazorat qilishni ta'minlaydi.

Bosh buxgalter yoki buxgalteriya hisobi va moliyaviy boshqarish vazifalarini amalga oshiruvchi boshqa mansabdor shaxs buxgalteriya hisobi xizmatining rahbari hisoblanadi. Buxgalteriya hisobi xizmatining rahbari bevosita buxgalteriya hisobi subyektining rahbariga bo'ysunadi. Buxgalteriya hisobi xizmati rahbarining xo'jalik operatsiyalarini hujjatlar asosida rasmiylashtirish va ularni buxgalteriya hisobi xizmatiga taqdim etish bo'yicha talablari buxgalteriya hisobi subyektining barcha xodimlari uchun majburiydir.

Buxgalteriya hisobi subyektining rahbari va buxgalteriya hisobi xizmatining rahbari o'rtasida ayrim xo'jalik operatsiyalarini amalga oshirishga doir kelishmovchiliklar yuzaga kelgan taqdirda, ular bo'yicha hujjatlar operatsiyalar amalga oshirilishining oqibatlari uchun shaxsan javobgar bo'lgan buxgalteriya hisobi subyektining rahbarining yozma farmoyishi bilan ijroga qabul qilinishi mumkin.

**Majburiy auditorlik tekshiruvidan o'tishi lozim bo'lgan buxgalteriya hisobi subyektining buxgalteriya hisobi xizmati rahbari:**

- oliy ma'lumotga ega bo'lish;
- oliy iqtisodiy ma'lumotga ega bo'lgan taqdirda, oxirgi besh kalendar yildan kamida uch yili, noiqtisodiy oliy ma'lumotga ega bo'lgan taqdirda esa, oxirgi o'n kalendar yildan kamida yetti yili buxgalteriya hisobini yuritish yoki moliyaviy hisobotni tuzish yoxud auditorlik faoliyati bilan bog'liq ish stajiga ega bo'lish.

Majburiy auditorlik tekshiruvidan o'tishi lozim bo'lgan buxgalteriya hisobi subyektining rahbari buxgalteriya hisobi xizmati rahbarining har yili malaka oshirishdan o'tishini ta'minlashi shart.

Buxgalteriya hisobida xo'jalik jarayonlari aks ettirilishi buxgalteriya hisobining kamida ikkita schyotida bir vaqtda va o'zaro bog'liq holda pulda baholab aks ettirish yo'li bilan ikkiyoqlama yozuv usulida yuritiladi.

Uzluksizlik, ishonchlilik, ko'rsatkichlarning qiyoslanuvchanligi buxgalteriya hisobining asosiy prinsiplari bo'lib hisoblanadi.

Biznes subyektida amalga oshirilayotgan barcha xo'jalik operatsiyalari ularni tasdiqlovchi hujjatlar bilan rasmiylashtirilishi lozim. Ushbu hujjatlar ular asosida buxgalteriya hisobi yuritiladigan birlamchi hisob hujjatlari bo'lib xizmat qiladi.

Boshlang'ich hujjatlarni va registrlar, shuningdek tovar-moddiy zasialar, pul mablag'lari hamda ish beruvchining xodimlari bilan bog'liq

bo'lgan ichki xo'jalik operatsiyalari bo'yicha qatnashchilarni identifikatsiyalashni ta'minlagan holda tuzilgan hisob hujjatlarini axborot tizimlari xizmatlari va axborot texnologiyalari orqali yuritiladi. Texnik vositalar hamda axborot tizimlari va axborot texnologiyalarini qo'llagan holda tuzilgan birlamchi hujjatlar va registrlar buxgalteriya hisobida tegishli majburiy rekvizitlar mavjud bo'lgandagina e'tirof etiladi. Elektron hujjatlarni saqlashda ularni olish va qog'oz shaklidagi nusxalarini taqdim etish imkoniyati ta'minlangan bo'lishi shart.

Buxgalteriya hisobini avtomatlashtirish sharoitlarida birlamchi hujjatlar rekvizitlari kodlar ko'rinishida qayd etilishi mumkin. Bunda elektron shaklda tuzilgan birlamchi hujjat va registr hujjatning elektron raqamli imzo haqidagi qonun hujjatlariga muvofiq to'g'ri tuzilishi uchun javobgar shaxsning elektron raqamli imzosi bilan tasdiqlanishi lozim.

Birlamchi hujjatlar quyidagi majburiy rekvizitlarga ega bo'lishi lozim:

- korxonaning nomi;
- hujjatning nomlanishi va raqami, uni tuzish sanasi va joyi;
- xo'jalik operatsiyasining nomlanishi, mazmuni va o'lchov birliklari ko'rsatilgan holda miqdoriy o'lchami (*natura va pul ifodasida*);
- xo'jalik operatsiyasini bajargan shaxslarning (shaxsning) identifikatsiya qilish uchun zarur bo'lgan familiyasi hamda ismi va otasi ismining bosh harflari yoxud boshqa rekvizitlari ko'rsatilgan holda lavozimlari nomi va imzolari.

Korxonadan muayyan vaqt davri (oy, chorak, yarim yillik, yil) davomida amalga oshirilgan xo'jalik operatsiyalari haqidagi ma'lumot guruhlashtirilgan holda hisob registrlaridan O'zbekiston Respublikasi qonunchiligida belgilangan tartibda tuziladigan moliyaviy hisobotlarga o'tkaziladi.

Bunda korxonalar qo'llanilayotgan buxgalteriya hisobi registrlarini o'z faoliyati xususiyatiga, O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlarida belgilangan talablarga rioya qilgan holda, mustaqil moslashtirishlari mumkin.

Moliyaviy hisobot buxgalteriya hisobi subyektining hisobot sanasidagi moliyaviy holati, hisobot davridagi faoliyatining moliyaviy natijasi va pul mablag'larining harakati to'g'risidagi tizimlashtirilgan axborotdan iboratdir.

**Moliyaviy hisobot quyidagilarga taqdim etiladi:**

- davlat soliq xizmati organlariga;
- ta'sis hujjatlariga muvofiq mulkdorlarga;

- *davlat statistika organlariga;*
- *qonunchilikka muvofiq boshqa organlarga.*

Boshlang'ich hisob hujjatlari, buxgalteriya hisobi registrlari, moliyaviy hisobot va boshqa hisobotlar, shuningdek buxgalteriya hisobini tashkil etish hamda yuritish bilan bog'liq boshqa hujjatlar qonunchilikda belgilangan muddatlar mobaynida, biroq hisobot yilidan keyin kamida besh yil buxgalteriya hisobi subyekti tomonidan saqlanadi.

### **Nazorat savollari:**

1. Buxgalteriya va biznes funksiyalari o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikning mazmun-mohiyatini bayon eting?
2. Biznes funksiyalari tarkibi va ular mazmun-mohiyatini izohlang?
3. Buxgalteriya hisobi funksiyalari tarkibi va ular mazmun-mohiyatini izohlang?
4. Bozor iqtisodiyoti sharoitida buxgalteriya hisobining maqsadi?
5. Baho funksiyasiga ta'rif bering?
6. Buxgalteriya hisobini tashkil etish turlari va ular mazmun-mohiyatini izohlang?
7. Moliyaviy hisob va uning mazmun-mohiyati?
8. Buxgalteriya hisobining maqsadi?
9. Buxgalteriya hisobi obyeksi va uning tarkibi?
10. Buxgalteriya axborotlari va ularning mazmun-mohiyati?

## 8-BOB. AUDIT VA MOLIVAVIY NAZORAT

### 8.1. § Audit tushunchasi, turlari

Bozor iqtisodiyoti xususiy mulkchilik asosida rivojlanadigan va bozorda erkin raqobat hukumronligi ta'minlangan iqtisodiyot hisoblanadi. Mulkning xususiy ekanligi davlatning bozor subyektlari faoliyatiga aralashuvi va ularni nazorat qilishini ham cheklaydi. Chunki, mulkdor o'z mulki samaradorligi va saqlanishini mustaqil ravishda amalga oshiradi.

Shu sababli bozorda mustaqil nazorat tarkibiy tuzilmalari va uni amalga oshiruvchi kasb paydo bo'lgan. Mustaqil nazoratning shakli hozirda auditorlik nazorati hisoblanadi. Auditorlik nazorati tekshiruvlari orqali amalga oshiriladi. Auditorlik faoliyati deganda auditorlik tashkilotlarining auditorlik xizmatlari ko'rsatish bo'yicha tadbirkorlik faoliyati tushuniladi.

**AUDIT** (*ing. Audit – u eshitadi*) -- muayyan vakolatlar berilgan shaxslar – auditorlar (auditorlar firmalari) tomonidan xo'jalik yurituvchi subyektlarning moliyaviy hisobotlari to'g'riligini, ular amalga oshirgan moliyaviy va xo'jalik operatsiyalarining mamlakat qonunlariga muvofiqligini tekshirish maqsadlarida o'tkaziladigan moliya hujjatlari ekspertizasi va tahlili, taftishidir. Uning ichki audit va tashqi audit turlari bor.

Ichki audit boshqaruvning korxonada xo'jalik faoliyati to'g'risida axborot olish, menejerlar hisobotining haqqoniyligini tasdiqlash maqsadlarini ko'zlaydi.

Tashqi audit o'zaro mustaqil tomonlar (korxonada va auditorlik firmasi) o'rtasida shartnoma asosida amalga oshiriladi. Auditda korxonada moliyaviy hisobotining to'g'riligiga baho beriladi, uning amaldagi qonunchilikka mos kelishi tasdiqlanadi.

Audit yo'nalishiga ko'ra umumiy audit (korxonalar, birlashmalarning tashkiliy-huquqiy shakli hamda mulkchilik turlaridan qat'i nazar), bank auditi, soliq auditi, bojxona auditi, sug'urta tashkilotlari auditi, investitsiya institutlari auditi, ekologik audit va shu kabi mavzuli turlarga ham bo'linadi.

Auditning maqsadi – bu mustaqil malakali mutaxassislar tomonidan korxonaning moliyaviy hisobotini yoki u bilan bog'liq moliyaviy axborotni ushbu hisobot yoki axborotning qonun va boshqa normativ hujjatlarga muvofiqlik darajasi to'g'risida xulosa chiqarish maqsadida tadqiq etishdir”.



Audit tekshiruvi moliyaviy hisobot va boshqa moliyaviy axborot to'g'riligi hamda qonun hujjatlari talablariga mosligini aniqlash maqsadida biznes subyektining moliyaviy hisoboti va u bilan bog'liq moliyaviy axborotini malakali shaxs tomonidan tekshirishdir.

Auditorlik tekshiruvi turlari:

- *Majburiy auditorlik tekshiruvi;*
- *Tashabbus tarzidagi auditorlik tekshiruvi.*

Auditorlik tekshiruvlari auditorar tomonidan o'tqaziladi. Auditor – malaka uchun qonun hujjatlarida belgilangan talablarga javob beradigan va o'rnatilgan tartibda malaka imtihoni topshirib auditor malaka sertifikatiga ega bo'lgan jismoniy shaxsdir.

Auditorlik tashkilotlari va auditorlar *mustaqillik, xolislik, erkinlik, professional malakalilik va mahfiylik* tamoyillar asosida o'z faoliyatini amalga oshiriladi. Auditor auditorlik tekshiruvini sifatsiz o'tkazganligi, tijorat sirini oshkor etganligi hamda boshqa xatti-harakatlari oqibatida auditorlik tashkilotiga zarar yetkazganligi uchun qonun hujjatlariga muvofiq auditorlik tashkiloti oldida javobgar bo'ladi.

Auditorlik tashkilotlari audit tekshiruvi o'tkazish bilan birga auditorlik tashkilotlari professional xizmatlari ko'rsatish bilan ham shug'ullanadi. Auditorlik tashkilotlari professional xizmatlari turlari quyidagilardan iborat:

- *buxgalteriya hisobini yo'lga qo'yish, qayta tiklash va yuritish;*
- *moliyaviy hisobotni tuzish;*
- *milliy moliyaviy hisobotni buxgalteriya hisobi xalqaro standartlariga o'tkazish;*
- *xo'jalik yurituvchi subyektlarning moliya-xo'jalik faoliyatini tahlil qilish;*
- *buxgalteriya hisobi, soliq solish, rejalashtirish, menejment va moliya-xo'jalik faoliyatining boshqa masalalari yuzasidan konsalting xizmati;*
- *solliqlar va boshqa majburiy to'lovlar bo'yicha hisob-kitoblar va deklaratsiyalarni tuzish;*
- *xo'jalik yurituvchi subyekt taftish komissiyasining (taftishchisining) vazifalarini amalga oshirish.*

Shuningdek auditorlik tashkilotlari auditorlik faoliyatining milliy standartlarida nazarda tutilgan boshqa professional xizmatlarni ham shartnoma asosida ko'rsatishlari mumkin.

Biznes subyektlari tomonidan buxgalteriya hisobini tashkil etish, va auditorlik faoliyatini amalga oshirishning umumiy tartiblari qonun hujjatlar va xalqaro standartlar bilan tartibga solinadi. O'zbekiston Res-

públikasida buxgalteriya hisobi va audit faoliyatini tartibga soluvchi qonun hujjatlari tizimi quyidagilardan iborat:

- qonunlar;
- xalqaro shartnomalar;
- qonunosti hujjatlar;
- milliy va xalqaro standartlar.

O‘zbekiston Respublikasida buxgalteriya hisobi va audit faoliyatini tartibga soluvchi qonunlar:

- *O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi (XII BOB);*
- *O‘zbekiston Respublikasining Fuqarolik Kodeksi;*
- *O‘zbekiston Respublikasining “Buxgalteriya to‘g‘risida”gi Qonuni yangi tahriri (O‘RQ № 404, 13.05.2016-y.);*
- *O‘zbekiston Respublikasining “Auditorlik faoliyati to‘g‘risida”gi Qonuni yangi tahriri (O‘RQ № 78-II, 26.05.2000-y.).*
- *O‘zbekiston Respublikasining xalqaro shartnomalari.*

O‘zbekiston Respublikasida buxgalteriya hisobi va audit faoliyatini tartibga soluvchi qonunosti hujjatlari tizimi:

- *O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmon va qarorlari;*
- *O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar mahkamasi qarorlari;*
- *Vazirlik va idorlarning adliya vazirligidan ro‘yxatdan o‘tgan me‘yoriy hujjatlari.*

## **8.2. § Ichki nazorat va unda axborot texnologiyalarning o‘rni**

Zamonaviy korporativ boshqaruv uslublarining joriy etilishi natijasida mulkdorlar va rahbarlar tomonidan ichki nazoratni samarali tashkil etishga ehtiyoj oshib bormoqda. Xo‘jalik yurituvchi subyektlarda ichki nazorat tizimi masalalariga normativ-huquqiy hujjatlar va iqtisodchi olimlarning asarlarida alohida e‘tibor qaratilgan. Xususan, O‘zbekiston Respublikasi “Buxgalteriya hisobi to‘g‘risida”gi qonunining 21-moddasiga binoan “Ichki nazorat buxgalteriya hisobini yuritishda, moliyaviy va boshqa hisobotlarni tuzishda xo‘jalik operatsiyalarini amalga oshirishning qonuniyligini, iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiqligini, aktivlarning but saqlanishini ta‘minlash, talon-taroj qilish hollari va xatoliklarning oldini olish hamda aniqlash maqsadida buxgalteriya hisobi subyektlarining rahbari tomonidan qabul qilingan hisob siyosati asosida tashkil etilgan chora-tadbirlar tizimidir”, deb belgilangan.

“Muhim buzib ko‘rsatishlar risklarini tadbirkorlik subyekti va uning muhitini bilish asosida aniqlash va baholash” nomli 315-son auditning xalqaro standartiga muvofiq, ichki nazorat – moliyaviy hisobotning ishonchligi, faoliyatning natijaviyligi va samaradorligi hamda qonun hujjatlarga mosligiga qaratilgan tadbirkorlik subyektining maqsadlari erishilishiga oqilona darajada ishonch bildirishni ta’minlash uchun boshqaruv yuklatilgan shaxslar, rahbariyat va boshqa xodimlar tomonidan ishlab chiqiladigan, amalga oshiriladigan va yuritiladigan jarayon.

Ichki nazorat tizimini baholashning maqsadi auditorlik tekshiruvni vaqti va hajmini to‘g‘ri belgilab olish hisoblanadi. Aynan ichki nazorat tizimiga baho berish orqali mijoz korxonada faoliyatini tekshirish dasturi to‘g‘ri belgilanishi mumkin. Bundan tashqari ichki nazorat tizimiga baho berish yordamida auditorlik tashkiloti mijoz korxonada uni tartibga solish va takomillashtirish bo‘yicha maslahat berishi mumkin. Boshqa bir guruh iqtisodchi olimlarning fikricha, yaxshi yo‘lga qo‘yilgan ichki nazorat tizimi tashkilot faoliyatidagi xato va kamchiliklarni o‘z vaqtida aniqlab, samarali ishlashga yordam beradi.

Ichki nazorat tizimi samaradorligini to‘g‘ri baholash moliyaviy hisobot auditida muhim ahamiyatga ega. Auditning xalqaro standartlarida ham auditorlik tekshiruvlari sifatli olib borilishida ichki nazorat tizimi masalalariga keng e’tibor qaratilgan. V.Lakis va L.Giriunasning fikrlaricha, zamonaviy iqtisodiy sharoitda korxonani boshqarishning eng muhim vositalaridan biri samarali ichki nazorat tizimi hisoblanib, raqobatdosh korxonalar o‘rtasida muvaffaqiyatni ta’minlashda ustuvorlik yaratishga xizmat qiladi.

D.Dimitriyevich, V.Milovanovich va V.Stanchich ichki nazorat tizimi kompaniya faoliyati samaradorligini nazorat qiluvchi harakatlar yig‘indisi bo‘lib, o‘z oldiga qo‘yilgan maqsadlarga erishishni ta’minlashga xizmat qiladi, degan xulosaga kelganlar.

Auditorlik tekshiruvlarida ichki nazorat tizimiga baho berishda auditorlardan nafaqat professional mushohada, balki kuchli bilim va o‘tkir zehniyat ham talab etiladi. Auditor buxgalteriya hisobi va audit sohasidan tashqari, bank, soliq, sug‘urta, tadbirkorlikka oid qonunchilik me’yorlarini ham bilishi zarur. Bu esa, o‘z navbatida, auditorlik tekshiruvlarini o‘tkazish chog‘ida ichki nazorat tizimining qay darajada ekanligini baholashda muhim ahamiyat kasb etadi.

Moliyaviy hisobot auditini o‘tkazish chog‘ida auditor xo‘jalik yurituvchi subyektning biznesini o‘rganishi, buxgalteriya xizmati tashkil

etilish holati va ichki nazorat tizimiga baho berishi, subyekt rahbariyati va xodimlari tomonidan amalga oshirilgan noto'g'ri xatti-harakatlar yuzasidan vujudga kelishi mumkin bo'lgan jiddiy buzilishlar riskini aniqlashi, auditorlik tekshiruvining rejasi va dasturini o'zgartirishi uchun yetarli va ishonchli dalillarni to'plashi lozim.

Mazkur talab "Auditorlik dalillar" nomli 500-son AXS va "Muhim buzib ko'rsatishlar risklarini tadbirkorlik subyektini va uning muhitini bilish asosida aniqlash va baholash" nomli 315-son AXSda belgilab berilgan. Auditorlik tekshiruvlarida ichki nazorat tizimiga to'g'ri baho berish muhim ahamiyat kasb etadi. Darvoqe ichki nazorat tizimiga baho berish orqali moliyaviy hisobotlardagi jiddiy buzilishlar riskini aniqlash hamda mazkur holatlar bo'yicha auditorning professional fikrini shakllantirish imkoniyati yaratiladi.

Auditor ichki nazorat tizimiga baho berish jarayonida quyidagi vazifalarni bajarishi zarur:

- moliyaviy hisobot moddalri bo'yicha muhimlik darajasini aniqlash va mazkur ko'rsatkichning o'zgarishsiz qolishi imkoniyatini baholash;
- xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan qabul qilingan hisob siyosatining maqsadga muvofiqligiga baho berish;
- xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan taqdim etilgan moliyaviy hisobotlarda axborotlarning oshkoraligini o'rganish;
- jiddiy buzilishlar bo'lish ehtimoli bo'lgan auditorlik tekshiruvdan o'tkaziladigan obyektlarni aniqlash;
- ajratib bo'lmaydigan risk, nazorat riski va aniqlanmaslik riskini pasaytirish maqsadida auditorlik amallari tarkibini rejalashtirish va ularni bajarish;
- moliyaviy hisobot auditi jarayonida to'plangan auditorlik dalillarining yetarililigi va mosligiga baho berish.

Ichki nazorat tizimiga baho berishda nazorat vositalari samaradorligi o'rganilishi kerak. Shu bois "Muhim buzib ko'rsatishlar risklarini tadbirkorlik subyektini va uning muhitini bilish asosida aniqlash va baholash" nomli 315-son AXS talablari asosida vositalar samaradorligini baholashda taklif etilayotgan auditorning majburiyatlari 8.2.1-rasmda keltirilgan.



Nazorat vositalari mosligini  
baholash

Nazorat vositalari qo‘llanishini  
aniqlash

Natijalarni hujjatlashtirish

**8.2.1-rasm. Nazorat vositalari samaradorligini baholash bo‘yicha  
tashqi auditorning majburiyatlari**

Demak, nazorat vositalari samaradorligi baholash uchta tarkibiy qism: nazorat vositalari mosligini baholash, nazorat vositalari qo‘llanilishini aniqlash, natijalarni hujjatlashtirishdan iborat bo‘lishi lozim. Auditor tomonidan amalga oshiriluvchi nazorat vositalari samaradorligini baholash muhim buzib ko‘rsatishlarni aniqlash imkoniyatini yaratadi.

Ichki nazorat tizimining birinchi komponenti nazorat muhiti hisoblanadi. Tashqi auditor baholashi lozim bo‘lgan nazorat muhiti elementlaridan biri ham ichki nazorat hisoblanadi. Xo‘jalik yurituvchi subyektdagi amaldagi nazorat muhitiga baho berish auditorlik dalillarni to‘plash orqali amalga oshiriladi. Xalqaro standartlar bo‘yicha auditorlik dalillarini to‘plashning tekshiruv, kuzatish, rasmiy so‘rov, qayta hisoblash,

tahliliy amallar, tashqi tasdiq va qayta tekshirish usullari mavjud.

Nazorat muhitiga baho berishda xo‘jalik yurituvchi subyekt rahbariyatining ish uslubi, tashkiliy tuzilma, javobgarlik va vakolatlarni taqsimlash va kadrlar siyosatiga baho berish kerak.

Bundan tashqari, xo‘jalik yurituvchi subyektda faoliyat yuritayotgan sodimlarning vijdonligiga, ularning axloqiy qoidalarga rioya etishiga e‘tibor qaratish lozim.

Moliyaviy hisobot auditini o‘tkazish jarayonida firibgarlik holatlariga ham e‘tibor berish lozim. Firibgarlik va uni sodir etilishi bilan bog‘liq masalalar xususida darslikning keyingi bobida alohida to‘xtalamiz

Agar xo'jalik yurituvchi subyektda nazorat muhiti ijobiy degan qarorga kelinsa, jiddiy buzilishlar riski past bo'ladi va auditor tomonidan bajariladigan amallar soni kam bo'ladi. Biroq nazorat muhitida salbiy holatlar kuzatilsa, nazorat vositalari samaradorligiga putur yetkaziladi.

### 8.3. § Biznesda moliyaviy nazorat

Bozor munosabatlari sharoitida mulkga egalik xususiyatidan kelib chiqqan holda moliyaviy nazorat tashkil etiladi. Shu nuqtayi nazardan kelib chiqib moliyaviy nazoratni xo'jalik yurituvchi subyektlar (*XYUS*) auditi (*nodavlat moliyaviy nazorati*) va davlat auditiga (*davlat moliyaviy nazorati*) bo'lib o'rganish maqsadga muvofiq bo'ladi. Nodavlat moliyaviy nazorati ham ikkiga bo'linadi: ichki audit va tashqi auditi.

Moliyaviy nazoratning davlat va nodavlat shakllari nazoratni amalga oshirish metodlarining o'xshashligiga qaramasdan, o'zlarining pirovard maqsadlari bo'yicha bir-biridan tubdan farq ham qiladi. Davlat moliyaviy nazoratining bosh maqsadi davlat xazinasiga resurslarni tushurishni maksimallashtirish va davlat boshqaruv xarajatlarini minimallashtirish bo'lsa, bunga qarama-qarshi ravishda nodavlat moliyaviy nazoratning (ayniqsa, firma ichidagi moliyaviy nazoratning) bosh maqsadi xususiy kapital foyda normasini oshirish maqsadida davlat foydasidagi ajratmalar va boshqa xarajatlarni minimallashtirishdan iborat. Bir vaqtning o'zida moliyaviy nazoratning har ikki sohasi amaldagi qonunlarning huquqiy ramkasi bilan cheklab qo'yilgan.

Pul munosabatlari, moliyaviy resurslarni shakllantirish va ulardan foydalanishdagi qayta taqsimlash jarayonlari, shu jumladan, barcha darajalardagi va xo'jalikning barcha bo'g'inlaridagi pul fondlari shaklidagi moliyaviy resurslar moliyaviy nazoratning obyeksi hisoblanadi.

Tekshiruvlarning bevosita predmeti sifatida foyda, daromadlar, rentabellik, tannarx, muomala xarajatlari kabi qiymat ko'rsatkichlari maydonga chiqadi. Puldan foydalanish orqali va ayrim hollarda pulsiz (*masalan, barter bitimlari*) amalga oshiriladigan o'preatsiyalarning barchasi moliyaviy nazoratning sohasi hisoblanadi.

#### **Moliyaviy nazorat o'z ichiga quyidagi tekshiruvlarni oladi:**

- *iqtisodiy qonunlarning talablariga rioya etish (MDni taqsimlash va qayta taqsimlash praporsiyalarining optimalligi);*
- *byudjet rejasini tuzish va ijro etish (byudjet nazorati);*

- korxonalar va tashkilotlar, byudjet muassasalariga tegishli bo'lgan mehnat, moddiy va moliyaviy resurslardan samarali foydalanish;

- o'zaro soliq munosabatlari.

Jahon hamjamiyati ko'p yillik tajriba asosida davlat moliyaviy nazoratini tashkil etishning asosiy prinsiplarini ishlab chiqqanki, hozirgi paytda ularga rioya qilishga dunyoning har bir sivilizatsiyalashgan davlati intiladi. Bu prinsiplar INTOSAI (*The International Organization of Supreme Audit Institutions – INTOSAI*)ning Lima deklaratsiyasida o'z aksini topgan. Ularning tarkibiga quyidagilar kiradi:

- mustaqillik;
- obyektivlik;
- kompetentlik (*layoqatlilik, qodirlik*);
- oshkoralik.

Moliyaviy nazoratning mustaqilligi nazorat organining moliyaviy jihatdan mustaqilligi, nazorat organlari rahbarlarining vakolat muddatlarining parlament muddatlaridan uzoqligi, shuningdek ularning konstitutsion xarakteri bilan ta'minlanishi kerak. Obyektivlik va kompetentlik (*layoqatlilik, qodirlik*) nazoratchilar tomonidan amaldagi qonunchilikka ko'rsatib o'tilgan itoat etilishini, taftish ishlarini amalga oshirishning belgilangan (o'rnatilgan) standartlariga (*andozalariga*) qattiq rioya etish asosida nazoratchilar ishining yuqori kasbiy darajada bo'lishini taqozo etadi. Oshkoralik davlat nazoratchilarining jamotchilik va ommaviy axborot vositalari bilan doimiy aloqada bo'lishini ko'zda tutadi.

Moliyaviy nazoratni tashkil qilish tizimiga bevosita yoki bilvosita ta'sir ko'rsatuvchi qonunlar qabul qila turib, har bir davlat, odatda, yuqoridagi prinsiplarga tayanadi (*asoslanadi*). Bir vaqtning o'zida, har bir davlatda nazorat huquqlarining o'z reglamenti (*tartibi va ketma-ketligi*) mavjud bo'lib, bu narsa pirovardida moliyaviy nazoratning natijalariga o'z ta'sirini, albatta, ko'rsatadi.

Xo'jalik yurituvchi subyektlar auditi bo'yicha 8.1-§da qisqacha to'xtalib o'tdik. Ushbu paragrafda mustaqil moliyaviy nazorat turi hisoblangan audit tekshiruvlarini tashkil etishning ayrim jihatlari xususida to'xtalamiz.

Auditorlik faoliyati ham biznes faoliyati hisoblanadi. Ushbu faoliyat bilan shug'ullanuvchi tadbirkorlar belgilangan tartida davlat ro'yxatidan o'tadi va ruxsat oladilar.

Auditorlik faoliyatini amalga oshirishda ushbu kasb egalari tomonidan mustaqillik, xolislik va halollikdan, kasbiy bilimga egalik hamda axborotning maxfiyligi kabi tamoyillar (prinsiplar) ta'minlanishi zarur hisoblanadi.

Biznes faoliyati uchun muhim hisoblanadigan moliyaviy nazoratning ushbu turida auditor taxminlarga asoslanib fikr bildirishdan xoli bo'lishi va o'zining obro'sini tushiradigan faktlarga yo'l qo'ymasligi kerak.

Moliyaviy nazorat xolisona va haqqoniy o'tkazilishi uchun auditorlik tashkiloti mustaqillil holatda tekshiruvni tashkil etishi zarur. Agarda audit tekshiruvi mustaqilligiga monelik qiladigan holatlar yuzaga kelsa, auditorlik tashkiloti tekshiruvni o'tkazishni rad qilishi kerak.

Xolislik va halollik auditorlik moliyaviy nazoratini o'tkazishda amal qilish zarur bo'lgan tamoyillar hisoblanadi. Auditor jamiyat manfaatlari ustuvorligiga rioya etishi, beg'araz bo'lishi va taxminlarga asoslanishi, manfaatlar to'qnashuvi yoki boshqa shaxslarning bosimlari sababli o'zining kasbga oid fikr-mulohazasida tavakkalchilik qilmasligi, auditorlik tashkilotining obro'siga salbiy ta'sir ko'rsatadigan holatlarga yo'l qo'ymasligi kerak.

Auditorning chuqur kasbiy bilimga egalik bo'lishi moliyaviy nazoratning sifatli o'tkazilishi hamda xolisligini ta'minlashga xizmat qiladi. Shu sababli ushbu tamoyil sifatida qonunda o'z aksini topgan. Auditor qonunchilik talablariga rioya etishi, yetarli darajada chuqur kasbiy bilimga ega bo'lishi hamda kasbiy bilim va ko'nikmalarini auditorlik tashkiloti tarkibida sifatli auditorlik xizmatlari ko'rsatish uchun yetarli bo'lgan darajada saqlab turishi kerak. Ushbu me'yor bozor munosabatlarining talablariga kadrlar darajasini ta'minlashga qaratilganligi bilan xarakterlanadi.

Bozor munosabatlarida tijorat siri biznesning barqarorligini ta'minlovchi omil sifatida e'tirof etiladi. Shu sababli audit o'zi moliyaviy nazorat o'tkazgan biznes subyektida xizmat ko'rsatish davomida ma'lum bo'lgan axborotlar maxfiyligini ta'miniashi zarur.

Buning uchun auditorlar va auditorlik tashkiloti xodimlari auditorlik xizmatlari ko'rsatish jarayonida o'zlariga ma'lum bo'lib qolgan ma'lumotlarni auditorlik xizmatlari ko'rsatilgan shaxslarning yozma roziligisiz oshkor qilmasligi hamda o'zgalarga bermasligi zarur hisoblanadi.

Auditorlik nazoratining asosiy vazifalari buxgalterlik va moliyaviy hisobotning ishonchligini hamda amalga oshirilgan moliyaviy va xo'jalik operatsiyalarining amalda bo'lgan me'yoriy hujjatlarga muvofiqligini aniqlash, tekshirilayotgan iqtisodiy subyektlarning to'lov-hisobot hujjatlarini, soliq deklaratsiyalarini va boshqa moliyaviy majburiyatlarini tekshirishdan iborat.

Auditorlik tashkilotlari quyidagi boshqa xizmatlarni ham ko'rsatishlari mumkin:



- *buxgalteriya hisobini yo'lga qo'yish, qayta tiklash, yuritish va moliyaviy hisobot tuzish, shu jumladan moliyaviy hisobotning xalqaro standartlari bo'yicha moliyaviy hisobot tuzish;*

- *yuridik shaxsning taftish komissiyasi (taftishchisi), investitsiya aktivlarini ishonchli boshqaruvchi vazifalarini amalga oshirish;*

- *buxgalteriya hisobini yuritish va moliyaviy hisobot tuzish masalalari bo'yicha maslahat berish;*

- *auditorlik tashkilotining shtatida soliq maslahatchisi mavjud bo'lganda yoxud shartnoma shartlari asosida uni jalb etgan holda, soliqqa oid qonunchilikni qo'llash, soliqlar va yig'imlar bo'yicha hisob-kitoblar, deklaratsiyalar tuzish yuzasidan maslahatlar berish;*

- *moliya-xo'jalik faoliyatini tahlil qilish va moliyaviy rejalashtirish, shu jumladan biznes-rejalar tayyorlash, iqtisodiy, moliyaviy maslahat va boshqaruvga oid maslahat berish;*

- *buxgalteriya hisobi, audit va moliyaviy hisobot, soliq solish, moliya-xo'jalik faoliyatini hamda moliyaviy rejalashtirishni tahlil qilishga doir seminarlar, konferensiyalar o'tkazish;*

- *buxgalteriya hisobini yuritishni avtomatlashtirish va moliyaviy hisobot tuzish, moliyaviy axborotning axborot xavfsizligi bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish.*

- *Auditorlik tashkilotlari auditorlik faoliyati standartlarida nazarda tutilgan boshqa turdosh xizmatlarni ham ko'rsatishi mumkin.*

Auditorlik tekshiruvi majburiy va tashabbusli bo'lishi mumkin. Agar tashabbusli tekshiruv iqtisodiy subyektning o'z qarori bo'yicha amalga oshiriladigan bo'lsa, majburiy audit uning xohish-irodasi va istagiga bog'liq bo'lmagan va qonunchilikda belgilangan hollarda majburiy tartibda o'tkaziladi. Har yili majburiy auditorlik tekshiruvi:

- aksiyadorlik jamiyatlari;

- banklar va boshqa kredit tashkilotlari;

- sug'urta tashkilotlari;

- investitsiya fondlari hamda yuridik va jismoniy shaxslarning mablag'larini jamlovchi boshqa fondlar hamda ularning investitsiya aktivlarini ishonchli boshqaruvchilari;

- manbalari yuridik va jismoniy shaxslarning ajratmalaridan iborat bo'lgan xayriya, jamoat fondlari va boshqa fondlar;

- ustav fondida (ustav kapitalida) davlatga tegishli ulushga ega bo'lgan xo'jalik yurituvchi subyektlar va davlat unitar korxonalari;

- birjalar;
- hisobot yili yakunlariga ko'ra quyidagi shartlardan bir vaqtning o'zida ikkitasiga javob bergan tijorat tashkilotlari: aktivlarining balans qiymati bazaviy hisoblash miqdorining yuz ming baravari miqdoridan ortiq, mahsulotlarni (ishlarni, xizmatlarni) realizatsiya qilishdan olingan tushumi bazaviy hisoblash miqdorining ikki yuz ming baravari miqdoridan ortiq, xodimlarining o'rtacha yillik soni yuz nafardan ortiq bo'lsa.

Auditorlik moliyaviy nazorati yakuni bo'yicha moliyaviy hisobotning ishonchligi va buxgalteriya hisobi to'g'risidagi qonunchilik talablariga muvofiqligi to'g'risida auditorlik tashkilotining yozma shaklda ifodalangan fikrini o'z ichiga olgan hujjat auditorlik xulosasi tuziladi.

Auditorlik xulosasi raqamlangan, har bir sahifasi auditorlik tekshiruvini amalga oshirgan auditorlar va auditorlik tashkilotining rahbari tomonidan imzolangan hamda unga auditorlik tashkilotining fikri qaysi moliyaviy hisobotga nisbatan ifodalangan bo'lsa, o'sha moliyaviy hisobot ilova qilingan bo'lishi kerak.

Auditorlik tekshiruvini o'tkazmasdan tuzilgan yoxud auditorlik tekshiruv natijalariga ko'ra tuzilgan, biroq xo'jalik yurituvchi subyektning auditorlik tekshiruv jarayonida auditorlar tomonidan olingan va o'rganilgan hujjatlari mazmuniga muvofiq bo'lmagan auditorlik xulosasi bila turib soxta tuzilgan deb hisoblanadi.

Auditorlik xulosasi sudning qonuniy kuchga kirgan qaroriga ko'ra, bila turib soxta tuzilgan deb topiladi.

Bila turib soxta auditorlik xulosasini tuzish auditorlik tashkilotini reestr-dan chiqarishga, auditorlik tashkiloti rahbari va auditorlik tekshiruvda ishtirok etgan auditorlar sertifikatlarining amal qilishini tugatishga, shuningdek aybdor shaxslarni qonunda belgilangan tartibda javobgarlikka tortishga sabab bo'ladi.

Majburiy auditorlik tekshiruvining buyurtmachisi sifatida xo'jalik yurituvchi subyekt ishtirok etadi. Auditorlik tashkilotini tanlash mulk egasi, xo'jalik yurituvchi subyekt qatnashchilari (aksiyadorlari) umumiy majlisi bilan kelishiladi.

Majburiy auditorlik tekshiruvini qonunga muvofiq o'tkazishdan bo'yin tovlash xo'jalik yurituvchi subyektning mansabdor shaxsiga nisbatan ma'muriy jazo qo'llanilishiga sabab bo'ladi.

Yillik moliyaviy hisobotning auditorlik tekshiruvini hisobot yilidan keyingi yilning 15-iyunigacha o'tkazmaslik va auditorlik xulosasining yo'qligi xo'jalik yurituvchi subyektning majburiy auditorlik tekshiruvini o'tkazilishidan bo'yin tovlashi deb e'tirof etiladi.

Soliq organlari tomonidan ma'muriy jazo qo'llanilganidan keyin kalendaryil tugaguniga qadarmajburiy auditorlik tekshiruvini o'tkazmaslik xo'jalik yurituvchi subyektdan bazaviy hisoblash miqdorining yuz baravari miqdoridagi summada jarima undirishga sabab bo'ladi. Xo'jalik yurituvchi subyekt jarimani ixtiyoriy ravishda to'lashdan bosh tortgan taqdirda, xo'jalik yurituvchi subyektga nisbatan huquqiy ta'sir choralarini qo'llash to'g'risidagi masala iqtisodiy sud tomonidan ko'rib chiqiladi.

Jarimani to'lash xo'jalik yurituvchi subyektini majburiy auditorlik tekshiruvini o'tkazishdan ozod qilmaydi.

### **Nazorat savollari**

1. Audit tushunchasi mazmuni nimani anglatadi?
2. Audit tekshiruvi qanday maqsadda o'tkaziladi?
3. Moliyaviy nazoratning qanaqa turlari mavjud?
4. Majburiy audit tekshiruvi qaysi tashkilotlarda o'tkaziladi?
5. Majburiy va tashabbus audit tekshiruvlari farqi nimada?
6. Audit tekshiruvlar bilan bog'liq munosabatlar qanday hujjatlar bilan tartibga solinadi?
7. Majburiy audit tekshiruvi qaysi muddatgacha o'tkaziladi?
8. Majburiy audit tekshiruvi o'tkazish tartibini buzish uchun qanday jazo choralari mavjud?
9. Auditorlik tashkilotlari qanday tashkilotlar jumlasiga kiradi va uning boshqa subyektlardan farqi qanday?
10. Auditorlik xulosasi nima?
11. Soxta auditorlik xulosasi nima va uning uchun qo'llaniladigan jazo choralari qanday?
12. Majburiy audit tekshiruvi o'tkazishni nazorat qiluvchi organ qaysi organ hisoblanadi?
13. Ichki audit nima uchun zarur?
14. Ichki audit faoliyati qanday tartibga solinadi?
15. Ichki audit va tashqi auditning biri-biridan farqlari qanday?
16. Ichki audit faoliyati qanday me'yoriy hujjatlar bilan tartibga solinadi?
17. Ichki audit o'tkazishdan maqsad qanday?
18. Ichki audit qanday tashkilotlarda tashkil etiladi?
19. Ichki audit faoliyati qaysi organ tomonidan nazorat qilinadi?
20. Auditorning ishchi hujjatlari nimalardan iborat bo'ladi?

## 9-BOB. FIRIBNI ANIQLASH VA OLDINI OLISH

### 9.1. § Firibgarlik tushunchasi, turlari va uni bartaraf etish yo‘llari

Bozor iqtisodiyotiga o‘tish sharoitida o‘zganing mulkini firibgarlik yo‘li bilan talon-toroj qilish tariqasidagi huquqbuzarliklar soni ortib boradi. Firibgarlik shaxs tomonidan o‘zganing mulki yoki mulkka bo‘lgan huquqini aldash yoki ishonchni suiiste‘mol qilish yo‘li bilan qonunga xilof ravishda tekin qo‘lga kiritish bilan bog‘liq harakatlarda o‘z ifodasini topadigan huquqbuzarlik hisoblanadi. Mulkdor, jismoniy shaxs, vakolatli organ mulkni yoki unga bo‘lgan huquqni firibgar shaxsga beradi, yoxud ushbu mulk yoki unga bo‘lgan huquq boshqa shaxs tomonidan olib qo‘yilishiga imkoniyat yaratib beradi.

**Firibgarlik** – ishonchni suiste‘mol qilish yoki aldov yo‘li bilan o‘zganing mulki yoki huquqini o‘zlashtirishdir. Shunday hatti-harakatlarni amalga oshirgan shaxs firibgar deb ataladi.

Firibgar bila turib, haqiqatga to‘g‘ri kelmaydigan yolg‘on ma‘lumotlar xabar qilinishi yoki ish holati bo‘yicha mulkdor, mulkning boshqa egasiga ma‘lum qilinishi oqibatida lozim bo‘lgan haqiqiy faktlarni yashirish yoxud bunday shaxslarni yanglishtirishga qaratilgan qasddan sodir etilgan harakatlarni sodir etadi.

Firibgarlikning shakli juda xilma-xil bo‘ladi. Yolg‘on og‘zaki yoki yozma xabar shaklida yoki boshqa har qanday harakatlar ko‘rinishida bo‘lishi mumkin. Firibgarlikda yolg‘on ma‘lumotlarga jabrlanuvchini yanglishtirishga olib kelishi mumkin bo‘lgan har qanday holatlar, jumladan, yuridik fakt va voqealar, mulkning sifati, narxi, aybdorning shaxsi, uning vakolati, niyati (masalan, aybdor shaxs o‘zini mansabdor shaxs yoki huquqni muhofaza qiluvchi organ xodimi sifatida ko‘rsatishi) taalluqli bo‘lishi mumkin. Masalan, bitim predmetii soxtalashtirish, qimor o‘yinlarida karta almashtirish yoki turli aldash texnika va usullaridan foydalanish, pullarni soxtalari bilan almashtirish.

Firibgarlar ko‘pincha aldov og‘zaki harakatlar bilan ishonchga kiradi. Iшонchni suiiste‘mol qilish mustaqil firibgarlik usuli sifatida harakat qilishi mumkin (masalan, qarzdor qaytarmoqchi bo‘lmagan qarzni olishda). Firibgarlar- jinoyatchilik olamining elitasi hisoblanadi. Ular, odatda, yuksak aql-zakovatga va psixologiyaga oid ma‘lum bilimlarga ega odamlardir. Ular tez va o‘ta yoqimli aloqa qilish qobiliyatiga ega bo‘lib,

ushbu qobiliyat orqali odamlar ishonchiga tez kiradi. Shuningdek, ular huquq, iqtisodiyot va axborot texnologiyalari sohalarida yaxshi bilimga ega bo'lishi mumkin.

Firibgarlikda ishonchni suiiste'mol qilish deganda, aybdorning mulkdor, mulkning boshqa egasi yoki mulkni uchinchi shaxslarga berib yuborish to'g'risida qaror qabul qilishga vakolatli boshqa shaxslar bilan ishonchli munosabatlardan g'arazli maqsadlarda foydalanishi tushuniladi. Iшонchga turli holatlar, masalan, aybdor shaxsning xizmat mavqe'i yoki uning jabrlanuvchi bilan shaxsiy yoki qarindosh-urug'lik munosabatlari sabab bo'lishi mumkin.

Firibgarlik va Xato bir-biridan farq qiladi.

**Xato** – barcha insonlar xarakteriga xos bo'lgan xususiyat hisoblanadi. Xatoning motivi (asosi) aldov yoki ishonch orqali boshqa shaxslarga zarar yetkazish bo'lmaydi. Shaxs holatni bilmagani, uni noto'g'ri tushingani yoki adashganligi sababli xato oqibatini to'g'ri anglamaydi.

**Firibgarlikda** esa, aldov shaxs tomonidan qasddan, harakat oqibatini uning holatida sodir etiladi.

**Soxtalashtirish**-xato yoki firibgarlik oqibatida axborot yoki ma'lumotlarni qalbakilashtirish.

Korxonada sodir etiladigan firibgarliklar va ulardan manfaatdor:

- **Menedjer** – korxonada uchun noqulay bo'lgan hisob siyosatini tanlaydi.
- **Xodim** – savdo tushumini yashirib o'g'irlik qiladi va hisob registrlarida qayd etmaydi.
- **Mijoz** – chalg'itish maqsadida noto'g'ri schet faktura va hujjatlar taqdim etadi.

Firibgarlik sodir etilishi uchun quyidagi holatlar sabab hisoblanadi:

• **Nohalollik** – halol va tarbiyali shaxs firibgarlik qilishdan o'zini tiyadi. Shaxsdan shu xislatlar va uyat hissining yo'qolishi firibgarlik sodir etishga sabab bo'ladi;

• **Imkoniyat** – firibgarlik sodir etilishi uchun imkoniyat zarur bo'ladi. Korxonada nazorat tizimining yaxshi yo'lga qo'yilmaganligi firibgarlik uchun imkoniyat hisoblanadi;

• **Manfaat** – firibgarlik natijasidan xarajatlari yoki jazosidan ko'ra ko'p foyda olishini bilish, his etish shaxsni firibgarlikka rag'batlantiradi.

• **Bir yoki bir shecha shaxslar o'rtasida ustun mavqeiga ega bo'lish** shunday imkoniyati bor shaxslarda nazoratni cheklab o'tish imkoniyati yuqori bo'ladi;

• **Haddan tashqari murakkab korporativ tashkiliy tuzilma** – bunday holatda transaksiyalar (jarayonlar)ni nazorat qilish murakkablashadi, shu sababli xodimni firibgarlik qilish va uni yashirish imkoniyati ortadi;

• **Xodimlar ma'naviyati pastligi** – xodimlarga kompaniyadagi vaziyat va muhit yoqmasligi ularda firibgarlikni rag'batlantiradi;

• **Xodimni mehnat ta'tili olishni hohlamasligi** va uzoq muddat chiqmasligi;

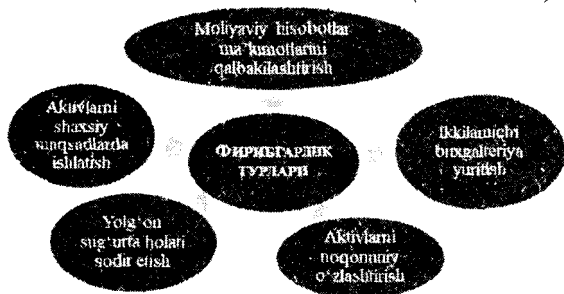
• **Xodimning "keng quloch"** bilan yashash turmush tarzi – maishat bilan yashash va ortiqcha hashamatlar mablag' talab etadi, shu sababli xodimda firibgarlikka ehtiyoj paydo bo'ladi;

• **Majburiyatlarni taqsimlashga** noodatiy yondoshuv – xodimlar o'rtasida majburiyatlarni notekmis va noto'g'ri taqsimlash ularda imkoniyatdan foydalanish yoki hasad hissini uyg'otadi;

• **Boshqaruv tizimida nazoratning yo'qligi** – xodim nazorat yo'qligini bilgach o'z ehtiyotkorligini yo'qotadi va ko'ngliga kelgan ishlarni qilishni boshlaydi;

**Noqonuniy harakatlar** – xodim kompaniyada sodir bo'layotgan noqonuniy holatlarda ishtirok etgandan so'ng, undan foydalanib qolishga qiziqadi;

Korxonada menedjerlari tomonidan sodir etiladigan firibgarlik holatlari turli maqsad va ko'rinishlarda bo'lishi mumkin (9.1.1-rasm).



9.1.1-rasm. Menedjerlar tomonidan sodir etiladigan firibgarlik turlari

Korxonada firibgarlik nafaqat menedjerlar balki, xodimlar tomonidan ham turli xil shakllarda sodir etilishi mumkin (9.2.2-rasm).



**9.1.2-Rasm. Xodimlar tomonidan sodir etiladigan firibgarlik turlari.**

Biznesda firibgarlik menedjer, xodim va mijozlar tomonidan sodir etilishi mumkin bo'lib, ular maqsadi va sodir etilishiga ko'ra bir-birlaridan farq qiladi. Mijoz o'z "biznes hamkorini" ishonchiga kirib noqonuniy manfaat ko'rish maqsadida firibgarlik jinoyatlarini sodir etishi mumkin (9.1.3-rasm).

#### MEY Kodlarni soxtalashtirish



**9.1.3-rasm. Mijozlar tomonidan sodir etiladigan firibgarlik turlari.**

Firibgarlik kim tomonidan sodir etilishidan qat'iy nazar biznes, jamoa va hamkorlar uchun zarar yetkazadigan hamda biznes faoliyati rivojlanishiga salbiy ta'sir ko'rsatadigan ijtimoiy xavfli qilmish hisoblanadi.

### **9.2. §. Firibgarlikni aniqlash va javobgarlik**

Firibgarlar bilib turib haqiqatga to'g'ri kelmaydigan ma'lumotlarni boshqa birovga tegishli bo'lgan moddiy qimmatliklarni qo'lga kiritish maqsadida sodir etiladigan shaxsning ijtimoiy xavfli qilmishidir. Ushbu holatda firibgar mulkning egasi yoki o'zi bilan munosabatga kirishgan shaxsdan ma'lum

qilinishi lozim bo'lgan haqiqiy faktlarni yashiradi va yanglishtirishga qaratilgan harakatlar amalga oshiradi. Firibgar o'zganing mulki yoki mulkka bo'lgan huquqini o'zi munosabatga kirishgan shaxslarni aldash yoki ishonchini suiste'mol qilish yo'li bilan qo'lga kiritadi. Bunda mulkdor o'z mulkini yoki mulkka bo'lgan huquqini aldanishi oqibatida firibgarga berib qo'yadi, yoki unga ushbu mulkni egallashga imkoniyat yaratib beradi.

**Firibgarlikning mazmuni** – aldash va ishonchni suiste'mol qilish yo'li bilan aybdorning mulkning boshqa egasi yoki mulkning uchinchi shaxslarga berib yuborish to'g'risida qaror qabul qilishga vakolatli boshqa shaxslar bilan ishonchli munosabatlardan g'arazli maqsadlarda foydalanishni anglatadi.

**Aldash deganda** – aybdor tomonidan jabrlanuvchining mulkini yoki mulkka bo'lgan huquqlarini qo'lga kiritish maqsadida haqiqatga to'g'ri kelmaydigan yolg'on ma'lumotlardan foydalanish yoki mulk egasi bilishi lozim bo'lgan haqiqiy faktlarni yashirish tushuniladi. Masalan, aybdor avtosalonda ishlamasa-da, mashina olib berishni va'da beradi, jabrlanuvchini o'zining gaplariga ishontirish maqsadida soxta shartnoma yoki boshqa hujjatlarni ko'rsatadi.

**Ishonchni suiste'mol qilish** – aybdorning mulk egasi bilan o'rtasidagi ishonchli munosabatlaridan g'arazli maqsadlarda foydalanishdir. Ishonchga turli holatlar, masalan, aybdor shaxsning xizmat mavqei yoki uning shaxsiy yoki qarindoshlik munosabatlari sabab bo'lishi mumkin. Masalan, qo'shnisini mehnat migratsiyasi bilan shug'ullanuvchi tashkilotda ishlashini bilgan fuqaro chet elga ishga yuborishga yordam so'rab murojaat qiladi. Garchi qo'shnisida bunday vakolat bo'lmasa-da, u ishonchni suiste'mol qilib, chet elga yubora olishini aytib, uning pul mablag'larini qo'lga kiritadi.

Moliyaviy firibgarlik turlaridan biri moliyaviy piramida hisoblanadi.

**Moliyaviy piramida** – firibgarlik asosiga qurilgan loyiha bo'lib, xuddi foydali investitsiyaday ko'rinadi. Pullar doimiy yangi ishtirokchilarni jalb qilish evaziga ko'payib boradi. Ishtirokchilar ham pul tikib, loyihaga yangi a'zolar qo'shadi – piramida o'sib boraveradi.

Bu orada, "piramidaning uchi", albatta, sezilarli foydaga ega bo'lishi mumkin. Ammo, pastdagilar hech nima qo'lga kiritmaydi. Ular soddalik bilan o'zlaridan bir pog'ona yuqoridagilarga pul tikkani qoladi, xolos.

Zamonaviy piramidalar tez sur'atlarda o'sib boradi: agressiv reklamlar, mo'jizaga ishonuvchilardan pul yig'ish ularni rivojlantiradi.



Hamma firibgarlar ham o'z faoliyatini moliyaviy piramida, deb aytavermaydi. Ko'pincha ular o'zini investitsion korxonalar sifatida ko'rsatadi. Ular yorqin va e'tiborni tortadigan nomlar bilan paydo bo'ladi: istiqbolli biznes, yuqori texnologiyali kompaniya, innovatsion loyiha kabi.

Firibgarlar ba'zan tashkilotning boshqa a'zosi – kompaniya boshqaruvchisi, iste'mol kooperativi, bukmeyker ko'rinishidagi niqob ostidagi ham yashirinadi. Ular hech qachon to'lovlarni naqd pul ko'rinishida va'da qilmaydi. Masalan, ular yangi ishtirokchiga kruizda yarim narxiga sayohat qilish, boshqa davlatlarga sayohat qilish, tilla buyumlarni sotib olish evaziga keshbek olish, hatto boshqa qarzdorlarni olib kelishi evaziga mavjud kreditlarini yopib berishni ham taklif qilishi mumkin.

Firibgarlik aniqlash turli usullar qo'llaniladi. Masalan, oddiy taqqolama tahlil. Taqqoslama tahlilda dunyo bo'yicha bank foizlari va firibgar tomonidan tavsiya etilayotgan foizlar o'rtasidagi katta farq borligi uni aniqlanadi. Ushbu usul firibgarlik holatini aniqlashning eng sodda va oson usulidir.

O'zbekistonda firibgarlik o'zganing mulki va mulkga bo'lgan huquqni qo'lga kiritishga oid ijtimoiy xavfli qilmish sifatida e'tirof etiladi. Shu sababli O'zbekiston Respublikasi Jinoyat Kodeksi 168-moddasi bilan ushbu qilmish sodir etgan shaxslar jinoiy javobgarlikka tortiladi. Ushbu modda talabiga ko'ra firibgarlik qilmishlari uchun quyidagi jazolar tayinlanadi:

1. Bazaviy hisoblash miqdorining ellik baravaridan yuz baravarigacha miqdorda jarima yoki ikki yilgacha axloq tuzatish ishlari yoki bir yildan uch yilgacha ozodlikni cheklash yoxud uch yilgacha ozodlikdan mahrum qilish bilan jazolanadi.

2. Firibgarlik:

a) ancha miqdorda;

b) bir guruh shaxslar tomonidan oldindan til biriktirib;

v) kompyuter texnikasi vositalaridan foydalanib sodir etilgan bo'lsa,

bazaviy hisoblash miqdorining yuz baravaridan uch yuz baravarigacha miqdorda jarima yoki uch yilgacha axloq tuzatish ishlari yoki uch yildan besh yilgacha ozodlikni cheklash yoxud uch yildan besh yilgacha ozodlikdan mahrum qilish bilan jazolanadi.

3. Firibgarlik:

a) ko'p miqdorda;

b) takroran yoki xavfli retsivist tomonidan;

.v) xizmat mavqeidan foydalanib sodir etilgan bo'lsa – bazaviy hisoblash miqdorining uch yuz baravaridan to'rt yuz baravarigacha miqdorda jarima yoki ikki yildan uch yilgacha axloq tuzatish ishlari yoxud muayyan huquqdan mahrum etilgan holda besh yildan sakkiz yilgacha ozodlikdan mahrum qilish bilan jazolanadi.

#### 4. Firibgarlik:

a) juda ko'p miqdorda;

b) o'ta xavfli retsivist tomonidan;

v) uyushgan guruh tomonidan yoki uning manfaatlarini ko'zlab sodir etilgan bo'lsa, -

– bazaviy hisoblash miqdorining to'rt yuz baravaridan olti yuz baravarigacha miqdorda jarima yoki sakkiz yildan o'n yilgacha ozodlikdan mahrum qilish bilan jazolanadi.

Firibgarlik jinoyatlari bo'yicha uni sodir etgan shaxs jabrlanuvchilarga yetkazilgan moddiy zarar o'rnini qoplangan taqdirda ozodlikni cheklash va ozodlikdan mahrum qilish tariqasidagi jazo qo'llanilmaydi. Ushbu tartib firibgarlik turidagi jinoyatlarni oldini olish bo'yicha profilaktik tadbir sifatida joriy etilgan.

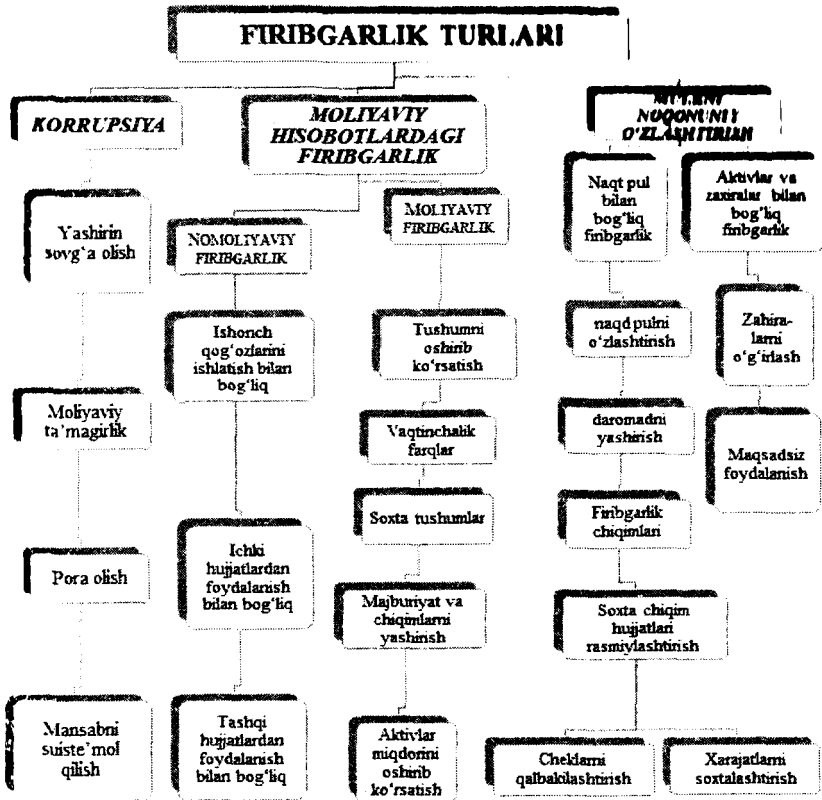
### **9.3. § Moliyaviy hisobot axborotlarini soxtalashtirish.**

#### **Pul “yuvish” (legallashtirish)**

Iqtisodiyotda faoliyat olib boradigan bozorlarning samarali ishlashi uchun kapital bozor ishtirokchilariga, shu jumladan investorlarga va bankirlarga, moliyaviy hisobotlarga asoslangan ishonch ma'lumotlar zarur bo'ladi. XXI asr boshlarida moliyaviy hisobotlar bilan bog'liq firibgarlik ko'paymoqda. Moliyaviy firibgarlik faktlarining ko'payishi kapital bozorlari tizimi rivojlanishi va ishonchililiga xavf tug'diruvchi omillardan hisoblanadi.

Moliyaviy hisobotlar axborotlarini soxtalashtirish bilan bog'liq firibgarliklar bozor ishtirokchilarining ishonchiga jiddiy tahdid soladi.

Firibgarlikni aniqlash bo'yicha sertifikatlangan ekspertlar uyushmasi (*Association of Certified Fraud Examiners, ACFE*) tomonidan quyidavgi firibgarlik daraxti ishlab chiqilgan (*9.3.1-rasm*).



9.3.1-rasm. Firibgarlik daraxti chizmasi.

Chizma mazmunidan firibgarlik korrupsiya, moliyaviy hisobotlar ma'lumotlarini soxtalashtirish va aldov hamda ishonchi suiste'mol qilish yo'llari bilan amalga oshirilishi mumkinligini ko'ramiz.

Sodir etiladigan firibgarlikda ishtirok etuvchilar, uning toifasi va elementlarini quyidagi jadvalda ko'rishimiz mumkin (9.3.1-jadval).

Moliyaviy hisobotdagi firibgarlik toifasi ikkita kichik toifadan iborat bo'lib, ular moliyaviy va nomoliyaviy xususiyatdagi firibgarliklar hisoblanadi.

Moliyaviy firibgarlik ko'p hollarda hisobot berishda daromadni oshirib yuborishni anglatadi. Bu turli yo'llar bilan amalga oshirilishi mumkin. Xususan, bo'lg'usi daromadni hisobga olish, joriy davrdagi daromad (vaqtinchalik farqlar)ni oshirish, bo'lmagan daromadni hisobga olish.

## Firibgarlik belgilari va toifalari tasnifi

### 9.3.1-jadval

T/r	Belgilari	Firibgarlik toifalari		
		Moliyaviy hisobotlardagi firibgarlik	Mulkni noqonuniy egallash bilan bog'liq firibgarlik	Korrupsiya
1.	Firibgar shaxs	Ijro hokimiyat rahbari	Xodimlar	Ijro hokimiyat rahbari, mansabdor shaxslar
2.	Firibgarlik ko'lam	Katta miqdorda	Kam miqdorda	O'rta miqdorda
3.	Firibgarlik davriyligi	Har doim emas	Tez-tez	Imkoniyat paydo bo'lganda
4.	Firib uchun motivatsiya	Aksiyalar kursi, mukofot	Og'ir ijtimoiy ahvol	Muammoli vaziyat, shaxsiy manfaat
5.	Muhimlik	Ehtimol	Ehtimoli kam	O'zi yoki boshqani manfaati
6.	Manfaatdor taraf	Firibgar va kompaniya manfaati	Kompaniya zarari, firibgar manfaati	Firibgarlar manfaati
7.	Kompaniya zarari hajmi	Katta miqdorda	Mayda miqdorda	Katta, o'rta miqdorlarda
8.	Jamiyatga zarari darajasi	Kompaniya nufuziga katta zararli	Zarari kam	Juda zararli

### Moliyaviy hisobotda eng keng tarqalgan firibgarlik sxemalar:

- to'lov jo'natish sxemasi – shartnoma imzolani, lekin sotuvchi sotilmagan daromadni tan olgan holda yetkazib berishdan oldin daromadlarini oshiradi;

- soxta bitim sxemasi – ushbu sxema ro'yxatni kengaytirish uchun xaridorlarni rag'batlantirish maqsadida yo'q bitim to'g'risida axborotlar tarqatiladi (*iste' molchilar, yoki sotish bilan birga tovarlarni ombordan omborga ko'chirish; bekor qilish majburiyati bilan sotish, tovarlarni qaytarib olish*);

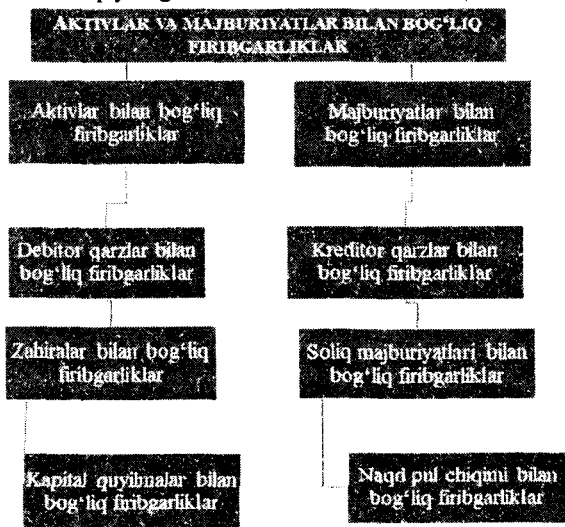
- daromadni erta tan olish sxemasi (*bitim daromadgi o'tib qolmaslik uchun yil bo'yicha emas chorak bo'yicha manipulyatsiya qilinadi*);

- xarajatlarni kechiktirish sxemasi (*xarajatlarning foydaga ta'sirini kamaytirish maqsadida xarajatlar kapitalashtirish orqali kechiktiriladi*);

- xarajatlarni tezlashtirish sxemasi (*kompaniyalar ko'pincha xarajatlarni bir necha davr mobaynida hisobdan chiqarish o'rniga birdan hisobdan chiqaradi*);

- balansdan tashqari schetlar sxemalar (*Balansda aktivlar va majburiyatlar balansdan tashqari schetlarda aks ettiriladi*).

Bundan tashqari kompaniyalar tomonidan kompaniyalarning aktivlari va majburiyatlari bilan bog'liq holatlarni moliyaviy hisobotlarda noto'g'ri ifodalash bilan bog'liq firibgarlik ham sodir etilishi mumkin. Ushbu toifadagi firibgarliklar tarkibi va mazmunini quyidagi chizmada ko'rish mumkin (9.3.2-rasm).



**9.3.2-rasm. Kompaniyalar aktivlari va majburiyatlarini moliyaviy hisobotlarda aks ettirish bilan bog'liq firibgarliklar tarkibi.**

Ushbu firibgarliklarda umidsiz qarzar miqdorini minimallashtiriladi va muddati ztmagan qarzar miqdori ko'paytiriladi natijada umumiy qarz miqdori o'zgarmaydi. Shu sxema orqali umidsiz qarzar uchun tashkil etiladigan zahira uchun xarajatlar kamaytirilib, foyda miqdori ko'paytiriladi.

Zahiralalar bilan bog'liq firibgarliklar mahsulotlar miqdorini ko'p ko'rsatish, ya'ni sotilgan mahsulotlarni hisobdan chiqarmaslik, mahsulot narxini qimmat aks ettirish va mahsulotlar chiqimini kechiktirish usullarida sodir etiladi.

Moliyaviy hisbotlardagi kapital quyilmalar bilan bog'liq firibgarlik qimmatli qog'ozlar narxleri ko'paytirib ko'rsatish yo'li bilan sodir etiladi.

**Majburiyatlarni moliyaviy hisobotlarda aks ettirish bilan bog'liq firibgarliklar:**

- kreditor qarzdorliklar miqdorini kamaytirish evaziga foyda miqdori oshirib ko'rsatish;

• *solliq majburiyatlari miqdori solliq stavkasi pasaytirilgan miqdorini qo'llash, imtiyozlarni noto'g'ri qo'llash va solliqqa tortiladigan aylanmalarni solliq bazasiga kiritilmaydigan aylanmalar tarkibiga kiritish yo'llari bilan kamaytirish;*

• *solliq obyektlarini hisobga olmaslik evaziga majburiyatlarni kamaytirish kabi usullarda sodir etiladi.*

Chiqimlarni rasmiylashtirmaslik, ularni ortiqcha ko'rsatish, tannarxga kiritiladigan xarajatlar sifatida rasmiylashtirish tarzida sodir etiladigan firibgarliklar naqd pul bilan bog'liq chiqimlar toifasidagi firibgarliklar hisoblanadi.

Soxta moliyaviy hisobotlarni taqdim etishning sababi korxonalar rahbariyatining moliyaviy hisobotlardan foydalanuvchilarni korxonalar faoliyati to'g'risidagi tushunchalariga ta'sir ko'rsatish orqali chalg'itish maqsadida daromadlarni manipulyatsiya qilishga urinishlari bo'lishi mumkin. Daromadni bunday manipulyatsiya qilish kichik harakatlar yoki rahbariyat tomonidan qabul qilingan taxminlar va mulohazalar o'zgarishiga mos kelmaydigan tuzatishlar bilan boshlanishi mumkin. Ba'zi korxonalarda rahbariyat solliqlarni kamaytirish yoki bank moliyalashtirishni ta'minlash uchun daromadlarni ko'paytirish maqsadida daromadlarni sezilarli darajada kamaytirishga undashi mumkin.

Tadqiqotchilar tomonidan kishilik jamiyatining rivojlanishi oqibatida yangi ijtimoiy munosabatlar paydo bo'ladi va odamlarning ijtimoiy qadriyatlar haqidagi g'oyalari o'zgaradi. Lekin rivojlanish darajasining o'sishi va imkoniyatlarning kengayishiga qaramasdan odamlarning jinoiy harakatlar doirasi kamaymaydi, aksincha uning ko'lami va turlari asosan kengaydi.

Har bir jinoyatning o'ziga xos kelib chiqish tarixi, jinoiy rivojlanishi va o'zgarish dinamikasi mavjud bo'ladi. Eng qadimgi jinoyatlar qatoriga qotillik, o'g'irlik, zo'rlash, diniy ziyoratgohlarga tajovuz qilish va hokazolarni kiritish odat tusiga kiradi.

N.Rojdestvenskiy fikriga ko'ra "jinoyat – bu nafaqat umumiy qabul qilingan, balki u yoki bu odamlar hayoti u yoki bu davrida ifodalanishi mumkin bo'lgan adolatni to'g'ridan-to'g'ri va ochiq buzishdir. Bu bizni jinoiy harakatlar tizimi har bir xalqning tabiatiga, uning sharoitiga, hatto jismoniy sabablarga bog'liq degan pozitsiyani qabul qilishga majbur qilishdir". Shuning uchun ham bir xil odamlar turli davrlarda turli jinoiy harakatlar sodir etgan.

Jinoiy yo'l bilan olingan pul yoki boshqa mulkni legallashtirish (*yuvish*) xalqaro xarakterga ega bo'lgan jinoyat hisoblanadi. Xalqaro moliya bozorlarining globalashuvining zamonaviy sharoitlari jinoyatchilarga xalqaro darajada harakat qilish imkoniyatini yaratdi.

Iqtisodlarning globallashuvi va elektron pul o'tkuzmalarining global tizimini rivojlantirishdagi yangi yutuqlar o'z ijobiy jihatlari bilan birga salbiy oqibatlar ham keltirib chiqarmoqda. Biznes subyektlari va kriminal tuzilmalarning katta bozorlarni egallash istagining ortib borishi barcha davlatlar huquqni muhofaza qilish organlarida jinoyatni fosh etishda jiddiy muammolarini keltirib chiqardi.

Davlatlar odatda, xalqaro hamkorlik va xorijiy sarmoyadan manfaatdor bo'lgan sababli o'z moliya tizimiga kirib kelayotgan kapitalning kelib chiqishiga e'tibor bermaydilar. Ayrim davlatlar esa milliy moliya tizimiga "noqonuniy" kapitalni jalb qilish uchun sun'iy ravishda qulay shart-sharoitlar yaratadi. Bunday davlatlar ofshor zonalar deb ataladi.

Jinoiy yo'l bilan olingan daromadlarni iqtisodiyotga turli yo'llar bilan kiritish natijasida qonuniy tus berilishi noqonuniy daromadni legallashtirish (*yuvish*) deb ataladi. Jinoiy yo'l bilan topilgan daromadlar investitsiya, mol-mulk xarid qilish kabi yo'llar qonuniy daromadga aylantiriladi, ya'ni "yuviladi" va xalqaro moliya bozorlariga kirib boradi. Natijada, jinoyatdan olingan daromadlar odatda oddiy tadbirkorlik faoliyatidan olingan qonuniy daromadlar bilan aralashtiriladi va "sof" deb e'lon qilinadi. Bunday hollarda jinoyatchilar ko'pincha naqd pul evaziga sotuvchi yoki xizmatlar ko'rsatadigan korxonalarini (masalan, restoranlar, universal do'konlar sotib oladi, kazinolar va boshqa ko'ngil ochar o'yinlar tashkil etadi) boshqaradi.

Jinoiy daromadlarni legallashtirish jarayonida davlat va tijorat tuzilmalarining korrupsiya ko'rinishida yuqori darajada kiriminal hokimiyat bilan birlashishini rag'batlantiradi. Shu bois mazkur masala xalqaro miqyosda jinoiy faoliyatdan olingan daromadlarni legallashtirishni (*yuvish*) jinoiy huquqbuzarlik deb tan olish, jinoiy faoliyatdan olingan daromadlarni legallashtirishga qarshi kurash siyosatini belgilash va dastur ishlab chiqish zaruriyatini keltirib chiqardi. Natijada, so'nggi yigirma yil ichida aksariyat qonunchilik tizimlarida shaxslarning jinoiy yo'l bilan orttirilgan mol-mulkka egalik qilish, undan foydalanish yoki uni tasarruf etishning qonuniy ko'rinishini berishga qaratilgan harakatlari jinoiy javobgarlikka tortildi.

Jinoiy daromadlarni legallashtirish tizimini shakllanishi va riojlanish davrlari A.V.Solovyov uch bosqichga bo'lish taklif qilingan. Birinchi bosqich 1920-yillarning o'rtalaridan 1970-yilgacha bo'lgan davrni o'z ichiga oladi. Ushbu davrda xalqaro hamjamiyat jinoiy daromad keltiruvchi jinoyatlarga qarshi kurashishni dastlabki huquqiy negizlarini shakllantara boshlagan. Ikkinchi bosqich 1970-yillarda 1980-yillarning oxirigacha bo'lgan davrni

qamrab oladi. Ushbu bosqichda sodir etilgan jinoyatlar munosabati bilan moliyaviy operatsiyalar va mulkga boshqa tus berish tizimini aniqlash va uni jinoiylashtirish asoslarining shakllanishi bilan xarakterlanadi. Uchinchi bosqich 1990-yildan hozirgi kungacha bo'lgan davrdan iborat. Ushbu bosqichda har qanday jinoiy yo'l bilan topilgan daromadlarni qonuniylashtirishga qarshi kurashish xalqaro darajada e'tirof etilgan me'yorlar bilan tartibga solina boshladi. Xalqaro hamjamiyat tomonidan ushbu toifadagi jinoyatlarga qarshi kurashishning xalqaro tashkilotlari va ularni aniqlash hamda olini olishning mexanizmlarini shakllantiriladi. Ushbu bosqichda jinoiy daromadlarni legal-lashtirishga qarshi kurashish bo'yicha FATF, YEGA, EGMOND kabi o'zaro hamkorlikda faoliyat olib boruvchi xalqaro tashkilotlar tashkil etildi.

Pul yuvish legallashtirish atamasi birinchi marta 1980-yillarda Amerika Qo'shma Shtatlarda kriminal elementlar tomonidan giyohvand moddalar biznesidan tushgan noqonuniy daromadlarni kir yuvish sexlari orqali naqd pulga aylantirish tizimini yo'lga qo'yishi natijasida qo'llanila boshlangan. Olingan mahsulotlarni o'zgartirish jarayonini nazarda tutadi.

1984-yilda AQSH Prezidenti huzuridagi Uyushgan jinoyatchilik bo'yicha komissiyasi quyidagi so'zlarni ishlatgan: "Pullarni yuvish – bu daromadlarning mavjudligi, noqonuniy kelib chiqishi yoki noqonuniy ishlatilishini yashirish va keyin bu daromadlarni jinoiy ko'rinishini yashirish jarayoni maqsadida qonuniy tus berilishidir.

Xalqaro huquqda jinoyatdan olingan daromadlarni legallashtirish ("yuvish") tushunchasi BMTning 1988-yil 19-dekabr-dagi Giyohvandlik vositalari va psixotrop moddalarning noqonuniy aylanishiga qarshi kurashish to'g'risidagi Vena konvensiyasi giyohvand moddalar savdosidan olingan pullarni "yuvish"ni jinoyat deb tan oldi va unga qarshi kurashish tizimi xalqaro huquqiy asosini belgilab bergan. Konvensiyaning 3-moddasiga muvofiq, jinoyatdan olingan daromadlarni legallashtirish (*yuvish*) quyidagilarni anglatadi:

– *mulkni huquqbuzarlik yoki huquqbuzarliklar natijasida yoki bunday huquqbuzarlik yoki huquqbuzarliklarda ishtirok yetish natijasida, noqonuniy mulk manbasini yashirish yoki yashirish maqsadida olinganligini bila turib, mulkni konvertatsiya qilish yoki topshirish. bunday huquqbuzarlik yoki huquqbuzarlik sodir yetishda ishtirok yetgan har qanday shaxsga o'z harakatlari uchun javobgarlikdan qochish uchun yordam berish maqsadi;*

– *mulkning asl mohiyatini, manbasini, joylashgan joyini, tasarruf yetish usulini, harakatini, mulkka yoki unga yegalik huquqiga nisbatan haqiqiy huquqlarni, agar bunday mulk huquqbuzarliklar yoki huquqbuzarliklar*



*natijasida olinganligi ma'lum bo'lsa, yashirish yoki yashirish. bunday huquqbuzarlik yoki huquqbuzarliklarda ishtirok yetish;*

*- mol-mulkni olish, yegalik qilish yoki undan foydalanish, agar olish paytida bunday mulk huquqbuzarlik yoki huquqbuzarliklar natijasida yoki bunday huquqbuzarlik yoki huquqbuzarliklarda ishtirok yetish natijasida olinganligi ma'lum bo'lsa;*

Jinoiy daromadlarni legallashtirish bo'yicha faoliyatning eng muhim maqsadlari quyidagilardan iborat:

*- noqonuniy manbalardan olingan daromadlarning kelib chiqishi izlarini vashirish;*

*- daromadga qonuniy tus berish*

*- noqonuniy daromad olgan shaxslarni yashirish;*

*- soliq to'lashdan bo'yin tovlash;*

*- noqonuniy manbalardan olingan mablag'lardan qulay va tezkor foydalanishni ta'minlash hamda xavfsiz va qulay iste'mol qilish uchun sharoit yaratish;*

*- qonuniy biznesga legallashtirilgan noqonuniy daromadlarni xavfsiz investitsiyalar sifatida kiritish uchun shart-sharoitlar yaratish.*

### **Nazorat savollari:**

1. Firibgarlik nima?

2. Firibgarlikdan manfaatdor tomonlar tarkibi?

3. Xodimlar tomonidan sodir etiladigan firibgarlik turlari?

4. Menejerlar tomonidan sodir etiladigan firibgarlik turlari?

5. Mijozlar tomonidan sodir etiladigan firibgarlik turlari?

6. Pul yuvish (legallashtirish) qachon va qanday paydo bo'lgan?

7. Jinoiy daromadlarni legallashtirish mazmuni nimani anglatadi?

8. BMTning 1988-yil 19-dekabrda Vena konvensiyasida jinoiy daromadlarni legallashtirish masalasi bo'yicha qanday tadbirlar belgilangan?

9. Jinoiy daromadlarni legallashtirish faoliyati eng muhim maqsadlari nimalardan iborat?

10. Jinoiy daromadlarni legallashtirishga qarshi kurashish bo'yicha qanaqa xalqaro tashkilotlar mavjud?

## **.10-BOB. YETAKCHILIK VA INSONLARNI BOSHQARISH**

### **10.1. § Biznesda menejment tushunchasi**

“Menejment” (inglizcha management – yetakchilik, boshqaruv) atamasi asosan ikkita tushunchani boshqarmoq – yo‘naltirmoq, manipulyatsiya qilmoq. Biznesda “menejment” tushunchasini maqsadga erishish uchun mavjud mehnat, moddiy, texnik va moliyaviy resurslardan maksimal darajada samarali foydalanishga imkon beradigan maqsadli kasbiy inson faoliyatini boshqarish nazariyasi va amaliyoti majmui sifatida e’tirof etiladi.

Keng ma’noda “menejment” atamasi odamlarning mehnatidan, ularning intellektual, fiziologik va ijodiy salohiyatidan foydalangan holda maqsadlarga erishish qobiliyati, turli sohalarda mehnat faoliyati orqali o‘zaro biznes munosabatlari ishtirokchilarining turli hayotiy ehtiyojlarini qondirish istagi sifatida talqin etiladi.

#### **1. Menejment kompaniyani boshqaruvchi tashkilot sifatida.**

Har qanday firmaning maqsadlari yakuniy natijalarga erishish uchun resurslarni (kapital, materiallar, texnologiya, axborot, mehnat resurslari) o‘zgartirishni o‘z ichiga oladi. Ushbu jarayon turli xil faoliyat turlarini amalga oshirish, funksiyalarni bajarishni talab etadi. Muayyan funksiyalarga qarab, firma aniq maqsadlarni amalga oshirish uchun ularga yuklangan vazifalarni bajaradigan bo‘linmalarga bo‘linadi. Bo‘linmalar (bo‘limlar, xizmatlar) – bu umumiy maqsadga erishish uchun faoliyati yo‘naltirilgan va muvofiqlashtirilgan odamlar guruhlar. Buning natijasida butun kompaniya faoliyatini boshqarish jarayonlari boshqaruv tizimi shakllanadi.

#### **2. Menejment boshqaruv tashkiloti (*organi*) sifatida.**

Odatda, tashkilot deganda umumiy maqsadlarga erishishga qaratilgan ongli ravishda muvofiqlashtirilgan faoliyat amalga oshiriladigan tuzilma (*tarkib*) tushuniladi. Tashkilot – bu korxonaning o‘ziga xos “anatomiyasi”, menejment – bu uning fiziologiyasi, boshqacha aytganda, tashkilot – biznesning statikasi, boshqaruv – uning dinamikasi. Menejmentning o‘zi ham ma’lum bir tuzilishga ega bo‘lganligi sababli, butun tashkilot va menejment bilan bir qatorda, tashkilot organ, boshqaruv subyekti va boshqaruv obyekti sifatida qaraladigan tashkilotni boshqarish haqida gapirish mumkin. Ikkala holatda ham “boshqaruv” atamasi qo‘llaniladi.

### **3. Menejment boshqaruv apparatining turli darajalari sifatida.**

Yirik firma odatda o'z apparatida boshqaruvning uchta darajasiga ega bo'lib, ularning har birida inglizcha "management" so'zi mavjud:

- *Top menejment* – boshqaruvning eng yuqori darajasi (*bog'lanishi*).
- *O'rta menejment* – o'rta boshqaruv darajasi.
- *Quyida menejment* – boshqaruvning eng quyi darajasi.

Boshqaruvning eng yuqori darajasi (*direktorlar kengashi, bosh direktor, boshqaruv kengashi raisi, bosh mutaxassislar va boshqaruv xodimlari*) korxonaga maqsadlarini, rivojlanish dasturlarini va umumiy boshqaruvni ishlab chiqadi, strategik va operatsion rejalashtirishning muayyan vazifalarini hal qiladi.

Menejmentning o'rta bo'g'ini (*bo'limlar, bo'limlar, xizmatlar*) yuqori darajadagi ko'rsatmalar, qarorlar va qarorlarni amalga oshirish orqali ishlab chiqarish, marketing, moliyaviy va boshqa xo'jalik faoliyatini rejalashtirish va nazorat qilishni bevosita amalga oshiradilar. boshqaruv subyektlari va obyektlari o'rtasidagi o'zaro ta'sir shakllari, usullari, usullari va vositalarining keng doirasi.

Quyida boshqaruvni to'g'ridan-to'g'ri quyi bo'g'in boshliqlari (*seksiya boshliqlari, liniya va smena ustalari, ustalar, uchastka boshliqlari, omborlar va boshqalar*) amalga oshiriladi.

### **4. Menejment odamlar, xodimlar mehnatini tashkil etish sifatida.**

Bunday holda, menejment insonning bevosita faoliyatini boshqarish bo'lib, u tashkilotning (*bo'limning*) maqsadlariga ham, xodimlarning ehtiyojlariga ham javob beradigan, ularning ishini faollashtirishga imkon beradigan tarzda tashkil etish nuqtayi nazaridan yondoshadi. Boshqaruvni bunday tashkil etilishi mehnat unumdorligini oshirish hamda ishlab chiqarish samaradorligini oshirishni ta'minlaydi.

### **5. Boshqaruv boshqaruv tizimi sifatida.**

Bu erda menejment deganda firma yoki uning bo'linmalari boshqariladigan obyektlar rolini bajaradigan tartiblangan tizim tushuniladi, ular ko'plab elementlar (*bo'limlar*) yig'indisi bo'lib, ular ham kichik boshqariladigan obyektlar sifatida qaraladi. Yagona bir butunni tashkil etuvchi obyektlarni boshqarishning tarkibiy elementlari yig'indisi boshqaruv tizimi deyiladi.

Boshqaruv tizimi sifatida menejmentning tarkibiy qismlari quyidagi asosiy elementlar diagrammasi bilan ifodalanadi.

**Boshqaruv tizimi** – boshqaruv tuzilmalari tomonidan qo'llaniladigan tashkiliy elementlar, qoidalar, usullar, cheklovlar va majburiyatlar to'plami.

**Boshqaruv ta'siri** – bu mutaxassislarning o'ziga xos ishi sifatida qaraladigan, ishlab chiqarishni rejalashtirish va tashkil etish sohasida ma'lum bilimlarni amalga oshirishni talab qiluvchi boshqaruv vositasidir.

**Boshqaruv tizimining tuzilishi** – bu boshqaruvning bo'g'inlari va bosqichlari (*elementlari sifatida*) soni va tarkibi, ularning bo'ysunishi va o'zaro bog'liqligi.

**Boshqaruv jarayoni** – bu ma'muriy va ijro etuvchi tuzilmalar elementlarining tartibli o'zaro ta'siri. Nazorat qonunlari nazoratning asosiy omillari va bog'liqliklari sifatida obyektiv o'ziga xos tendensiyalar va qonuniyatlardir.

**Boshqaruv tamoyillari** – bu boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish uchun ishlab chiqilgan menejerlar va tashkiliy tuzilmalarning hatti-harakatlari, asosiy g'oyalari va qoidalari.

**Ijtimoiy-iqtisodiy tizim va uning elementlari** – ichki va tashqi muhitning o'zaro ta'sir qiluvchi elementlari bilan firma (korxon)ning tashkiliy-huquqiy tuzilishi.

**Boshqaruv obyekti** – tashkiliy-ishlab chiqarish tuzilmalari, bo'limlar, xizmatlar, jamoalar, shaxslar, shuningdek, mehnat faoliyatini tashkil etish tizimida menejning ishi tufayli ishlaydigan va amalga oshiriladigan jarayonlar.

**Boshqaruv predmeti** – bu tashkilotning (*tuzilmaning*) yoki jarayonning vazifani hal qilishni ta'minlaydigan ish, maqsadli, tartibli faoliyatining manbai.

**Boshqaruv funksiyalari** – doimiy vazifalarni hal qilishni, umumiy boshqaruvni ta'minlaydigan boshqaruv tuzilmalari faoliyatining alohida yo'nalishlari majmui (*asosiy funksiyalar: rejalashtirish, texnik va tashkiliy ta'minot sifatida tashkil etish, mehnatni rag'batlantirish va nazorat qilish*).

**Menejmentning maqsadlari** – qo'yilgan strategik vazifani hal qilish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratish.

**Boshqaruv qarorlari** – boshqaruv apparatining ma'lum yoki taklif qilingan vaziyatda boshqaruv subyektlari hamda obyektlarining hatti-harakatlarni aniqlash, tanlash yoki qo'llash to'g'risidagi yakuniy aqliy, tahliliy fikri.

**Boshqaruv mexanizmi** – vazifani bajarish jarayonida boshqaruv dinamikasini aks ettiruvchi boshqaruv obyektiga ta'sir qilish vositalari majmui.

**Menejmentning ijtimoiy-iqtisodiy va huquqiy jihatlar:**

**ijtimoiy jihat** – jamiyatning ijtimoiy tuzilishining xususiyatlari, uning madaniyati, an'analari, qadriyatlarini, urf-odatlarini, shuningdek, boshqaruv obyekti sifatidagi shaxsning psixologik xususiyatlari;

**iqtisodiy jihat** – moddiy, moliyaviy va mehnat resurslarini muvofiqlashtirish, maqsadlarga erishishni ta'minlash;

**huquqiy jihat** – boshqaruv tuzilmalarining davlat va jamiyat oldidagi munosabatlari hamda javobgarligining qonun bilan belgilangan huquqiy normalariga rioya qilish.

**Tashkiliy-texnik jihat** – bu vaziyatni oqilona baholash, maqsadlarni to‘g‘rilash va qo‘yilgan operativ va strategik vazifalarni muvaffaqiyatli hal etishni ta‘minlash uchun tashkiliy va moddiy-texnik shart-sharoitlarni yaratish.

**Boshqarish usullari va vositalari** – boshqariladigan obyektga ta‘sir qilish, maqsadlarga erishish yoki muayyan, maxsus ishlab chiqilgan vazifalarni hal qilishni ta‘minlaydigan texnika va usullar to‘plami.

**Boshqaruv samaradorligi** – bu boshqaruv faoliyatining yakuniy samaradorligi va vazifani bajarish jarayonida mavjud moddiy, moliyaviy va mehnat resurslaridan foydalanish darajasi.

## 10.2. § Menejment funksiyalari va vazifalari

Biznesdamejmentning mazmuni iqtisodiyotni boshqarish, menejment tizimlari va uni tuzilishi, tashkiliy shakllari, mexanizmlari, boshqaruv uslublari, texnika-texnologiyasining nazariy va metodologik asoslari hisoblanadi. Menejment funksiyasi boshqaruv faoliyatining umumiy qonuniyatlari va tamoyillari, boshqaruv tizimiga ta‘sir etish usullarini shakllantiradi, boshqaruv apparatining aniq vaziyatlardagi harakatlari va o‘zini tutish hollarini umumlashtiradi, biznesni boshqarishning nazariy va amaliy tomonlarini o‘rgatishdan iborat.

Menejment eng avvalo insonlarni boshqaradi, ularni o‘z faoliyatiga qiziqtirish, tadbirkorlikka, mehnatga ijodiy yondashish, o‘ziga ishonish tuyg‘ularini shakllantirish, sohalar buyicha bilim, kunikma va malakalarni egallashiga kumaklashish, yangilikka va ijodkorlikka chorlash, insonlarni faoliyatini boshqarish demakdir.

Boshqarish nazariyasi asoschilaridan Anri Fayol XX asrning boshlarida boshqaruvning quyidagi beshta funksiyasini ta‘kidlagan:

- *rejalashtirish;*
- *tashkil etish;*
- *farmoyish berish;*
- *muvofiglashtirish;*
- *nazorat.*

A.T.Tuxtoboyev mazkur funksiyalarning fakat ma‘muriy ekanligini ta‘kidlab, ma‘muriy boshqaruv funksiyalarining uch guruhini ajratib kursatadi:

- umumiy funksiyalar;
- ijtimoiy-psixologik funksiyalar;
- texnologik funksiyalar.

Menejmentning umumiy funksiyalar – boshqaruv jarayonining asosiy bosqichlari mazmunini anglatuvchi quyidagilar hisoblanadi.

- maksadlarni shakllantirish;
- strategik rejalashtirish;
- tashkil qilish;
- tartibga solish (muvofiklashtirish);
- ragbatlantirish;
- nazorat qilish (xisob-kitob yuritish va taxlil qilish).

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik funksiyalari - jamoadagi ijtimoiy-iktisodiy munosabatlar xarakteri bilan bog‘liq bo‘ladi. Ular vakolatlar taqsimoti va motivatsiya (rag‘bat) tizimidan iborat bo‘ladi.

Ma‘muriy boshqaruvning texnologik funksiyalari – har qanday darajadagi raxbarlar mexnati texnologiyasi mazmunini anglatadi.

Yukorida keltirilgan menejment funksiyalar o‘zaro bir-birini to‘ldirib, ma‘muriy boshqaruvning yagona tizimini tashkil kiladi.

Menejmentning asosiy maqsadi – korxonani eng yuqori natijalarga erishishga qaratilgan harakatlarni amalga oshirishini muvofiqlashtirish va ta‘minlashdan iborat. Ushbu maqsadga erishida menejment umumiy va o‘ziga xos xususiyatlar ega tamoyillarga tayanadi (10.2.1-rasm).

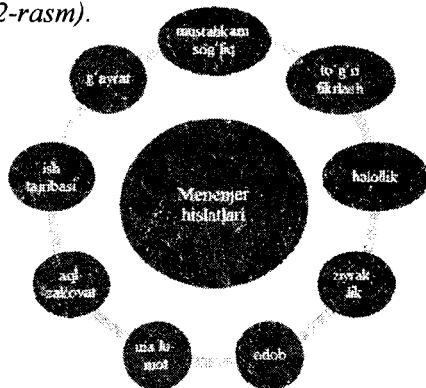
1	• Yakkaboshchilik va kollegiyalik;
2	• Ilmiylik;
3	• Rejalilik;
4	• Boshqaruv shakl va usullarini takomillashtirib borish;
5	• Kadrlarni tanlash va joylashtirish;
6	• Agentlar mustaqilligi va erkinligi;
7	• Shaxsiy tashabbuskorlik;
8	• Javobgarlik va tavakkalchilik.

10.2.1-rasm. Menejment tamoyillari tasnifi.

Menejment korxonani eng yuqori natijalarga erishishga qaratilgan harakatlarni amalga oshirishni muvofiqlashtirish va ta'minlash maqsadida quyidagi vazifalarni amalga oshiradi:

- muassislar bilan munosabatlarni tizimi asoslarini belgilab oladi;
- mehnat jamoasini tashkil etadi;
- jamoa faoliyatini muvofiqlashtirish rag'batlantirish choralarini ishlab chiqadi;
- bozordagi talab va taklifni o'rganadi;
- bozorda o'z mahsuloti (tovari, xizmati)ga bo'lgan talab asosida buyurtmalar portfelini shakllantiradi;
- ta'minotchilar va hamkor xaridorlar tizimini baholaydi;
- ta'minotchi va hamkor xaridorlar bilan manfaatli munosabatlar tizimini shakllantiradi;
- kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yishni tashkil etadi;
- kadrlarni rivojlantirish choralarini ishlab chiqadi;
- hisobdorlik va nazorat tizimini tashkil etadi.

Ushbu vazifalarni to'g'ri va optimal tashkil etish boshqaruv natijasi samaradorligini ta'minlashga xizmat qiladi. Tadqiqotlar belgilangan maqsad va vazifalarga erishishda menejerning shaxsiy xislatlari, bilimi, malakasi va amaliy ko'nikmalari muhim ahaياتga ega ekanligi o'z isbotini topgan. Olimlar tomonidan tadqiqotlar natijasida menejer shaxs uchun zarur shaxsiy xislatlar va elementlarni taklif etganlar. Masalan Teylor menejer kasbi egasi uchun zarur eng muhim xislat aql-zakovat ekanligini e'tirof etadi va menejerda bo'lishi muhim bo'lgan quyidagi to'qqiz sifatni ta'kidlaydi (10.2.2-rasm).



10.2.2-rasm. Menejer uchun zarur xislatlar.

\* Biznes boshqaruvida faoliyat olib borayotgan menejerda ushbu xislatlarning jamlanishi uning natijasi samarali bo'lishi, jamoda sog'lom ishchi muhitni shakllanishi hamda biznes yashash davri uzoq bo'lishini ta'minlaydi.

### 10.3. § Menejment nazariyalari tasnifi

Insonning ongli yaratuvchanlik faoliyati jamiyat va davlat qurilishi tizimini o'rganadigan ko'plab fanlar, shu jumladan, iqtisod va sotsiologiya fanlari tomonidan ham o'rganiladi.

Biznesni, jamoani va insonni boshqarish bo'yicha amalga oshirilgan tadqiqotlar natijasida boshqaruvga bo'lgan yondashuvlarni o'rganish asosan uchta maktab vakillari tomonidan amalga oshirilgan.

1. **Samaradorlik konsepsiyasiga asoslangan ilmiy boshqaruv (F. Teylor, K. Bart, X. L. Gantt, F. Gilbert) maktabi.**

*Ushbu maktab vakillari tomonidan boshqaruv samaradorligi uchun quyidagi asosiy fikrlar targ'ib etiladi:*

– *keng ma'noda mehnat taqsimoti-ishchi va menejer har qanday funktsiya uchun javobgardir;*

– *funksional rahbarlik* – bitta ishchining vakolatini funksional boshqaruv bilan almashtirish natijasida, boshqaruvning har biri o'z vakolatlari doirasida ishchiga ko'rsatmalar beradi;

– *mehnatni o'lchash* – “vaqt birliklari” yordamida ish vaqtini o'lchash;

– *vazifa-retseptlar* – aniq vazifalarni bajarish uchun namunalik ko'rsatmalar berish;

– *rag'batlantirish dasturlari* – o'rtacha ko'rsatkichdan yuqori bo'lgan mukofotlar tizimini yaratish;

– *motivatsiya* – harakatlantiruvchi kuch sifatida shaxsiy manfaatdorlikni yo'lga qo'yish;

– *individual qobiliyatning roli* – ishchilar (haq evaziga ishlaydigan) va menejerlar (kelajakda ish haqi uchun ishlaydigan) qobiliyati o'rtasidagi farqlar.

2. **Samaradorlikning insoniy tomonlarini ta'kidlaydigan insoniy munosabatlar maktabi (X. Myunsterberg, Ye. Mayo, F. Gilbert) maktabi.**

*Mazkur maktab vakillari tomonidan taklif etilgan asosiy fikrlar:*

– *mehnatni taqsimlash va normalash har doim ham mehnat unumdorligini oshirishga olib kelmaydi;*



– xodimlar yuqori rahbariyat nazoratidan ko‘ra o‘z tengdoshlarining ijtimoiy ta’siriga ko‘proq javob beradilar;

– boshqaruvchi insonda professional bo‘lishi kerak;

– munosabatlarda odamlarning ehtiyojlarini tushunish, tinglash zarur;

– muammolarni o‘rganish, to‘g‘ri maslahat bera olish, ularni o‘zgarishlarni qabul qilishga ishontirish zarur.

**3. Sifatida muvofiqlashtirish va samarali boshqaruv tamoyillarini ta’kidlaydigan ma’muriy boshqaruv (A. Fayol, M.P. Follet, R.K. Devis, L. Urvik, X. Kunz) maktabi.**

***Ushbu boshqaruv maktabi vakillari tomonidan ilgari surilgan asosiy fikrlar:***

– boshqaruvning eng yuqori darajasida ishni oqilona tashkil etishning universal tamoyillariga amal qilish zarur;

– ishning yuqori ixtisosligi;

– turli vazifalarning bir xilligi va muvofiqlashtirilishi umumiy qoidalarga muvofiqligi;

– quyi rahbarlarning yuqorilar oldidagi mas’uliyati;

– rahbarlar uchun ish bajarishda rasmiyatchilik va shaxssizlik sevimlilarning yo‘qligi, faoliyatga do‘stlik, shaxslarning aralashmasligi;

– malakaga ko‘ra ishga olish, himoya qilish o‘zboshimchalik bilan ishdan bo‘shatishdan voz kechish.

***Menejmentning asosiy yondashuvlari, ya’ni menejmentning bir tomonini ajratib ko‘rsatadigan doktrinalar quyidagilardir:***

– empirik yondashuv;

– inson xulq-atvori nuqtayi nazaridan yondashish;

– ijtimoiy tizim bo‘yicha yondashuv (C.I.Barnard, G.A. Simon);

– qarorlar nazariyasi nuqtayi nazaridan yondashuv (C.Kepner, B.Trigo);

– matematik yondashuv;

– operativ yondashuv.

Zamonaviy boshqaruv muhiti turbulენტlik bilan tavsiflanadi, menejment tez o‘zgarishlar va samarali boshqaruv bo‘yicha yangi nuqtayi nazarlarning paydo bo‘lishi bilan javob beradi, shuningdek, muvaffaqiyatli boshqaruv uchun zamonaviy yondashuvlarni rivojlantirish muhim.

## 10.4. § Yetakchilik mahorati va uslublari

Mehnat jamoasi yoki guruhlarda ishni tashkil qilish faqat rahbar boshqaruv san'ati va ish samaradorligiga bog'liq bo'lmaydi. Rahbarning faoliyati natijasi ishining o'ziga xos jihatlarini to'g'ri anglashi, ishni tashkil qilishi va guruh bilan muvaffaqiyatli ishlash qobiliyatiga bog'liq hisoblanadi. Shaxsning jamoa yoki guruh faoliyatini maqsadga to'g'ri yo'naltira olish qobiliyati liderlik (yetakchilik) deb e'tirof etiladi.

Boshqaruv-biznes resurslaridan samarali foydalanish va muvofiq-lashtirish evaziga maksimal samaradorlik bilan asosiy maqsadlarga erishish uchun amalga oshiriladigan faoliyat. Menejerlar umumiy maqsadga erishish uchun korxonada zarur bo'lgan harakatlarni o'z vaqtida va tegishli me'yorlarga muvofiq amalga oshiradi. Ular korxonada xodimlarning ko'rsatmalariga rioya qilishlarini ta'minlashga imkon beruvchi vakolatlardan foydalanadi. Menejer faqat rasmiy vakolatdan foydalanishga tayanmasdan, korxonaning ko'zlangan maqsadlariga erishish uchun odamlarga ta'sir ko'rsata olsa, rahbar bo'ladi.

Liderlik – (*Yetakchilik*) bu – maqsadga erishishga qaratilgan shaxslararo ta'sir munosabatidir. Ya'ni, liderlik-shaxsdagi maqsadlarni belgilash va keyinchalik odamlarni ularga erishish uchun ilhomlantirishga qaratilgan ongli faoliyatdir.

Lider – so'zining lug'aviy ma'nosi ingliz tilida leader – boshlovchi, birinchi, oldinda boruvchi kabi turli ma'nolarni anglatadi. Liderlik bu – maqsadga erishishga qaratilgan shaxslararo ta'sir. Ya'ni, shaxsning maqsadlarni belgilash va keyinchalik odamlarni ularga ergashtirish uchun ilhomlantirishga qaratilgan ongli faoliyatdir.

### ***Liderlik va uni mazmun-mohiyati, ahamiyati masalalari:***

- *Psixologik;*
- *Falsafiy;*
- *Ijtimoiy;*
- *Siyosiy;*
- *Boshqaruv nuqtayi nazarlaridan o'rganiladi.*

Psixologiya fani va menejment nazariyasida liderlik tushunchasiga yondoshuv turlicha bo'lib, ular lider o'z-o'zidan paydo bo'ladi, deb hisoblaydi.

XX asrning 70-yillari boshlarida Yaponiyada, 80-yillarda Germaniyada, so'ngra AQSH va boshqa iqtisodiy rivojlangan mamlakatlar menejerlari faoliyat samaradorligini ta'minlashda xodimlarni moddiy rag'batlantirish

omili muhimligining keskin pasayish muammosiga duch keldilar. Xodimlar faoliyatini samaradorligini ta'minlash ularning jamoadagi umumiy madaniyati va psixologik iqlimining salohiyatiga tobora bog'liq bo'lishi ayon bo'ldi. Ikkinchidan esa, natija ularga ma'muriy va boshqa rasmiy ta'sir usullarisiz ta'sir ko'rsatadigan liderlarning mavjudligiga bevosita bog'liq bo'lishi ma'lum bo'ldi. Shuning uchun rahbarlik masalasi boshqaruv nazariyasi va amaliyoti uchun dolzarb bo'lib qoldi.

Ijtimoiy soha, jamoa va talabalar guruhlarida har doim rasmiy rahbar va norasmiy liderlar mavjud bo'ladi. Yuridik maqomiga ko'ra rahbar jamoada rasmiy lideri hisoblanadi, lekin jamoada norasmiy liderlar ham bo'lishi mumkin. Rahbar o'z faoliyati davomida ko'zlangan maqsadga erishishi uchun jamodagi norasmiy liderlarni aniqlashi, ularni o'rganishi, ular bilan ishlashi, muloqotda bo'lishi hamda o'z orqasidan ergashtirishi zarur bo'ladi.

Tashkilotrahbari—tashkilotga rasmiy yoki norasmiy samarali yetakchilik qiluvchi shaxs. Lekin rahbar lidermi yoki yo'qligi hali noma'lum. Liderlik ham ilm, ham amaliyot, ham san'atdir.

“Boshqaruv” va “Liderlik” atamalarini bir xil harakatlarni nazard tutmaydi, balki ular organik jihatdan o'zaro bog'liqdir. Ular munosabatlarining mohiyati shundaki, liderlik boshqaruvning muhim jihati hisoblanadi. Aloqa va qarorlar qabul qilish jarayonlaridagi o'xshashlik tufayli liderlik-tashkilotning butun boshqaruv tizimi uchun taalluqli hisblanadi. Boshqaruv va liderlik o'rtasidagi umumiylik odamlarning o'zaro munosabatlarida va shu orqali ularga ta'sir ko'rsatishda ham bo'ladi. Bundan tashqari, deyarli har bir boshqaruv funksiyasi ham liderlik funksiyasidir.

Lider norasmiy shaxs bo'lsada, jamoni samarali boshqarishi yoki belgilangan vazifa ijrosini barbod qilishi mumkin. Rahbar – ish oqimini to'liq nazorat qilish vakolatiga egadir. Lider – guruhning ijtimoiy va psixologik manfaatlarini himoya qiladi.

#### **Rahbarning liderdan farqli jihatlari:**

- rasmiy tayinlanishi;
- rasmiy rahbarlikning barqarorligi;
- rahbarga qonunchilik vakolatlari va qarorlar qabul qilish huquqlari beriladi;
- boshqaruv jarayonlarini tartibga solish uchun rasmiy va norasmiy sanksiyalardan foydalanish;
- bosh-makro muhitning kengaytirilgan faoliyat doirasi;
- tashkilotdagi rasmiy munosabatlarni tartibga solish, tashqi va ichki

ma'lumotlardan foydalanish;

- *guruh a'zolari-talaba, ijtimoiy, mehnat faoliyati uchun shaxsiy javobgarlik;*

- *bosh jamoa uchun rahbar bo'lmashligi mumkin.*

- *Rasmiy rahbar bilan norasmiy rahbar o'rtasidagi asosiy farq "hukmronlik-bo'ysunish" munosabatlarining qattiq va qonuniy tartibga solingan tizimidir.*

Liderlik to'g'risida turli nazariy qarashlar mavjud. Birinchi guruh qarashlar egalari liderlar o'ziga xos, ya'ni xushchaqchaqlik, adolatparvarlik kabi xislatlar bilan tug'iladi, deb hisoblaydilar.

Ikkinchi guruh vakillari esa boshqaruvda liderlik uchun ikkita xususiyat birinchidan, ishlab chiqarishni tashkil etish, ikkinchidan xodimlarga g'amxo'rlik qilish namoyon bo'lishi yetarli, degan fikr bildiradi.

Lider ham, rahbar ham o'z vazifalarini amalga oshirishda ushbu funksiyalarga tayanadi. Ushbu funksiyalar ijrosini to'g'ri tashkillashtirish lider, rahbar faoliyatlari natijalariga o'z ta'sirini o'tkazadi. Liderlik va boshqaruv faoliyatlarida umumiylik bilan birga, bir-biridan farq qiladigan xususiyatlarga ega jihatlar mavjud. Boshqaruv:

- *boshqaruv, liderlikdan farqli o'laroq, odamlarni o'zaro bog'lovchi tashkiliy tuzilmalariga ega;*

- *boshqaruvchi tayinlanadi;*

- *boshqaruvchi yuqoridan pastga keladi;*

- *boshqaruvchi o'zga vakolat bo'yicha bo'ysunuvchi xodimlarga ega;*

#### **LIDERLIK:**

- *Liderlikda tashkiliy tuzilma bo'lmaydi;*

- *Lider jamoa yoki guruh tomonidan ixtiyoriy e'tirof etiladi;*

- *Lider pastdan yuqoriga harakatlanadi;*

- *Liderda bo'ysunuvchi xodim bo'lmaydi, hayrihoh shaxs bo'ladi;*

#### **LIDER VA RAHBAR BIR SHAXS BO'LISHI MUMKINMI**

#### **RAHBAR:**

*Malakali bo'ladi;*

*Topshiriqni bajaradi;*

*Ish rejalarini tasdiqdaydi;*

*Ijrochilarga taqsimlaydi;*

*Topshiriqlar beradi;*

*O'z da'vo va e'tirozlarini bildiradi;*

*Natijaga erishadi;*

*Hurmat qozonadi.*

### **LIDER RAHBAR:**

- Yangi g'oyalar bilan yuradi;
- Xodimlarni ruhlantiradi;
- Topshiriqlarni tayyorlaydi va kelishadi;
- O'z qarashlari asosida ish tashkil qiladi;
- Odamlarni ishontiradi va ularga ishonadi;
- Natijaga erishadi;
- Hurmat va ehtiromga ega bo'ladi.

### **HOKIMIYAT VA TA'SIR:**

Hokimiyat – boshqa shaxslar hatti-harakatlariga ta'sir etish imkoniyati.

Hokimiyat vakolat va funksiyalar orqali ta'sir etish imkoniyatlariga ega bo'ladi.

**TA'SIR** – shaxsdagi boshqa shaxslarning qarashlari va his-tuyg'ularini o'zgartirish xususiyati.

### **TA'SIR USULLARI:**

- Iltimos;
- Tushintirish;
- Qo'rqitish.

### **HOKIMIYAT BELGILARI:**

- Lavozim va vakolat;
- Shaxs va avtoritet;
- Madaniyat va qadriyat;
- Tashqi manbalar.

### **LIDERLIK XUSUSIYATLARI:**

- Hazilni his etish, Ko'ra bilish,
- O'ziga diqqatni jalb etish qobiliyati,
- Odamlar e'tirofini egallay olish,
- Mas'uliyatni o'z zimmasiga ola bilish

### **LIDERLIK TURLARI:**

Tashkilotchi – guruh manfaatini o'z manfaatini deb qabul qiladi, muammolarni hal qilish strategiyasi, rag'bat taktikasini tanlaydi va o'z noroziligini shaxsiyatga tegmay bildiradi.

Ijodkor – masalaga yangi yo'nalishda qarash va og'ir vaziyatlardan chiqish yo'llarini topishga qodir. Ushbu toifadagi liderlar xodimlarni qiziqtirish va og'ir vazifalarni muhokamaga qo'yish xususiyatlariga ega bo'ladi.

Kurashuvchan – guruh va o'z manfaatini himoya qila oladigan hamda xavfli qarorlar qabul qila oladigan va uni muvaffaqiyatni ta'minlay oladigan shaxs.

Diplomat – O‘z fikrlari bilan o‘rtoqlashmaydigan, odamlarga ta’sir qilish yo‘llarini biladigan, masalani barcha sirlarini oshkor qilmaydigan va diqqatni ma’lum holatlarga qaratib ish yuritadigan shaxs.

Tinchlantiruvchi – ehtiyotkor, hamdard va muloyim xususiyatlarga ega shaxs.

Rahbar va lider uchun (*barcha odamlar uchun ham*) mas’uliyat muhim omil hisoblanadi.

MAS’ULIYAT – xizmat yoki insoniylik burchi (*vazifasi*) munosabati bilan shaxsdan talab etiladigan harakat.

Mas’uliyat va vakolat bir biriga bog‘liq bo‘lishi yokii bog‘liq bo‘lmasligi mumkin.

Vakolatsiz mas’uliyat – ma’lum bir topshiriq uchun mas’ullik bo‘lib, uning natijasiga ta’sir etish uchun shaxsda vakolat bo‘lmaydi.

Masalan, kadrlar bo‘limi boshlig‘i xodimlar mehnat intizomini nazorat qilish uchun mas’ul, lekin mehnat intizimoni buzgan shaxslarga jazo qo‘llay olmaydi.

Mas’uliyatsiz vakolat – ma’lum bir topshiriqni bajarish vakolati bor, lekin uni bajarish natijasi bo‘yicha mas’uliyat (*javobgarlik*) bo‘lmaydi.

Masalan, kadrlar bo‘limi boshlig‘i vakant lavozimlarga kadrlarni olish bo‘yicha tavsiya beradi, lekin kadrlarning sifatiga javobgar emas.

### **LIDERLIK HAQIDA MAVJUD NOTO‘G‘RI QARASHLAR:**

– Rahbarlik lavozimiga tayinlangan shaxs (*menejer*) hali lider emas. Liderlik rahbarlik lavozimi bilan berilmaydi. Rahbar lider bo‘lishi uchun jamoani bir maqsad sari yetaklay olishi zarur. Shuning uchun rahbarliklider bo‘lish uchun imkoniyat xolos;

– Lider-tadbirkor, ya’ni u pul topish yo‘lini yaxshi biladi. Tadbirkorlik va ijodkorlik muvaffaqiyatlari rahbarni lider sifatida shakllanishiga hissa qo‘shadi.

Bilimli inson lider inson degan tushuncha. Holbuki ko‘p liderlar atrofidagilardan kamroq bilimga ega.

Liderlarda bir qator qobiliyatlar mujassamlangan bo‘ladi. Bu qobiliyatlar ish jaryonida tajribani oshishi bilan rivojlanib borishi mumkin.

Ruhshunoslar yuzlab yaxshi zamondosh rahbarlarni psixodiagnostika usulida tekshirish natijasida ularga xos quyidagi belgilarini tavsiflaydilar:

- irodali, maqsadga erishi yo‘lida uchragan to‘siqlarni yengishga qodir;
- matonatli, aqli tarzda tavvakal qila oladi, bardoshli;
- tashabbuskor va e’tiborli ishlarni afzal ko‘radi.
- ruhiy barqaror va o‘zini bo‘lar-bo‘lmas takliflar bilan band qilmaydi.
- yangi shart-sharoit va talablarga tez moslashadi;

– o‘z-o‘ziga tanqid bilan qaraydi va o‘z muvoffaqiyatlari hamda muvoffaqiyatsizliklarini aql bilan baholaydi;

– o‘ziga va boshqalarga nisbatan talabchan, topshirilgan vazifani talab qilish hamda qanday bajarish yo‘llarini izohlay oladi;

– har bir holatga tanqidiy ko‘z bilan qaraydi va takliflarning nozik va o‘ziga jalb qiladigan jihatlarini ko‘ra oladi;

– ishonchli, qattiyatli, o‘z so‘zida turadi va unga suyanish mumkinligini harakatlari bilan isbotlaydi;

– sabr-toqatli, hatto ortiqcha vazifani ham xotirjam bajaradi;

Samarali boshqaruv va rahbarlik belgilangan maqsad va vazifalarga erishish hamda korxonada mavjud muammolarni ijobiy hal etish ta‘minlash mexanizmlaridan iborat bo‘ladi. Boshqaruv va rahbarlik funksiyalari to‘g‘risida olimlar hamda amaliyotchilar yagona to‘xtamga kelmagan.

Boshqaruvning klassik nazariyasi (1800–1900 sanoat inqilobi davrida ishlab chiqilgan) bo‘lib, maqsad ishlab chiqarish va uning samaradorligini oshirishga qaratilgan. Ushbu nazariya namoyondalaridan hisoblangan Anri Fayol boshqaruv uchun rejalashtirish, tashkil etish, rahbarlik, muvofiqlashtirish, va nazorat funksiyalarini tavsiya etgan. Boshqa guruh vakillari esa rag‘batlantirishni ham boshqaruv funksiyalari tarkibiga kiradi, deb hisoblaydi.

Ilmiy boshqaruv nazariyasi asoschisi Frederik Teylor ishni bajarish yo‘llari ilmiy jihatdan tahlil qilinib, ishning eng samarali bajarish usulini ilmiy asoslash yo‘li bilan aniqlash va ilmiy tavsiyalar bo‘yicha ishni tashkil etish zarur degan nazariyani taklif qiladi. Teylor qo‘shimcha mukofot bilan xodimlarni mukofotlash imkonini berish ularning yagona motivatsiyasi deb hisoblaydi. Bunga erishish uchun Teylor ilmiy boshqaruv uchun quyidagi to‘rt asosiy tamoyillarni tavsiya etadi:

1. Vazifani to‘liq tahlil qilish va samaradorlikning eng maqbul yo‘lini tanlash.

2. Kadrlar boshqaruvini ilmiy asosda tashkil etilishi zarur. Ishni sifatli boshqaruv uchun kadrlar eng munosib shaxslar (*meritokratiya*) asosida tanlangan bo‘lishi kerak. Har bir xodimlar uchun ta‘lim olish va o‘zini rivojlantirishi uchun imkoniyat yaratib berish zarur.

3. Barcha asosiy qarorlar menedjerlar tomonidan qabul qilinishi va ular xodimlarga qaror ijrosi bo‘yicha batafsil aniq ko‘rsatmalar berishlari kerak.

4. Vazifalar menejerlar va xodimlar o‘rtasida maksimal samaradorlikka erishish nuqtai-nazaridan taqsimlanishi va ikkala guruh o‘rtasida yaqin hamkorlik ta‘minlanishi kerak.

Teylor nazariyasida har bir ish uchun xodim yollashga alohida yondoshuv zarur. Chunki har shaxsning imkoniyati turlicha bo‘ladi, shu sababli ishning xususiyatidan kelib chiqib xodimni ushbu vazifaga loyiqligini tekshirib ko‘rib so‘ng ishga qabul qilishni taklif etadi.

Inson munosabatlari modeli asoschisi Elton Meyo AQSHning Chikago shahridagi “Hawthorne Works” va “Western Electric” kompaniyalarini besh yil davomida o‘rganishlari natijasi boshqaruv samaradorligi xususida quyidagi xulosalarga keladi.

1. *Xodimlar xulq-atvori ish amaliyoti yoki ish sharoitidan ko‘ra xodimlar va menedjerlar o‘rtasidagi o‘zaro muloqotlarga bog‘liq;*

2. *Ish xaqi miqdori barcha xodimlar uchun asosiy rag‘batlantiruvchi vosita emas;*

3. *Samaradorlikni belgilovchi asosiy omil xodimlarning munosabatlari, guruhlar munosabatlari va rahbarlarning boshqaruv uslubiga bog‘liq.*

Xodimlar faoliyati samaradorligiga ushbu tarzda yondoshuv xodim mehnati natijasi faqat ish haqiga bog‘liq emasligi, balki o‘zaro muloqot ham xodim faoliyati samaradorligiga ta‘sir etishini ko‘rsatadi.

Shuningdek boshqaruv funksiyalari bo‘yicha bir qator zamonaviy qarashlar ham mavjud.

Masalan, avstriyalik olim Piter Druker boshqaruv quyidagi besh funksiya orqali amalga oshirilsa natija samarali bo‘ladi, deb hisoblaydi.

- Maqsadni qo‘yish – Menedjer aniq maqsad belgilashi vamaqsadga samarali erishish yo‘llarini jamoaga yetkazish zarur.

- Tashkillashtirish – menedjer qabul qilingan qaror asosida belgilangan vazifani ijro etish maqsadida, vazifalarni to‘g‘ri taqsimlaydi. Guruhlar, kichik guruhlar tashkil etadi va ular uchun kadrlarni tanlaydi.

- Muloqot va rag‘batlantirish – menedjer turli vazifalarni bajaruvchi odamlardan komanda shakllantiradi va ular faoliyati natijalarini rag‘batlantiradi.

- Mezon belgilash – menedjer ishni bajarish imkoniyatlaridan kelib chiqib baholash mezonlarini belgilaydi. Ushbu mezonlarni bajargan shaxslarni rag‘batlantirib boradi.

- Xodimni rivojlantirish – menedjer xodimlar va o‘z malakasi, tajribasini loimiy ravishda oshirib borish choralarini ko‘radi.

Kanada Makgill universiteti professor Genri Minsberg boshqaruv samarador bo‘lishi uchun menedjerlar shaxslararo munosabatlar, axborotlar va hal qiluvchi kategoriyalardan iborat bo‘lgan 10 ta ko‘nikmaga ega bo‘lishi zarur, deb hisoblaydi.



Buyuk Britaniya “Ashridge Management College” o‘z tadqiqotlari natijalari asosida boshqaruvning quyidagi to‘rt usullni tavsiya etadi.

Avtoritar– barcha qarorlar yo‘riqnomaga asoslanib menedjer tomonidan qabul qilinadi va ularni bajarish shart hisoblanadi.

Ishontirish –barcha qarorlar menedjer tomonidan qabul qilinadi, qaror ijrosini to‘liq ta‘minlash maqsadida guruh a‘zolarini qaror qabul qilishdagi ishtiroki rag‘batlantiriladi.

Maslahatlashish – qaror qabul qilishda guruh a‘zolari bilan maslahatlashiladi, lekin oxirgi so‘zni menedjer aytadi.

Demokratik – menedjer va guruh kelishuv asosida qaror qabul qiladi.

*Favqulod holati nazariyasi* –liderlar uchun maqbul usul hisoblanadi. Ushbu nazariyaga ko‘ra menedjerlar joriy holatdan kelib chiqib qarorlarni moslashtirishga harakat qiladi.

### Nazorat savollari

1. Menejment qanday ma‘noni anglatadi?
2. Boshqaruvning qanday tamoyillari mavjud?
3. “Nazorat obekti” va “nazorat subekti” tushunchalari deganda nimani tushunamiz?
4. “Boshqaruv mexanizmi” tushunchasining ma‘nosi nima?
6. Tashkilotni boshqarish elementlari majmuini qanday talablar qondirishi kerak, shuning uchun uni boshqaruv tizimi deb atash mumkin?
7. Ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarning qaysi darajalari odamlar faoliyatini bevosita boshqarishga ko‘proq muhtoj?
8. Boshqarish usullari va vositalari tushunchasining ma‘nosi nima?
9. Boshqaruv samaradorligi tushunchasining ma‘nosi nima?
10. Boshqaruv mexanizmi tushunchasining ma‘nosi nima?
11. Boshqaruv qarorlari tushunchasining ma‘nosi nima?
12. Menejmentning maqsadi nima?
13. Menejment nazariyalari va ularni asoschilari kimlar?
14. Liderlik nima?
15. Liderga xos xususiyatlar qanday?
16. Teylarning menejer uchun tavsiya etgan xislatlari mazmuni qanday?
17. Menejment nazariyasi maktablari asoschilari kimlar?
18. Xodimni rivojlantirish nima?
19. Piter Drukerning boshqaruv funksiyasi bo‘yicha qarashlari qanday?
20. Favqulod holati nazariyasi mazmuni qanday?

## 11-BOB. ISHGA QABUL QILISH VA TANLASH

### 11.1. § Ishga qabul qilish tartiblari va jarayonlari

Xodimlar korxonaga faoliyatini tashkil etish, yuritish va belgilangan maqsadga erishishida muhim rol o'ynaydi. Shu sababli kadr tanlash masalasi e'tibor talab qiladigan soha hisoblanadi. Lavzoim uchun to'g'ri tanlangan kadr vazifa ijrosi samaraligining garovidir.

Xodim lavozim uchun noto'g'ri tanlangan hollarda, u o'z vazifasini sidqidildan bajarmaydi natijada ish sifati va samarasi past bo'ladi. Lavozimga noto'g'ri tanlangan kadr:

Ishni to'liq bajarmaydi;

Tez muddatda ishdan bo'shab ketadi;

Xodimlar qo'nimsizligi ortadi;

Korxonaga yana qo'shimcha

Xodimni ishga qabul qilish jarayonlari bir necha bosqichdan iboratdir

(11.1-rasm).



#### 11.1.1-rasm. Xodimlarni ishga qabul qilish bosqichlari umumiy tizimi.

**Mehnat bozori** – bu mehnatga qobiliyatli aholining ish bilan band bo'lgan va band bo'lmagan qismlari hamda ish beruvchilar o'rtasidagi munosabatlarni, shuningdek ularning shaxsiy manfaatlarini hisobga oluvchi shartnomalar asosida “mehnatga qobiliyatlarini” xarid qilish-sotishni amalga oshiruvchi, ishchi kuchiga talab va taklif o'rtasidagi nisbatlarni bevosita tartibga soluvchi murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizimdir.

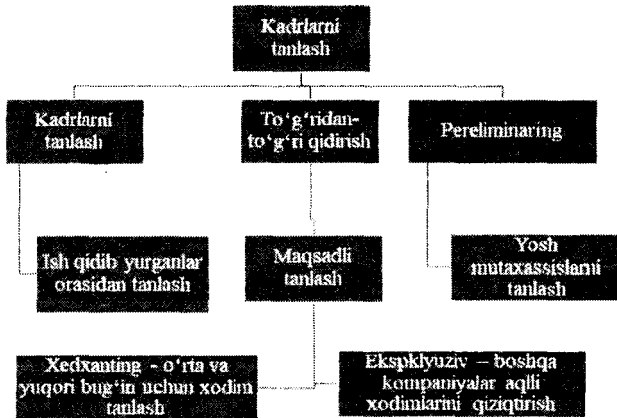
Umumiy mehnat bozori milliy mehnat bozorlarining oddiy yig'indisi bo'lmaydi. Ushbu bozor shakllanadigan yagona iqtisodiy makondagi boshqa tizimlar (*bojxona, valyuta-moliya, innovatsiya tizimlari, institutsional tizim va boshqa tizimlar*) bilan o'zaro bog'lanadigan ko'p funktsiyali murakkab tizim bo'ladi.

Umumiy mehnat bozorida ish kuchiga bo'lgan samarali talab va umumiy talabni farqlash zurrur bo'ladi. Chunki umumiy talab miqdor jihatdan ish bilan bandlar soni va unga qo'shiladigan vakansiyalar soniga teng bo'ladi. Samarali talab esa hisob miqdori bo'lib, umumiy talab bilan ortiqcha miqdor hajmining farqi sifatida belgilanadi.

**Mehnat bozori deganda ishchi kuchi takror yuzaga kelishining barcha boskichlarida:**

- uning yetishtirilishi (*ijtimoiy-demografik jihat, yangi ishchi kuchi paydo bo'lishi*);
- ayirboshlanishi (*sotib olish, sotish harakati amalga oshirilishi*);
- taqsimlanishi (*ishchi kuchining ijtimoiy, kasbiy va hududiy ko'chishi orqali taqsimlanishi*) va mehnat sohasida foydalanilish bosqichlarida xodim bilan ish beruvchi o'rtasida kechadigan ijtimoiy munosabatlar tizimi tushunilishi kerak.

Kadrlar bilan ishlash jarayonlari tizimini quyidagi chizmadan ko'rish mumkin bo'ladi (*11.1.2-rasm*).



**11.1.2-rasm. Kadrlar bozorida munosabatlar tizimi.**

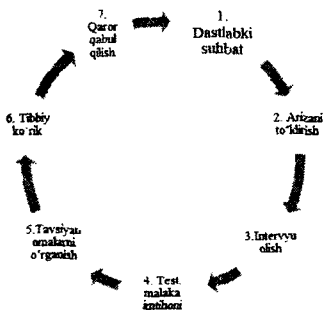
Biznes faoliyatining samaradorligi ushbu jarayonga mas'uliyat bilan yondoshuvga bog'liq hisoblanadi. Shu sababli rivojlangan biznes kompaniyalar kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish bo'yicha kadrlar siyosatini ishlab chiqish va uni takomillashtirib borishga alohida e'tibor qaratadilar.

Shuningdek jamiyat rivojlanish tendetsiyalari va tenologik jarayonlarni shiddat bilan o'zgarishi biznes vakillarini ham kadrlar malakasini munta-zam oshirish borish hamda ularni rivojlantirish masalalariga ham jiddiy yondoshishlarinitalab etmoqda. Ushbu masalani to'g'ri anglagan biznes kompaniyalar kadrlarni rivojlantirish bo'yicha maxsus strategiyalar ishlab chiq-moqda. Kadrlarni rivojlantirish strategiyasiga muvofiq inson kapitaliga inves-titsiya kiritish ham uning samaradorligini baholash tizimini joriy etmoqdalar. Ushbu masalalar xususida keyingi paragrafda batafsil to'xtalamiz.

## 11.2. § Ishga qabul qilishda tanlov turlari va baholash

Kadrlarni tanlash tizimi har bir biznes subyekti tomonidan mustaqil belgilanishizarurdir. Chunki har bir biznes sohasi o'ziga xos xususiyatlardan iborat bo'ladi. Nomzodlar, ularning ish tajribasi, kasbiy tayyorgarligi va mavjud bo'sh ish o'rinlariga qo'yilgan malakaviy talablarga muvofiqligi, shuningdek salohiyat va imkoniyatlarini hisobga olgan holda tanlanadi.

Tanlov bosqichlari, ishtirokchilarga qo'yiladigan talablar, tanlov shartlari har bir bosqichda amalga oshiriladigan vazifalar tanlovni tashkil etish to'g'risidagi ichki lokal hujjatda bo'lgilab qo'yilishi maqsadga muvofiq. Odatda bosqichlarni quyidagicha tasniflash mumkin (11.2.2-rasm).



11.2.1-rasm. Xodimlarni tanlash bosqichlari tuzilmasi.

Xodimlarni tanlab olish to'g'risida ommaviy axborot vositalaridam e'lon berilishi va unda tanlov bosqichlari, ishtirokchilarga qo'yiladigan talablar, tanlov shartlari, muddatlari kabi holatlar ko'rsatilishi shart hisoblanadi. Tanlovga kelib tushgani barcha hujjatlar masu'l tarkibiy tuzilma tomonidan jamlanishi va dastlabki ekspertizadan o'tqazilishi zarur bo'ladi.

Tanlovda nomzodlarning barcha ko'rsatkichlari bir xil bo'lgan taqdirda, ichki nomzodlar tashqi nomzodlarga nisbatan ustunlikga ega hisoblanadi. Ushbu holat, xodimning mazkur tizimda ishlayotganligi, uning tuzilishidan, ish jarayonining umumiy tamoyillari va maqsadlaridan xabardorligi, yangi ish joyiga moslashishga kamroq vaqt sarflashi bilan izohlanadi.

Tanlovda nomzodlarni tillarni bilishi, malakasi, ish tajribasi kabi holatlar ustunlik berilishi, shuningdek rahbarlik lavozimlari uchun nomzodlarga qo'shimcha ravishda, boshqaruv organlari tizimidagi ish staji va xodimlarga rahbarlik qilish tajribasiga alohida e'tibor qaratiladi.

Tanlovlar tashqi va ichki bo'lishi mumkin.

**Tashqi tanlov.** Bo'sh (vakant) ish o'rinlariga munosib nomzodlarni shakllantirishda ijtimoiy tarmoqlardan va ommaviy axborot vositalaridan foydalanilishi mumkin.

**Ichki tanlov.** Ushbu tartibda ichki tanlov – xodimlarning gorizontol yoki vertikal tartibda boshqa doimiy ishga o'tkazilishidir. Ichki tanlovning maqsadi, tizimdagi asosiy ish o'rinlari uchun kadrlar zaxirasini tayyorlash, shuningdek xodimlarning o'sishi va rivojlanishi uchun sharoit yaratish. Ichki tanlov asosida xodimni boshqa ishga o'tkazish, xodim tanlovning barcha bosqichlarini muvofaqqiyatli yakunlangandan so'ng, ishlab turgan va o'tayotgan tarkibiy tuzilmalar to'g'ridan-to'g'ri rahbarlari kelishuviga muvofiq amalga oshiriladi.

Bir bosqich talablariga javob bermagan nomzodlar keyingi bosqichga qo'yilmaydi va nomzodlar zaxirasidan chiqariladi. Tanlovda e'tibor qilinadigan jihatlar Suhbat o'tkazish va nomzodning muvofiqligini aniqlash. Nomzodlar zarur bo'ladigan malakaviy bilim va ko'nikmalar hamda yetakchilik qobiliyatlarini tavsiflash asosida baholanadi. Xodimlar bilan ishlash boshqarmasi funksional vazifasiga ko'ra tegishli bo'linma rahbarlari bilan birgalikda nomzodning ayni vaqtda ishlarni bajaruvchanligini hamda uning kelgusidagi salohiyatini baholashlari kerak.

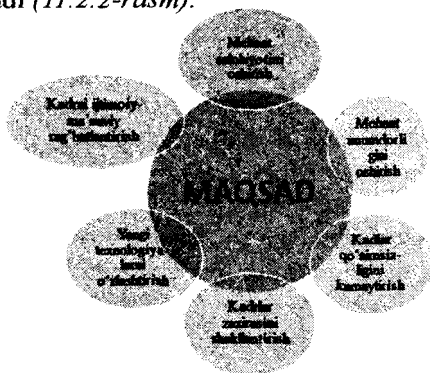
Suhbat jarayonida nomzodning hozirgi xatti-harakatlari va kelajakda uning yanada mas'uliyatli va javobgarligi yuqoriroq bo'lgan lavozimlarni egallashga bo'lgan imkoniyatlariga, kasbiy va shaxsiy sifatlariga, shuningdek tashkilot faoliyati to'g'risida zarur ma'lumotga ega ekanligiga alohida e'tibor qaratiladi. Vazirlikning tegishli tarkibiy bo'linmasi suhbat jarayonida nomzodning aniq faoliyat sohasidagi qobiliyatlarini aniqlab beradi. Suhbat jarayoni salohiyatli va samaradorligi yuqori bo'lgan xodimlarni darajasi va malakaviy ko'nikmalarini ko'ra bilish tanlash imkonini beradi.

‘Har bir nomzod rejalashtirilayotgan tanlov bosqichi haqida oldindan xabardor qilinadi. Tanlov natijalari to‘g‘risida har bir nomzodga Xodimlar bilan ishlash boshqarmasi tomonidan ma‘lumot beriladi. Tanlovning barcha bosqichlaridan muvaffaqiyatli o‘tgan nomzodlarni ishga qabul qilish bo‘yicha mas‘ullar tomonidan takliflar rahbariyatga qaror qabul qilish uchun taqdim etiladi.

Boshqaruvning funksiyalaridan biri kadrlarni mehnat bozori talablariga mos ravishda rivojlantirib borish masalasi hisoblanadi. Mehnat bozorida kadrlarga bo‘lgan talab jamiyatdagi ijtimoiy-iqtisodiy va texnologik rivojlanishlar ta‘sirida o‘zgarib boradi. Shaxs ham ushbu o‘zgarishlarga mos ravishda rivojlanib borishi zarur, aks holda u ma‘lum bir malaka, kasb va ko‘znikmalarga ega bo‘lishiga qaramasdan ishsiz bo‘lib qolishi mumkin.

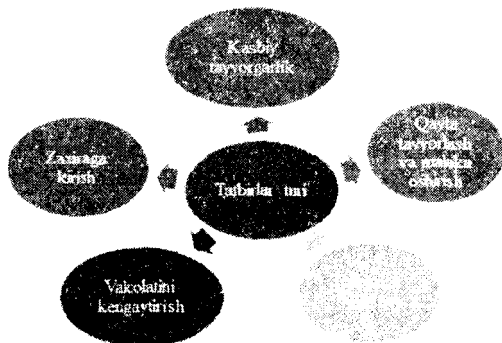
Masalan, XX asrda mobil aloqa tizimi va internet rivojlanmaganligi sababli ularga xizmat ko‘rsatuvchi kasb egalari mavjud emas edi. Statsionar aloqa xizmati amalga oshiruvchi kasb egalarining ko‘pchiligi aloqa xizmati bozorida o‘zgarishga mos ravishda o‘zini rivojlantirmagani evaziga ishsiz qoldi.

Shu sababli boshqaruvda kadrlarni rivojlantirish, ya‘ni malakasi va tajribasini oshirib borish tizimini to‘g‘ri yo‘lga qo‘yish muhim funksiya hisoblanadi. Korxonada faoliyati samaradorligi unda ishlovchi xodimlarni rivojlantirib borish va kadrlar tayyorlash uzluksizligini ta‘minlash hamda xodim malakasi oshishi evaziga mehnat unumdorligini o‘shirishga bog‘liqdir. Kadrlarni rivojlantirib borishdan ko‘zlangan maqsad ham aynan korxonada ish siklida kadrlarga bo‘lgan ehtiyojni malakali kadrlar hisobiga qondirib borish hisoblanadi (11.2.2-rasm).



11.2.2-rasm. Kadrlarni rivojlantirish maqsadlari.

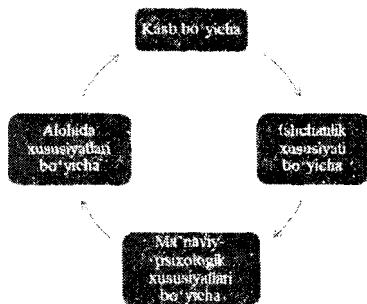
Biznes subyektlari tomonidan xodimlarni rivojlantirish va o'z ustida ishlaga bo'lgan rag'batini oshirish bo'yicha bir qator chora-tadbirlar qo'llaniladi (11.2.3-rasm). Xodimlarni rivojlantirish bo'yicha qo'llaniladigan tadbirlar har bir korxonada, soha hamda xodimni xizmat vazifasi o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqib tanlash maqbul hisoblanadi. Chunki, bir korxonada turli kasb egalari faoliyat ko'rsatadi, ular malakasini oshirishga bir xil yondoshuv xodimlar kasb malakasini oshirish uchun xizmat



11.2.3-rasm. Xodimlar faoliyatini baholash mezonlari.

qilmaydi. Shu sababli zamonaviy boshqaruvda hozirgi davrda moddiy rahbatlantirish bilan birga ma'naviy rag'bat tizimiga ham alohida e'tibor qaratilmoqda.

Xodim mehnatini to'g'ri va ijobiy baholab borish uning ish jamoasi va mehnatga bo'lgan munosabatlariga ta'sir etadi. Shu sababli xodim mehnatini baholash tizimi xam ishlab chiqilishi maqsadga muvofiq bo'ladi (11.2.4-rasm).



11.2.4-rasm. Xodimlar mehnatini baholash ko'rsatkichlari.

Klassik boshqaruv nazariyalari asosiy qoidalari hozirda ham amaliyot tomonidan e'tirof etilayotgan bo'lsada, zamonaviy boshqaruv nazariyasi namoyondalari uni qaralaydilar. Ular o'z fikrlarini quyidagi tarzda asoslaydi:

- ma'lum bir vazifani bajarishni eng zo'r usul har doim ham mavjud emas;

- xodimlar ham ishni samarali tashkil etish bo'yicha qimmatli axborot yoki fikrga ega bo'lishi mumkinligi menedjerlartomonidan inobatga olinishi zarur;

- ko'pchilik xodimlarda ish faolligi uchun faqat moddiy motivatsiyadan boshqa omillari ham mavjudligi.

### **11.3. § Faoliyatni olib borishda diskriminatsiya**

Diskriminatsiya (kamsitish) – mehnatga oid munosabatlarda fuqaroning mehnatga oid huquqlarini biror bir ko'rinishda buzish yoki cheklashdir.

Shaxsning mehnat qilish huquqi BMT 1948-yil 10-dekabrda qabul qilingan “Inson huquqlari umumiy deklaratsiyasi” 23-moddasida “har bir inson mehnat qilish, erkin kasb tanlash, adolati va qulay sharoitlar... huquqiga ega” ekanligi to'g'risidagi xalqaro me'yor bilan belgilab qo'yilgan.

Shu sababli barcha davlatlar fuqarolarning mehnat huquqlarini himoya qilish va mehnat huquqini ta'minlashda kamsitish holatlariga yo'l qo'ymaslik masalalarini o'z milliy qonunchiligi me'yorlariga kiritadilar.

O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi 37-moddasida “Har bir shaxs mehnat qilish, erkin kasb tanlash, adolati mehnat sharoitlarida ishlash va qonunda ko'rsatilgan tartibda ishsizlikdan himoyalani huquqiga ega”ligi e'tirof etiladi.

Shuningdek O'zbekiston Respublikasi mehnat qonunchiligi me'yorlarida ham shaxsning mehnat huquqini kamsitishga yo'l qo'yilmaslik belgilangan.

Qonunga ko'ra barcha fuqarolar mehnat huquqlariga ega bo'lish va ulardan foydalanishda teng imkoniyatlarga egadir. Jinsi, yoshi, irqi, millati, tili, ijtimoiy kelib chiqishi, mulkiy holati va mansab mavqei, dinga bo'lgan munosabati, e'tiqodi, jamoat birlashmalariga mansubligi, shuningdek xodimlarning ishchanlik qobiliyatlariga va ular mehnatining natijalariga aloqador bo'lmagan boshqa jihatlariga qarab mehnatga oid munosabatlar sohasida har qanday cheklashlarga yoki imtiyozlar belgilashga yo'l qo'yilmaydi va bular kamsitish deb hisoblanadi.



Mehnat sohasida mehnatning muayyan turiga xos bo'lgan talablar yoki davlatning yuqoriroq ijtimoiy himoyaga muhtoj bo'lgan shaxslar (ayollar, voyaga yetmaganlar, nogironligi bo'lgan shaxslar va boshqalar) to'g'risidagi alohida g'amxo'rliqi bilan bog'liq farqlashlar kamsitish deb hisoblanmaydi.

Mehnat sohasida o'zini kamsitilgan deb hisoblagan shaxs kamsitishni bartaraf etish hamda o'ziga yetkazilgan moddiy va ma'naviy zararni to'lash to'g'risidagi ariza bilan sudga murojaat qilishi mumkin (*O'z.MK 6-modda*).

Xalqaro mehnat tashkiloti (*XMT*) III Konvensiyasi 1-modda 1-bandiga ko'ra mehnat munosabatlarida quyidagi holatlar diskriminatsiya hisoblanadi:

- *jinsi, yoshi, irqi, millati, tili, ijtimoiy kelib chiqishi, mulkiy holati va mansab mavqei, dinga bo'lgan munosabati, e'tiqodi, jamoat birlashmalariga mansubligiga asosan turli xil rad etish, cheklash yoki imtiyoz berish;*

- *mehnat va bandlikni ta'minlash bo'yicha har qanday rad etish, cheklov yoki imtiyoz berish bilan bog'liq harakat yoxud harakatsizlik.*

Quyidagi holatlar diskriminatsiya hisoblanmaydi:

- *mehnat unumdorligi bilan bog'liq masalalar;*
- *xadimning shaxsiy xizmatlari va muvaffaqiyatlari bilan bog'liq masalalar;*
- *alohida talablarni qanoatlantirish masalalarini rad etish bilan bog'liq masalalar.*

Hozirda amaliyotda quyidagi masalalar mehnatga oid diskriminatsiya, deb e'tirof etiladi:

- *bir yoki guruh xodimlar ish haqini boshqaga (masalan, ayollarga, erkaklarga nisbatan) nisbatan kam to'lash;*

- *ishga yollashda boshqalarga (masalan, ozodlikdan mahrum qilish jazosini o'tib qaytganlarni rad etish, yoshga nisbatan ustunlik berish) ustunlik berish;*

- *lavozimni oshirish bilan bog'liq imtiyozni qo'llash (masalan, o'z yaqinini bo'sh lavozimga tayinlash, erkak kishini tayinlash);*

- *lazimlar uchun talablarni jinslar yoki shu kabi xususiyatlar bo'yicha (ayollar va erkaklar uchun) belgilash;*

- *ta'lim olishda (mahalliy, mahalliy bo'lmagan, ayol, erkak) kabi toifalarga bo'lish.*

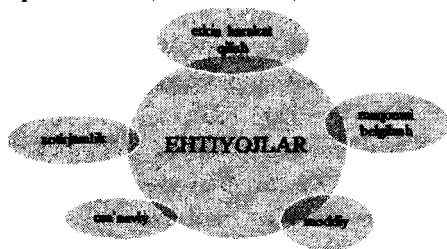
Mehnatga oid diskriminatsiya hoatlariga yo‘l qo‘yganlik uchun davlat organlari, mulkchilik shaklidan qat’iy nazar barcha ish beruvchilar mansabdor shaxslari qonunchilikga muvofiq ma’muriy yoki jinoiy jazoga tortiladi (O‘z.R.MJtK 49-51 moddalari, O‘z.R.JK 148-moddasi). Ish beruvchilar mansabdor shaxslarining ma’muriy yoki jinoiy jazoga tortilishi ularni shaxsning buzilgan mehnat huquqini tiklash majburiyatidan ozod qilmaydi.

#### 11.4. § Samarali teng imkoniyatlar siyosatini ishlab chiqish

Biznes faoliyatidan ko‘zlangan maqsadga yetish va uning natijasi samarali bo‘lishi korxonaning boshqaruv tizimiga bog‘liqligi to‘g‘risida oldingi boblarda to‘xtalib o‘tdik. Samarali biznes boshqaruvining ajralmas va muhim tarkibiy qismi mehnat munosabatlarini to‘g‘ri tashkil etish hamda xodim mehnatiga haqqoniy haq to‘lash siyosatini ishlab chiqish hisoblanadi.

Muassis biznes natijasida olingan foydani soliq va majburiy to‘lovlar to‘langandan qolgan qismini erkin tasarruf etadi. Ammo xodim biznes jarayonlarida ishtirok etib, ma‘lum bir vazifani bajarganligi uchun haq oladi xolos. Shu bois ham xodimni samarali mehnatini tashkil etishda ish haqi tizimi muhim ahamiyatga ega.

Tashkilotda xodim mehnatini samarali boshqarishda eng maqbul qo‘llaniladigan mehnatni rahbatlantirishning maqbul usulini tanlash hisoblanadi. Shaxsning ehtiyojlar tizimi qondirish maqbul ish haqi bilan ta‘minlash orqali qondiriladi (11.4.1-rasm).



11.4.1-rasm. Xodimning ish haqi evaziga qondiriladigan ehtiyojlari tizimi.

Mehnatga haq to‘lash va uni rag‘batlantirish tizimi maqbul tashkil etilishi shaxsning ushbu ehtiyojlari tizimi qondirishda asosiy rolni o‘ynashi xodimni topshirilgan ishini samarali ijro etishga harakatlantiruvchi mehanizm vazifasini bajaradi. Lekin xodim ehtiyojini to‘liq qondirish uchun ish haqi berish ham noto‘g‘ri ish haqi siyosati hisoblanadi. Ish haqi

tizimi xodim va ish beruvchi o‘zaro manfaatlarini ta’minlashga xizmat qilishi zarur. Aks holda yuqori ish haqi to‘lash biznes subyektini iqtisodiy nochor holatga tushib qolishiga sabab bo‘ladi.

Hozirda mehnatga ishbay va vaqtbay haq to‘lash tartiblaridan foydalanib kelinadi. Ushbu tartiblar biznes subyektini tomonidan faoliyatning o‘ziga xos xususiyatlari hamda biznes maqsadiga erishish strategiyasi asosida tanlanishi zarur hisoblanadi. Xodim mehnatiga haq to‘lashning ushbu tizimlari bir qator afzalliklar bilan kamchiliklarga ham ega ekanligi tadqiqotlarda e’tirof etilgan (11.4.1-jadval).

### **Mehnatga ishbay va vaqtbay haq to‘lash tartiblari afzalliklar hamda kamchiliklari**

**11.4.1-jadval**

	Taraflar	Ishbay	Vaqtbay
<b>AFZALLIKLAR</b>			
1.	Ish beruvchi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mahsulot ishlab chiqarish hajmini ko‘paytiradi;</li> <li>• yalpi tushum miqdri o‘sadi;</li> <li>• yakuniy moliyaviy natija ko‘payadi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nazorat xarajatlari kamayadi;</li> <li>• xodimlar qo‘nisizligi kamayadi.</li> </ul>
2.	Xodim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ko‘p mahsulot ishlab chiqarish evaziga daromadi ortadi;</li> <li>• har qanday xodimda ish olish imkoniyati ortadi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• barqaror ish haqi olish imkoniyati;</li> <li>• ish haqi olish uchun ko‘p energiya sarflamaydi;</li> <li>• barqaror jamoada ishlaydi.</li> </ul>
<b>KAMCHILIKLAR</b>			
1.	Ish beruvchi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ko‘p mahsulot ishlab chiqarishga urini mahsulot sifatini pasayishiga sabab bo‘ladi;</li> <li>• sifatni nazorat qilish xarajatlari ortadi;</li> <li>• ish haqini maqbul usulini tanlash muammolari.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• xodimda mehnat samaradorligini oshirishga rag‘bat susayadi;</li> <li>• xavflar darajasi ortadi;</li> <li>• xodim mehnatini baholash tizimi qiyin bo‘ladi.</li> </ul>
2.	Xodim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• daromadni barqaror emasligi;</li> <li>• ish haqini ayrim sabablarga ko‘ra pasayishi;</li> <li>• ish hajmi keskin oshganda ta’riflarni kamayishi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ish haqi haqiqiy miqdorini optimal baholanmasligi;</li> <li>• turli malakadagi xodimlar uchun bir xil haq to‘lanishi.</li> </ul>

Biznes subyektini samarali teng imkoniyatlar siyosatini ishlab chiqishda ushbu omillarni inobatga olinishi muhim ahamiyatga ega bo‘ladi. Hozirda xodimlar mehnatiga haq to‘lashni rag‘batlantirishda KPI (*samaradorlini asosiy kursatkichlari*) tizimidan foydalanish keng amaliyotga kiib kelmoqda.

**KPI tizimi-** ish natijasini aniqlash va xodim hamda jamoa mehnati natijalarini haqqoniy baholash asosida tashkil etiladigan rag‘batlantirish mexanizmi.

### **KPI tizimi afzalliklari:**

– xodim o‘z mehnati natijasida qanday to‘lovga ega bo‘lishini aniq biladi;

– bozordagi o‘zgarishlarga tez moslashiladi;

– xodimda xayflar va rag‘batga munosabat tizimiga shakllanadi;

– xodimda mehnat natijasi samaradorligini oshirishga rag‘bat ortadi.

Xodim mehnatini baholashning KPI tizimini shakllantirishda shaxsiy ko‘rsatkichlar va biznes subyekti faoliyati natijasini ifodalovchi umumiy ko‘rsatkichlar tizimi o‘zaro bog‘liq bo‘lishi shart hisoblanadi.

Ushbu samarali teng imkoniyatlar siyosatini ishlab chiqish mexanizmini to‘g‘ri yo‘lga qo‘yish natijasida biznes subyekti faoliyati samaradorligi oshishi bilan birga jamoda sog‘lom muhit, rahbarlar va xodimlar o‘rtasida bir-biriga ishonch munosabatlari hamda bozorda mustahkam mavqeiga ega bo‘ladi.

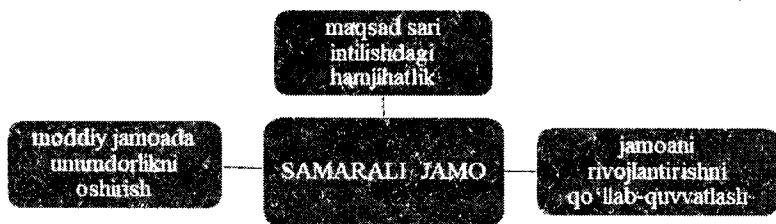
### **Nazorat savollari:**

1. Ishga qabul tartiblarina qanday talablar mavjud?
2. Davlat organi va biznes subyektida ishga qabul qilish tizimi bir-biridan qanday farq qiladi?
3. Ishga qabul qilish bosqichlari qanday bo‘ladi?
4. Ishga qabul qilishda qanday tanlov turlari qo‘llaniladi?
5. Xodimlar mehnat faoliyatini baholash ko‘rsatkichlari tizimi qanday?
6. Mehnat munosabatlarida diskriminatsiya degandanimani tushunasiz?
7. Diskriminatsiya holatlari qanday bo‘lishi mumkin?
8. Qanday holatlar diskriminatsiya hisoblanmaydi?
9. Diskriminatsiyani oldini olishning xalqaro va milliy huquqiy asoslari qanday belgilangan?
10. Diskriminatsiya holatlari aniqlanganda aydor shaxslarga qanday jazolar qo‘llaniladi?
11. Samarali teng imkoniyatlar siyosatini belgilashning biznes faoliyatidagi ahamiyati nimada?
12. KPI tizimi nima?
13. KPI tizimi ko‘rsatkichlari nimalardan iborat?
14. KPI tizimi afzalliklari nimalarda namoyon bo‘ladi?
15. KPI tizimini belgilashda shaxsiy va umumiy ko‘rsatkichlar o‘zaro bog‘liqligining ahamiyati qanday ahamiyatga ega?

## 12-BOB. SHAXSLAR, GURUHLAR VA JAMOALAR

### 12.1. § Jamoaviy ishning kuchli tomonlari va imkoniyatlari

Ushbu paragrafda muvozanatlashgan, samarali va unumdor jamoa qurish qobiliyati negizidagi tegishli nazariyalar, konsepsiyalar va modellar bilan o‘zaro munosabatda bo‘lish orqali jamoaning samarali rivojlanishiga erishish konsepsiyasi o‘rganiladi. Har qanday tashkilotning muvaffaqiyati, ko‘p jihatdan tashkilotning strategik maqsadlari va vazifalariga erishish uchun yaratilgan jamoaning muvaffaqiyatiga bog‘liq. Biroq, samarali jamoani yaratish va qo‘llab-quvvatlash ko‘plab muammolar, masalan, yomon aloqa jamoa ichidagi nizolarga olib kelishi mumkin bo‘lgan holatlar bilan bog‘liq masalalarni hal etish talab etadi (12.1.1-rasm).



12.1-rasm. Samarali jamoalarni rivojlantirishga ta’sirlar

Jamoa insonlar ma’lum bir xatlamli vakillarini ma’bad sari intilishida shakllanadi. Amerikalik iqtisodchi R.Uotermen fikriga ko‘ra “Tashkilot odamlarga bir kishi qilishi mumkin bo‘lmagan ishni qilishga yordam berish uchun mavjud”. Kompaniyalar faoliyati negizida guruhlar, komandalarga birlashgan bir-birini o‘z bilimi, malakasi va tajribasi bilan to‘ldiruvchi odamlar mehnati turadi. Guruhlar, komandalar a’zolari faoliyatdan ko‘zlangan maqsadga erishish uchun o‘z harakat va mehnatlarini o‘zaro kelishuv asosida tashkil qiladi. Guruhlarda turli xulq-atvoriga ega shaxslar o‘zaro birlashadi.

Xulq-atvor shaxsning atrofmuhit bilan o‘zaro ta’sirga kirishish shakllaridan iborat bo‘lib, ular bir qator omillarga bog‘liq bo‘ladi. Shaxsni va uning xulq-atvorini tavsiflab beradigan asosiy omillar: – shaxsning tabiiy xususiyatlari, uning o‘ziga xos psixologik xususiyatlari; – ehtiyojlari, sabablari, qiziqishlari tizimi; – shaxsni boshqarish tizimi, uning “men-obrazi”.

Shaxsning tabiiy xususiyatlari – bular unda tug‘ilgan vaqtdan boshlab mavjud bo‘ladi. Odatda, ular faollik va ta’sirchanlik singari dinamik tavsiflarning ma’lum darajada ifodalanishi bilan ajralib turadi. Ta’sirchanlik shaxsning asabi ko‘zga‘aluvchanligining turli darajasida, uning atrofimizdagi olamga bo‘lgan munosabatini ko‘rsatib beruvchi his-tuyg‘ularining shiddatkorligida namoyon bo‘ladi.

XX asr 20-yillari boshlarida shvetsariyalik psixiatr K. Yung shaxsning psixologik xususiyatlarini “ekstraversiya” va “introversiya” tushunchalari orqali ta’riflab berishni taklif etdi.

**Ekstraversiya** (*extra–tashqari*) shaxsning shunday psixologik xususiyatlarini ko‘rsatib beradiki, bunda shaxs o‘zining qiziqishlarini tashqi omilga, tashqi obyektlarga qaratadi.

**Introversiya** (*intro–ichki*) shaxsning o‘z shaxsiy manfaatlariga, ichki olamiga dikdat-e’tiborini qayd qilinishi bilan ajralib turadi. Introversiya – ekstraversiyaning hissiy tavsiflar bilan birga qo‘shilib kelishi shaxs temperamentini belgilab beradi.

Shaxsning ehtiyoji – insonda harakatga intilishni vujudga keltiruvchi birorbir narsaning yo‘qligini anglashdir. Uning normal hayot kechirishi uchun ozuka, uyjoy, obhavo zarur bo‘lsa, xotinqizlar uchun ularning kuzga tashlanib turishi uchun chiroyli bezaklar darkor. Inson ehtiyojlarining miqdori va xilma-xilligi nihoyatda katta bo‘lib, boshlang‘ich ehtiyojlar ajratib ko‘rsatiladi. Bular inson fiziologiyasi tomonidan vujudga keltiriladigan oziq-ovqatga, xavo, uyquga bo‘lgan ehtiyojlar bo‘lib, ular insonning biologik tur sifatida mavjud bo‘lishini ta’minlaydi.

Ikkilamchi ehtiyojlar hayotiy tajribani rivojlantirish va hosil qilish jarayonida paydo bo‘ladi. Ular birlamchi ehtiyojlardan anchagina xilma-xilroq bo‘lib, shaxsning psixologik rivojlanishiga, turmush sharoitiga, jamiyatda, guruhda qabul qilingan ijtimoiy normalarga bog‘liqdir.

Biznes tashkiloti yuqorida qayd etilgan turi xulq-atvor, bilim, tajriba, kasbga ega bo‘lgan shaxslarni moddiy manfaat asosida bir jamoga yig‘adi.

Jamoaviy faoliyatda jamoa a’zolari ijobiy natijalarga erishish maqsadida o‘z tajribalari, g‘oya va maqsadlari bilan almashadilar. Ishdagi hayojon har bir xodimga ta’sir etadi, har bir muvaffaqiyat jamoa a’zolari uchun quvonarli bo‘ladi.

Jamoa mehnati natijasi uning a’zolari o‘rtasida vazifalarni bilim, malka, qobiliyat va kasb mahorati kabi xislatlarni inobatga olib o‘zaro taqsimlanganda ijobiy bo‘ladi.

Jamoaning kuchli bo'lishi uchun quyidagi jihatlarni ko'rib olinishi zarur:

- *manfaatdorlik;*
- *o'zaro ishonch;*
- *qaror qabul qilish vakolati;*
- *norasmiy ta'sir;*
- *nou-xou.*

Jamoada kuchli guruh yoki komanda g'oya egasi va unga homiylik bo'lganda namoyon bo'ladi. Jamoaviy ishlar nazariyasida g'oya egasi-pioner, uning homiyasi esa – chempion deb ataladi.

Jamoa manfaatlari o'z ijobiy yechimini topshishi uchun:

- *odamlar duch kelayotgan aniq muammolar tizimini tuzib olish;*
- *muammolarni ularni hal etish qiymati asosida baholash;*
- *hal etilishi zarur muammolar ro'yxatini tuzish zarur hisoblanadi.*

Jamoaviy ishning imkoniyatlari:

- *jamoaviy harakat uchun g'oyaning mavjudligi;*
- *g'oyani moddiy qo'llab-quvvatlovchi homiyning mavjudligi;*
- *jamoa a'zolarining aniq maqsad va natijadan manfaatdorligi;*
- *jamoda ixtiyoriylik asosida o'zarohamkorlik qilinishi;*
- *bilim, malaka va tajribalari bilan tezkorlik bilan almashish sharoitining mavjudligi;*
- *muammoni har taraflama o'rganadigan malakali a'zolarning mavjudligi;*
- *o'zaro ishonch tizimi shakllanishi;*
- *qaror qabul qilish vakolatining mavjudligi.*

## **12.2. § Belbin nazariyasi: jamoa rollari va jamoani rivojlantirish**

XX asrning 60-yillarida Kembrijda universiteti bitiruvchisi, psixologiya fanlari doktori Reymond Meridit Belbin harbiy komandarning muvaffaqiyatli va muvaffaqiyatsiz tadbirlari natijalari hamda ular sabablari bo'yicha tadqiqotlar olib boradi. Belbin o'z tadqiqotlari davomida bir qator komandalar tashkil etadi, ular bilan ishlaydi hamda tadqiqotlari biznes vakillari tomonidan qo'llanilsa qanday natijalar berishini chop etgan kitoblarida ko'rsatib beradi. Har bir tashkil etilgan komanda o'z faoliyatini boshlashidan Belbin ular natijasi qanday bo'lishini komanda a'zolari xususiyatlari tahliliga ko'ra oldindan to'g'ri bashorat qilgan.

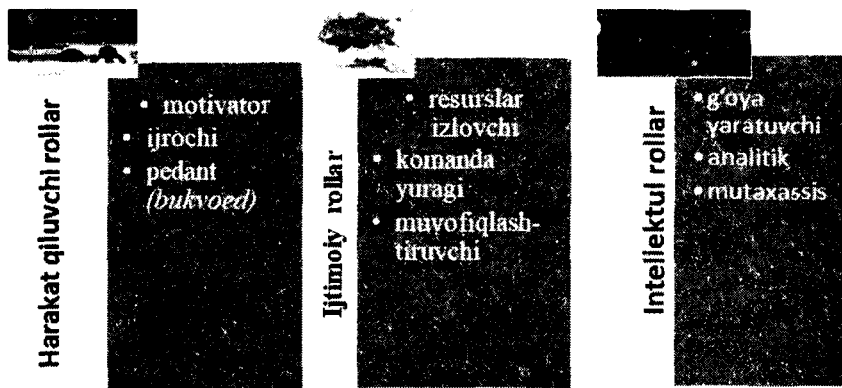
Belbin nazariyasida zo‘r komanda tashkil etishning 2 ta usuli taklif etiladi.

**1-usul.** Kompaniya xodimlari to‘g‘risidagi ma‘lumotlarni o‘rganish va ular orasidan belgilangan vazifasi bajarishga qodirlarini komandaga tanlab olish.

**2-usul.** Kompaniya rahbari belgilangan vazifaga mos keladigan guruh a‘zolarini tanlaydi va funksiyalarini o‘zgartiradi.

Guruh a‘zolari o‘rtasida vazifalarni to‘g‘ri taqsimlanishi natija ijobiyligini ta‘minlovchi asosiy omillardan biri hisoblanadi. Lekin rollar va vazifalar to‘g‘ri taqsimlangan hollarda ham komanda ko‘zlangan maqsadga erishilmaslik mumkin.

Besh yillik eksprementlar asosida Belbin komanda 3 ta guruhdan iborat 9 ta rolga bo‘linishga asoslaydi (12.2.1-rasm).



12.2.1-rasm. Belbin nazariyasi bo‘yicha komandadagi guruhlar va rollar.

**Motivator-** komanda faoliyatini yashilash maqsadida turli masalalarda doim yangiliklar tavsiya etadi. Komanda a‘zolarini rag‘batini oshirishga harakat qiladi. Muammodan cho‘chimaydi, uning yechimi bo‘yicha fikrlar berish hamda uni topishga harakat qiladi. Natija bilan qanoatlanmaslik, yana ilgoriga qarab harakat qilish zarurligiga komandani undaydi.

**Ijrochi** – komandadagi “ishchi asalari”. Tinmay mehnat qilish natijasida aniq vazifalar bajarilishini ta‘minlaydi. Komanda g‘oyasini ish reja va amaliy harakatga aylantiradi.

**Pedant-** o‘ziga topshirilgan ishni belgilangan muddatda, aniq bajarishga harakat qiladi. Muddatidan kechikish, rejadan chetga chiqish holatlariga murosasiz komanda a‘zosi.



**Resurslar izlovchi** – komandaga belgilangan vazifani bajarish uchun barcha resurslarni qidirib topadi. Komandani vazifani muvaffaqiyatli bajarishi uchun barcha imkoniyatlarni ishga soladi.

**Komanda yuragi** – komanda a’zolarini belgilangan vazifalarni bajarishini nazorat qilib boradi. Komanda a’zolari o’rtasida vositachilik vazifasini bajaradi, muammolarni diplomatik choralar, muomala bilan tezkorlik bilan hal qiladi.

**Muvofiqlashtiruvchi** – komanda lideri vazifasini bajaruvchi. Kamanda a’zolari o’rtasida vazifalarni bosiqlik va yuqori madaniyat, mas’uliyat bilan taqsimlaydi.

**G’oya yaratuvchi** – doim yangiliklarga o’ch, yangi yechimlar, fikrlar, qarashlarni taklif etuvchilar. Ular maqto’vni yaxshi ko’ruvchi, tanqiddan xafa bo’luvchi komanda a’zolari.

**Analitik** – bajarilgan ishlar va yuazaga kelishi mumkin bo’lgan holatlar bo’yicha aniq hisob-kitoblar asosida xulosa qiluvchi komanda a’zolari. Krayetiv fikrlaydi va masala yechimiga strategik yondoshadi.

**Mutaxassis** – belgilangan vazifani ijobiy yechimi uchun talab qilinadigan maxsus bilim egalari. O’z ishiga far va mas’uliyat bilan yondoshadi.

Menejment nazariyasida Belbin tomonidan taklif etilgan menejerlik guruhini tashkil etish haqidagi tamoyillar ancha qiziqarli, deb e’tirof etiladi. Unda guruhning samaradorligi uning a’zolari kasb vazifalarida va guruh ichidagi vazifalarda o’z kuchlarini qanchalik to’g’ri taqsimlab olishlariga bog’liq bo’ladi.

Shuningdek, har bir guruh vazifalarning ma’lum darajada muvozanatli taqsimlanishi bilan ajralib turishi zarur. Eng maqbul xususiyat guruhning maqsadlari va vazifalariga bog’lik bo’ladiyu Guruh a’zolarining shaxsiy xususiyatlari ularning bir xil vazifalarni yaxshiroq bajarishlariga, boshqa vazifalarni bajarishdagi imkoniyatlarini cheklashga sabab bo’ladi va guruh ichida vazifalarni tegishli kishilar bajargan taqdirdagina guruh o’z resurslaridan eng yaxshi foydalanishga muvaffaq bo’ladi.

### **12.3. § Jamoa bilan ishlashda ishni tashkil etish va nazorat**

Shaxsning ijtimoiy muhitga moslashuv jarayoni shaxsning ijtimoiylashuvi deyiladi. Ijtimoiylashuv – shaxsning muomala yordamida mazkur jamoaga, guruhga, jamiyatga xos bo’lgan normalarni, qadriyatlarini, yo’l-yo’riqlarni uzlashtirish asosida uning shakllanish jarayonidir. Shaxsning

ijtimoiylashuvi boshqa shaxslar bilan o‘zaro muomalada bo‘lishida, ya’ni g‘uruada, jamoada sodir bo‘ladi.

Jamoa – ijtimoiy tashkilot bo‘lib, uning uchun birgalikdagi ijtimoiy ahamiyatli faoliyat xosdir. Shu bilan birga jamoa – bu birgalikda mehnat qiladigan shaxslar guruhi bo‘lib, unda kishilar bir-birlari bilan shunday o‘zaro harakat qagsadilarki, bunda har kim boshqa shaxsga murojaat qiladi, ayni vaqtda uning ta’sirini ham xis etadi. Jamoalar kichik (3–5 kishidan iborat ayrim bo‘linma shaklida) va ko‘p ming kishilik bo‘lishi mumkin va muayyan funksiyalarni bajaradi. Biron-bir jamoaning a’zosi bo‘lish insonga o‘zining obyektiv ijtimoiy ehtiyojlaridan birini – rypyhga, jamoaga mansub ekanligini xis qilish, uni ro‘yobga chiqarish imkonini beradi.

Jamoaning ikkinchi funksiyasi shaxs uchun uning yashashiga zarur bo‘ladigan ijtimoiy muhit yaratishdir.

Shaxsning guruhlardagi xulq-atvori personalni boshqarish sohasidagi o‘zaro borlik harakatlar zanjirida inobatga olinishi zarur bo‘lgan jihatdir. U xodimni ishga olishdan tortib uning tashkilotdan ketishiga qadar menejerlar vaqtining 50–80 foiz guruhlardagi faoliyat turlariga sarflanadi. Shunday qilib, yuqoridagilardan kelib chiqqan holda:

– kishilar guruhlarda doimiy ravishda bir-birlari bilan bog‘liq ravishda yashaydilar;

– bir guruhning odamlari umumiy normalarga ega bo‘ladilar va umumiy maqsadlarni qo‘llaydilar;

– guruhlar bir xil vazifalarni bajarmasliklari mumkin. Ularning hammasi ma’lum darajada ixtisoslashgan. Haqiqatda ularning ixtisoslashuvi odamlarning ehtiyojlariga bog‘liq bo‘ladi;

– shaxslar ko‘pgina guruhlarda ishtirok etadilar. Guruh inson hayoti-ning tabiiy va mukarrar bir qismi hisoblanadi. Guruhlar doimiy muvakkat va tasodifiy bo‘ladi;

– ayrim guruhlar erkin bo‘ladi. Ularga odamlar o‘z xohishlari bo‘yicha kiradilar. Boshqalar majburiy xarakterda bo‘ladi (*masalan, biz dunyoga kelib oila, etnik guruh yoki millat tanlamaymiz*);

– ishchi guruhlari rasmiy va norasmiy bo‘lishi mumkin.

Norasmiy guruhda shaxsiy ijtimoiy munosabatlar mavjud bo‘ladi, ular ichki muhit bilan belgilanadigan rollarda amalga oshiriladi. Bu rollarning mazmuni guruh ichidagi o‘zaro hamkorlikning natijasidir;

– guruhning normalariga ta’sir ko‘rsatish hamisha qiyin bo‘ladi. Buni ichdan turib amalga oshirish oson va tashqaridan turib bajarish juda qiyin;

- barcha guruhlar o‘z a‘zolari guruh normalariga muvofiq kelishlari uchun ularga tazyik o‘tkazadilar;
- guruhlar umuman ayrim a‘zolariga nisbatan kamroq g‘oyalar taklif qiladi, biroq guruh yaxshi g‘oyalar beradi;
- guruhlar ayrim guruh a‘zolariga nisbatan tavakkalchilik bilan qarorlar qabul qiladilar;
- guruhlar o‘rtasida va guruh ichida kelishmovchiliklar bo‘lishi tabiiy holdir.

Jamoadagi barcha a‘zolar maqsadlarining birligi, ya‘ni bular qadriyatli yo‘nalishlar bo‘lib, jamoadagi shaxslarni birlashtiradi. Agar biz korxonada va tashkilogning ishlab chiqarish jamoasi haqida gapiradigan bo‘lsak u holda maqsadlar tashqaridan beriladi.

Rahbarlik – boshqaruv organisiz jamoa bo‘lmaydi, kimdir rahbarlik vazifasini o‘z zimmasiga olishi, odamlarni jipelashtirishi, ular o‘rtasida topshiriqlarni taqsimlashi lozim bo‘ladi, aks holda har qanday birgalikdagi faoliyatini okshyuna tashkil etish mumkin emas.

Intizom, ya‘ni mazkur jamoa uchun qabul qilingan xulq-atvor normalarini bajarish. Odatda, bu yozib qo‘yilmagan ahloqiy normalar faqat mazkur guruhning, jamoaning o‘ziga taalluqli bo‘ladi. Intizom jamoaning o‘z oldiga qo‘yilgan vazifani uddalashida muayyan tartib bo‘lishini ta‘minlaydi, umumiy maqsad ga erishishga tuskinlik qiluvchi tamoyillarni bardam toptirishga yordam beradi. Intizom shaxsni mazkur jamoada qabul qshshngan muayyan xulq-atvor andozasiga olib kiradi, normal ish yuritish uchun shart-sharoit yaratadi. Rasmiy jamoalar (*jamoalarning tuzilmalari*) ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish uchun rahbariyat irodasi bilan tashkil etiladi. Bu jamoalarning vazifasi mazkur tashkilotdagi mehnat taqsimotiga muvofiq muayyan ishlarni bajarishdan iboratdir.

Birlamchi jamoalar–bular bo‘limlar, xizmatlar, uchastkalar, brigadalar, jamoalar bo‘lib, ular xodimlarni ayrim texnologiya jarayoni asosida birlashtirib, bu jarayonni amalga oshirish bilan xodimlar bevosita munosabatlarga kirishadilar.

Ikkilamchi jamoalar bo‘lim, sex miqyosida harakat qaladi; bunday jamoa barcha a‘zolarining bevosita ta‘sir ko‘rsatish darajasi ancha pastroq bo‘ladi (*masalan, firma a‘zolarining soni 10 ming kishi bo‘lsa, ayrim xodimlar bir-birlarini mutlako tanimasliklari, bilmasliklari mumkin*), lekin firmaga mansublik har bir shaxs uchun katta ahamiyatga ega bo‘ladi.

Norasmiy jamoalar (*guruhlar*) – baʼzan adabiyotlarda jamoaning norasmiy tuzilmalari deb ataladi. Ular ishlovchilarning oʻzaro samimiyati, doʻstona munosabatlari asosida birorta muayyan maqsadga erishish uchun ularning istagi boʻyicha tashkil etiladi. Ayrim hollarda bunday guruhlar rahbardan norozi kishilar tomonidan tashkil etilishi mumkin. Norasmiy guruhlarning taʼsir koʻrsatish kuchi yetarli darajada katta boʻlib, muayyan sharoitlarda u ustunlik qilib, rahbariyatning kuch-gʻayratini yoʻqda chiqarishi ham mumkin.

Norasmiy yetakchi – bu rasmiy rahbar boʻlmagan mutaxassis boʻlib, u oʻzining shaxsiy fazilatlarini, kasb mahorati yoki boshqa xislatlari bilan jamoada obroʻ-eʼtibor qozongan boʻladi va uning xulq-atvorita jiddiy taʼsir koʻrsata oladi. Yangi jamoaning shakllanish jarayoni rivojlanishning izchil bir nechta bosqichini oʻtishdan iborat.

Rahbarning jamoani boshqarish jarayoni va sanʼati uning rivojlanishning bir bosqichidan ikkinchi – yanada yuqoriroq bosqichiga oqilona koʻchirishdan iborat.

Guruhlarni tushunish samarali boshqaruvni yoʻlga qoʻyish muhimdir. Guruhning samaradorligi bilan shaxsning alohida ehtiyojlari guruh faoliyatining ijtimoiy ahamiyati bilan qoʻshilib ketadi.

1. Maʼlumotlarning birinchi qismi kishi dikdatini guruh ishlayotgan muhitga qaratadi. Odatda, bu menejerlar guruhlari tuziladigan tashkilotdir.

2. Koʻpgina tadqiqotchilarning koʻrsatishicha, hatto guruhning tashkilotda joylashuvi ham uning holatiga taʼsir koʻrsatadi: uning xududiy yaqinligi, bitta binoda ishlashi odatda hamkorlikda ishlashga yordam beradi, guruhning turli joylarda yoki hatto binoning turli qavatlarida joylashganligi uning samarali ishlashiga xalakit berishi mumkin.

3. Vazifaning turi guruhning talab qilinadigan hajmi va tarkibini belgilab beradi.

Guruhda bir xil tipdagi koʻplab kishilarning boʻlishi muvozanatning buzilishiga olib keladi. Odamlar soni yetarli boʻlmasa topshiriqni bajarmay kolish xavfi tugiladi. Chamasi, kichik komandada bir kishi bir necha vazifani ijro etadi. Tez-tez oʻzgarish sodir boʻlib turadigan jamoalarda odamlarning toʻliq boʻlishi ayniqsa muhimdir, holbuki ancha barqaror guruhlarda odamlar soni unchalik toʻliq boʻlmasligi ham mumkin.

Menejment nazariyasida bu masalaga koʻpgina ishlar bagʻishlangan boʻlib, unda foydalaniladigan turli usullarning har xil natija berishini koʻrish mumkin.

**Direktiv model.** Bunda faoliyat bir kishi tomonidan, yaʼni rahbarning tomonidan boshqariladi. Aynan u qarorlar tayyorlaydi, guruh faoliyatini

muvofiqlashtiradi va nazorat qiladi. Bu modeldan foydalanish natijalari: qarorning sifati rahbar ega bo'lgan axborotga va qaror qabul qilish uchun bu axborotdan to'g'ri foydalana olish qobiliyatiga bog'lik bo'ladi. Shu sababli qarorlarning ma'lum qismi bajarilmay qoladi. Okibatlari: Boshqaruvning direktiv modeli alohida olingan xodimlar bilan ularning boshlig'i o'rtasida muayyan bo'ysunish munosabatlarini vujudga keltiradi.

**Demokratik model.** Bu modelning o'ziga xos xususiyati guruhni tashkil etgan xodimlar bilan rahbar o'rtasida faol fikr almashuv mavjudligidir. Qarorlar guruh yig'ilishida qabul qilinadi. Bu modeldan foydalanish natijalari: Boshqaruvda foydalaniladigan axborotlar hajmi ko'payadi va qaror qabul qilish osonlashadi. Biroq qaror direktiv modeldagi qarorga nisbatan sekinroq amalga oshiriladi. Rahbar bilan guruh o'zaro muhoma jarayonida uni o'rganadi. Bu esa birinchi qarashda oson tuyulganidek tez va ijobiy hal etiladigan vazifalardan emas. Oqibatlari: Demokroatik boshqaruv modelini tadbqiq etishning natijalariga baho berish oson ish emas. Tadqiqotlarning ko'rsatishicha, demokratik modelni tadbqiq etishning uzoq oqibati sifatida keng tarmoq yoygan guruh tuzilmasi paydo bo'lishi mumkin. Bu usulda o'z-o'zini nazorat qilish yaqinroq amalga oshiriladi.

Boshqarishning zamonaviy ahvoli rahbardan ko'proq hissiy yetuklikni, ta'sirchanlikni talab qiladiki, ular shaxsni guruh va jamoalarni yaxshi bilishga asoslanadi.

**Jarayonlar va tadbqirlar.** Bu yerda ran muammolarni guruh bo'lib muxokama etish haqida boradi, buning natijasida guruh muayyan qaror qabul qiladi. Guruh bo'lib qaror qabul qilish jarayoni bir necha fazada davom etadi. Masalan, dastlab guruh a'zolaridan biri muammoni o'rtaga qo'yadi, shunga qarab xaqiqiy axborot to'planadi. Faqat shundan keyingina fikrlar ilgari suriladi. Rahbarning hamkorlik qilishga qaratilgan yo'l-yo'rigi undan kuyidagilarni bajara olish qobiliyatini talab qiladi:

- shart-sharoit yaratish va his-tuyg'ularini erkin ifodalashni rag'batlantirish;
- gapirish va tinglashga xalakit bermaslik
- bildirilgan his~tuyg'ularni qabul qilish; bu aslo ularning rag'batlantirishi yoki ularga rozi bo'lishni bildirmaydi, ularni dalil sifatida, amalda mavjud narsalar sifatida qabul qilish va ularga qo'shilish kerak. Bu xis tuyg'ularini guruh oldida ularning mavjudligini ta'kidlash tarzida ifodalash. Bularsiz guruh kam samarali bo'ladi yoki umuman bo'linib ketadi.

Guruhning o'zi nazorat qilishi va rahbar ta'sir etishi mumkin bo'lgan yana bir omil – guruh a'zolari o'rtasidagi o'zaro ta'sir ko'rsatishdir.

Amaliy eksperimentlarda odatda uchta model: “yulduz”, “doira” va “ko‘p kanalli sxema” tuziladi.

Tadqiqotlarning ko‘rsatishicha, “yulduz” modelidan foydalanishda barcha hollarda yechimga tezroq erishiladi, natija amalda hashita markazda turgan odamga bog‘liq bo‘ladi.

“Doira” – eng “sekin” amalga oshadigan model hisoblanadi, biroq guruh a‘zolari tomonidan ishlab chiqilgan qarordan qonikish “yulduz” modeliga nisbatan ancha yuqori bo‘ladi. Murakkab muammolarga nisbatan ko‘p kanalli tarx eng yaxshi qaror ishlab chiqish uchun eng yarakli hisoblanadi. Biroq vaqt yoki raqobat ta‘sirida ko‘p kanalli model osongina “yulduz” bo‘lib qoladi. Qaror qabul qilish uchun u yoki bu modelni tanlash rahbariyatning tadbir etadigan uslubi sifatida vazifaning xiliga, uni hal qilish uchun ajratilgan vaqtda bog‘liq bo‘ladi, ya‘ni vaziyatli yondashuvni talab qiladi.

Asoslash – bu bizni muayyan maqsad bilan harakat qilishga undovchi mayl yoki ehtiyojdir. Ehtiyoj – asoslashning ichki jihatidir. Maqsad – uning tashqi jihatidir: – garchi guruh ishi samaradorligining natijasi uning qondirilishi hisoblansa ham, asoslash qondirishga nisbatan ancha ko‘proq narsani bildiradi. Qoniqishning yo‘qligi guruhning tarqalib ketishiga olib kelishi mumkin. Biroq qonikish hosil qilgan guruh hamisha ham samarali bo‘lavermaydi. Guruh a‘zolarining asoslanishini yaxshilash mumkin, buning uchun ular kutiladigan natijani bilishlari va uning xaqligi ekanligiga ishonch hosil qilishlari lozim bo‘ladi.

Shuningdek kutiladigan natijalarga nisbatan ishning qanday bo‘lishi haqida axborotga ega bo‘lish zarur:

- guruh va u hal qiladigan vazifa uning har bir a‘zosi uchun muhim bo‘lishi zarur, toki u o‘z zimmasiga qo‘shimcha javobgarlikni qabul qilsin;
- guruh darajasidagi asoslashning eng muhim jihati – “aniq qo‘yilgan vazifa va uning muhimligi”dir.

Guruh yetakchisi uchun eng qiyin vazifa – umumiy maqsadning guruh qatnashchilari shaxsiy maqsadlaridan ustun bo‘lishiga erishishdir. Shu bilan guruh ishining samaradorligiga taalluqdi masalalarning kiskdcha sharxini tugallash mumkin.

Personal mehnat faoliyatining asoslab berilishi guruh ishi natijasiga ta‘sir etadigan yana bir omildir. Iqtisodiyotdagi tanglik holatining tarkibiy qismlaridan biri mehnat tangligi bo‘lib, uning quyidagi belgilarini kuzatish mumkin:

- mehnat qadriyatlari to‘liq devalvatsiya qilindi;
- mehnat o‘zining ma’no hosil qiluvchi funksiyasini yo‘qotdi;
- mehnat turmush tarzi asosidan omon qolish vositasiga aylandi.

Ijtimoiy yo‘naltirilgan bozor iqtisodiyotining shakllanishini ko‘pchilik o‘z mehnatining mohiyati va maqsadi deb qabul qila olmaydi. Shuningdek mehnatning mazmuni moddiy manfaatdorlikdan iborat qilib qo‘yilmasligi lozim. Unumli mehnat asosini shakllantirish uchun inson shaxsiy ehtiyojlarini qondirish doirasidan chetga chiqishi kerak. Mehnat tangligini barham toptirish sohasidagi davlat siyosati (dasturi) quyidagilardan iborat bo‘lishi lozim:

- yuqori samara bilan ishlashni istaydigan va bunga qodir bo‘lgan xodimlarni himoya qilish va ularning huquqlarini ro‘yobga chiqarishni ta‘minlash, ularning mehnat potensialini samarali ro‘yobga chiqarish va mehnat hayot sifat darajasini kafolatlashi zarur;

- g‘ayriqonuniy ravishda daromad olish va ijtimoiy tekinoxlikning har qanday shakliga qarshilik ko‘rsatish, mehnat qonunlarini boshqarishning ma‘muriyhuquqiy usullarini va ularga rioya etilishini nazorat qilishni kuchaytirish.

Yuqori unumli mehnatni asoslash xodimlarning normal mehnat qobiliyatini tiklash bilan bir qatorda mehnat qadriyatining ijtimoiy qadriyatlar umumiy tuzilmasida egallaydigan mavqeini oshirish, yangicha mehnat ongi va mehnat etikasini shakllantirish imkonini beradi. Mazkur muammoni hal qilishning strategiyasi va taktikasi mehnat faoliyatini asoslash va uni rag‘batlantirishdir. Mehnat faoliyatini asoslash mehnat tangligiga bardam berish strategiyasi sifatida xodimga uzoq muddatli ta‘sir ko‘rsatishdan iborat bo‘lib, undan ko‘zda tutilgan maqsad tegishli asos o‘zagini shakllantirish va shu asosda mehnat potensialini rivojlantirishdir. Rag‘batlantirish xodimning ehtiyojlari, manfaatlari va qobiliyatlariga muvofiq kelishi lozim, ya‘ni rag‘batlantirish omili xodimning asoslash mexanizmiga mos bo‘lishi kerak.

Shuni ham aniq tasavvur qilish kerakki, asoslash insonning tashqi va ichki omillar ta‘siri bilan belgilanadigan u yoki bu xulq-atvor xilini ongli ravishda tanlash jarayonidir. Bunda tashqi omillarga rag‘batlantirish omillari kirsa, ichki omillarga sabablar kiradi.

Asoslash jarayoni murakkab va xilma-xildir. Bu hodisani tushuntirishga qaratilgan ko‘p miqdordagi xilma-xil asoslash nazariyalari mavjuddir. Tadqiqotlarda asoslash mazmuni nazariyalari (*A. Maslouning ehtiyojlar*

*iyerarxiyasi nazariyasi, q Alderferning FRG nazariyasi, Gersbergning ikki omili nazariyasi va h.k.) va asoslashning protsessual nazariyalari (Q.Levinning kutish nazariyalari, V.Vrumning afzallik va kutish nazariyalari, B.F.Skinning mustahkamlash nazariyasi, Borter-Loulerning adolat nazariyasi, D.Atkinsonning tavakkalni tanlash modeli, Duglas Makgregorning “eks” va “egrek” nazariyasi va h.k. mavjuddir.*

Asoslash tipi – bu asosan shaxsning faoliyati muayyan ehtiyojlar guruhlarini qondirishga qaratilganligidir. Tadqiqot maqsadlariga qarab bunday tipologiyalar ko‘pincha quyidagi uchta tipdan foydalaniladi.

**1-tip** – mehnatning ko‘proq mazmuniga va ijtimoiy ahamiyatga e‘tibor beradigan xodimlar;

**2- tip** – ko‘proq mehnatga haq to‘lashga va boshqa mehnat bilan bog‘liq bo‘lmagan qadriyatlarga e‘tibor beruvchi xodimlar;

**3-tip** – turli ma‘naviy qadriyatlarni yuqori baholovchi xodimlar.

### **Nazorat savollari:**

1. Jamoaviy ish deganda nimani tushunasiz?
2. Jamoaviy ishlashning afzalliklari nimada?
3. Jamoaviy ishlashning kamchiliklari qanday?
4. Jamoaviy ishning imkoniyatlari nimalardan iborat?
5. Belbin nazariyasi mazmuni aytibbering?
6. Belbin nazariyasida e‘tirof etilgan guruhlar va mazmuni qanday?
7. Belbin nazariyasida jamoa rollari tarkibi qanday tasimlangan?
8. Motivator roli nimada?
9. Ijrochi roli nimada?
10. Pedant qanday vazifani bajaradi?
11. Resurslar izlovchi qanday vazifani bajaradi?
12. Komanda yuragi vazifasi mazmuni nimada?
13. Muvofiqlashtiruvchining roli mazmuni qanday?
14. G‘oya yaratuvchining roli ahamiyati nimada?
15. Analitikning vazifalari qanday?
16. Jamoada mutaxassisning roli nimadan iborat?
17. Jamoa ishini tashkil etishning direktiv modeli mazmuni qanday?
18. Jamoa ishini tashkil etishning demokratik modeli mazmuni qanday?
19. Jamoa faoliyatini nazorat qilish mexanizmlar qanday?
20. Jamoani rivojlantirishni qanday tashkil etish mumkin



## 13-BOB. SHAXSLAR VA GURUHLARNING MOTIVATNIYANI. TA'LIM VA RIVOJLANISH. SERTIFIKATLANI

### 13.1. § Motivatsiya to'g'risidagi umumiy qarashlar, ehtiyojlar va maqsadlar

Motivatsiya shaxs faolligi, xulqi va faoliyatini tartibga soluvchi muhim omil sifatida barcha insonlarda qiziqish uyg'otadi. Shu ma'noda motivatsiya psixologiyasi mehnat obyekti bo'lib inson turadigan (*shifokor, pedagog, menejer va boshqaruvchilar kabi*) ijtimoiy-iqtisodiy soha vakillari uchun alohida ahamiyat kasb etadi. Aslini olganda, inson motivatsiyasni hisobga olmasdan turib hech qanday samarali ijtimoiy munosabat o'rnatib bo'lmaydi.

Obyektiv ravishda insonning bir xil hattiharakatlari ostida umuman turli xil sabablar yotishi mumkin. Ya'ni ushbu hattiharakatlarga undovchi asoslar, ularning motivatsiyasi umuman har xil bo'lishi mumkin. Lekin aniq faktlar va qonuniyatlarni muhokama qilishdan avval, bizdan asosiy tushunchaga ta'rif berish talab etiladi. Hozirgi zamon psixologiyasida motiv tushunchasini talqin qilish bo'yicha umumiy yondashuv bo'lsa-da ushbu tushuncha ta'rfi borasida fikrlar uyg'unligi mavjud emas. Shu bilan birgalikda, aynan "motiv" tushunchasining o'zi ma'lum bir ilmiy muammoni keltirib chiqaradi deb aytish mumkin. Ayrim olimlar, jumladan K.K. Platonov motivga harakatga undovchi ruhiy voqealik deb ta'rif bersa, boshqalar esa shaxsning hatti-harakati asosida yotuvchi anglangan sabab deb qaraydilar. Shuningdek, ba'zi olimlar motiv deganda insonning ongida aks etib, uni faoliyatga undovchi, aniq bir talabni qondirishga yo'naltiruvchi kuch sifatida talqin qiladilar. Shu bilan bir qatorda ular motiv sifatida talabning o'zini emas, balki talab predmetini alohida ko'rsatadilar. (*A.N. Leontyev*). Motiv – ma'lum bir talabni qondirish bilan bog'liq bo'lgan shaxsning u yoki bu faoliyat turi (muomala, xulq – atvor) ga undovchi ichki istagidir.

Motiv va "talab" kategoriyasi o'rtasidagi aloqa borasida umumiy holat ko'p hollarda munozarali bo'lmasa hamki, ayrim hollarda bu yerda bir-biriga zid fikrlar mavjud. Shu ma'noda bir qarashda radikal bo'lib qabul qilinadigan – talabning motiv emasligi to'g'risidagi fikr sanaladi. Lekin ushbu tezisni ochib berish davomida, ko'pgina olimlar odatda motiv bo'lib talablar emas, balki obyektiv faoliyat predmeti va voqealıkları hi-

soblanishi to'g'risidagi fikrni tan olish kerakligini ta'kidlaydilar. Ushbu holat endi radikal deb hisoblanmaydi.

Rus psixologiya maktablari motivatsiya nazariyasiga ko'ra motiv to'g'risida gap ketganda aynan aniq bir talabni ko'zda tutish qabul qilingan. Demak, "talab" va "predmet" kategoriyalarini bir-biriga zid qo'yish maqsadga muvofiq emas.

Faoliyat psixologik konsepsiyasi muallifi A.N. Leontyev fikriga ko'ra, faoliyat predmeti motiv bo'lishi bilan birga moddiy va ideal bo'lishi mumkin va eng muhimi uning orqasida har doim talab turadi va shu bilan birga u yoki bu talabga javob beradi. Demak, motiv deganda biz ma'lum bir talabni qondirish bilan bog'liq bo'lgan shaxsning u yoki bu faoliyat (*ish, muomala, fe'l-atvor*)ga undovchi ichki intilishini tushunamiz.

Motiv sifatida ideallar, shaxs manfaatlari, ishonch, ijtimoiy qurilmalar va qadriyatlar xizmat qiladi deb qabul qilamiz. Shu bilan birga, yuqoridagi barcha sabablar orqasida baribir shaxsning turli xil talablari (hayotiy va biologik talablardan tortib to oliy ijtimoiy talablargacha) turadi.

Shaxsning motivatsion doirasi – aniq bir iyerarxiyaga ega bo'lgan va shaxsning yo'nalganligini namoyon etuvchi mustahkam motivlar majmuasi. Taniqli amerikalik psixolog A. Maslou motivatsiyaning pozitiv nazariyasini ishlab chiqib, uni yaratish davomida klinik va tajriba yordamida olingan empirik ma'lumotlardan foydalangan. Maslouning fikriga ko'ra, ushbu nazariya Djems va Dyuilarning funksionalistik an'anasini davom ettirib, o'z ichiga Vertxaymer va Goldshteynning xolizmi va Freyd, Fromm, Xorni, Rayxa, Yungai Adlerlarning dinamik yondashuvini barcha yaxshi tomonlarini mujassam etgan.

Aynan shuning uchun ushbu nazariya xolistik – dinamik nazariya deb ham ataladi.

1.O'zining muhimligini sezishga bo'lgan talab: salohiyatni amalga oshirish.

2.Tan olinishga bo'lgan talab: ahamiyat va kompetensiya.

3.Tegishlilik va muhabbatga bo'lgan talab: qo'shilish va qabul qilish.

4. Xavfsizlikka bo'lgan talab: uzoq muddatli yashab qolish va barqarorlik.

5.Fiziologik talablar: ochlik, tashnalik va boshqalar.

Shaxsning talablari va ularning iyerarxiyasi (A. Maslou). Muvaffaqiyat motivatsiyasi va omadsizlik qo'rquvi motivatsiyasi. oliyatga bir xil ravishda ham muvaffaqiyatga erishish istagi va omadsizlikdan qo'rqish

turtki bo‘lib xizmat qilishi mumkin. Demak, biz motivatsiyaning ikkita muhim tip – **muvaffaqiyat motivatsiyasi** va **omadsizlik qo‘rquvi motivatsiyasi** mavjud.

**Muvaffaqiyat motivatsiyasi** – shubhasiz ijobiy xarakterga ega. Bunday motivatsiyada inson harakati konstruktiv, ijobiy natijalarga erishishga yo‘naltiriladi. Bu yerda shaxsning faolligi muvaffaqiyatga erishish talabiga bog‘liq bo‘lib, bunday tipga oid shaxslar odatda faol va tashabbuskor bo‘lishadi. Agar oldilarida to‘siqlar paydo bo‘lsa, ularni yengib o‘tish yo‘llarini qidiradilar. Faoliyat samaradorligi va uning faolligi darajasi tashqi nazoratga bog‘liq bo‘lmaydi. Maqsadga erishish yo‘lida qat‘iylik bilan ajralib turadi. O‘z kelajaklarini uzoq muddatli davrga rejalashtirishga moyildirlar. Vazifa jozibadorligi uning mushkulliga nisbatan proporsional ravishda oshib boradi. Xususan, bu yuqoridan berilgan emas, balki ixtiyoriy vazifalar misolida namoyon bo‘ladi. “Majburiy ravishda” topshirilgan vazifani qoniqarsiz amalga oshirilsa ham uning jozibasi ilgari darajada saqlanib qoladi.

**Omadsizlik qo‘rquvi motivatsiyasi.** Tashabbus kam ko‘rsatiladi, ma’suliyatli vazifadan o‘zlarini olib qochib, uni rad etishga sabab qidiradilar. O‘z oldilariga asossiz yuqori maqsadlar qo‘yadilar, o‘z imkoniyatlarini to‘g‘ri baholay olmaydilar. Boshqa holatlarda, bunga qarama – qarshi ravishda ko‘p kuch talab qilmaydigan yengil vazifalarni tanlaydilar. Zeygarnik effekti muvaffaqiyatga intilganlarga qaraganda kam darajada namoyon bo‘ladi. Bunday shaxslar omadsizliklari oldida erishilgan muvaffaqiyatlarini juda oshirib ko‘rsatishga moyil bo‘ladilar. Ko‘rinib turibdiki bu holat orzu-umid nazorati effekti bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin.

Vaqt tig‘izligi sharoitida va muammoli xarakterdagi topshiriqlarni bajarishda ish samaradorligi pasayadi. Maqsadga erishishda kamroq qat‘iylik bilan ajralib turadilar (*lekin bundan istisnolar ham bo‘lishi mumkin*). Ma’lum bir topshiriqni bajarishda omadsizlikka uchrash, shu topshiriqning jozibadorligini pasayishiga olib keladi. Shu bilan birga ushbu holat “majburiy ravishda” topshirilgani yoki shu subyektning shaxsan o‘zi tomonidan tanlanganiga bog‘liq bo‘lmaydi.

Vaholanki, topshiriq jozibadorligini miqdor nisbati ikkinchi holatda (*o‘zi tanlagani*) birinchi holatga (*boshqa inson tomonidan topshirilgan*) qaraganda kamroq namoyon bo‘lishi mumkin. Muvaffaqiyat motivatsiyasi va omadsizlik qo‘rquvi motivatsiyasi diagnostikasi to‘g‘risida gapiradigan bo‘lsak, eng optimal metod bu kuzatish hisoblanadi. Chunki

pedagogda o'quvchining o'zini tutishi va ishini turli xil hayotiy va ta'lim holatlarida kuzatish imkoniyati mavjud bo'ladi. Bundan tashqari, u o'quvchining shaxsiyati, faoliyati va o'zini tutishi ustidagi o'z kuzatishlarini sermulo hazali va chuqur psixologik analiz qilishga imkon beradi.

**Professional motivatsiya.** Hozirgi tadqiqotchilarda talabalar o'zlashtirishi nafaqat tabiiy qobiliyatlarga, balki asosan ta'lim motivatsiyasi rivojlanishiga ham bog'liqligi shubha uyg'otmayapti. Ushbu ikki omil o'rtasida murakkab o'zaro munosabat tizimi mavjud. Ma'lum bir sharoitlarda kompensator mexanizm ishga tushishi mumkin. Qobiliyat yetishmasligi motivatsion doiraning rivojlanishi bilan to'ldirilishi natijasida, talaba yuqori natijalarga erishishi mumkin.

**Moslashtirish strategiyasi.** O'qituvchi topshiriqlarini bajarishni istamaslik talabani "ongli" qarori natijasi bo'lishi mumkin. U faoliyatsizlikka cho'kadi, "hayol suradi" yoki boshqalarning g'ashiga tegishi mumkin bo'lgan biror nima bilan shug'ullanishga urinadi.

Ishlab chiqilgan aralashuv-hamkorlik o'qituvchi ta'limni talaba potensialiga moslashtirishi, uning idroki va motivatsiyasi holatini oldindan ko'ra bilish mumkinligi xaqidagi farazga asoslanadi. Hamkorlik o'qituvchiga kechayotgan hodisalarga talaba nuqtayi nazaridan qarash va o'z tavsiyalarini moslashtirish imkonini beradi. Bu talabani xaqiqiy qo'llab – quvvatlash bo'ladi<sup>4</sup>.

### 13.2. § Motivatsiyaning jarayon nazariyalari

Zamonaviy jamiyatda motivatsiya psixologiyaning bilim va mexanizmlariga asoslanadi. Motivatsiyaning nazariyalari ikki toifaga -mazmuniy va protsessual turlarga bo'linadi. Motivatsiyaning mazmuniy nazariyalari kishilarni boshqa emas, balki shu yo'l bilan harakat qiladigan ichki motivlarni (ehtiyotlar deb ataluvchi) aniqlashga asoslanadi.

Motivatsiyaning ko'proq zamonaviy protsessual nazariyalari birinchi navbatda odamlarning idrok va bilish jihatidan o'zini qanday tutishiga asoslanadi.

Asosiy protsessual nazariyalar- Vrum ning kutish nazariyasi, Porter Lauderning motivatsiya modeli va adolat nazariyasidir. Inson faoliyatining psixologik xususiyatlariga birinchi bo'lib e'tibor qaratish "knuta va

---

<sup>4</sup> Shaxs faoliyatida motivatsiyaning ahamiyati. Akmaral Nisanbayeva TDP, p.f.n, dotsent Ayjamal Chinaliyeva. // "O'zbekistonda ilm-fanning rivojlanish istiqbollari" xalqaro ilmiy-amaliy anjumani 2022-yil 30-noyabr | scientists.uz.

pryanik” va shunga o‘xshash nazariyalardan keyin paydo bo‘lgan motivatsiyaning mazmunli nazariyalari edi.

Shu davrdan boshlab motivatsiya nazariyalari kishilarning turli ehtiyojlari va motivlarini iloji boricha hisobga olishga intildi, doimo yangi va afzal motivlar va ehtiyojlarni aniqlashga harakat qildi. Motivatsiyaning zamonaviy mazmunga asoslangan nazariyalari kishilar ehtiyojlari ro‘yxati va tuzilishini aniqlashga qaratiladi.

Motivatsiyaning mazmuniy nazariyalari ehtiyojlar deb ataluvchi ichki motivlarni aniqlashga asoslangan bo‘lib, odamlarni boshqacha emas, balki shunday harakat qilishga undaydi. Motivatsiyaning jarayon nazariyalari odamlarning xulq-atvorini tahlil qilishga asoslangan bo‘lib, ularning idrok va bilishini hisobga oladi.

Jarayon nazariyalariga quyidagilar kiradi: Porter-Loularning “Protsessual motivatsiya” nazariyasi V.Vrumning kutish (*taxminlar*) nazariyasi va J. Adamsning adolat nazariyasi, J. Atkinsonning samarali valentlik nazariyasi.

Porter-Louler “Protsessual motivatsiya” nazariyasida kishilar-ning qo‘yilgan maqsadlarga erishish uchun kuchlarni qanday taqsimlash va qanday qilib muayyan xulq-atvor shaklini tanlashi tahlil qilinadi. Ushbu nazariyada ehtiyojlarning mavjudligi shubha ostiga olinmaydi, biroq odamlarning xulq-atvori ularning o‘zlaridan tashqari ijtimoiy ehtiyojlar bilan ham belgilanadi deb hisoblanadi.

V.Vrumning kutish nazariyasi mohiyati kishilarning ular tanlab olgan xulq-atvor turi ko‘ngildagi natijalarga olib kelishiga umid qilishdan iborat. Mehnat motivatsiyasiga nisbatan nazariya quyidagi jarayonni ko‘rib chiqadi: mehnat xarajatlari-natijalar, mukofot-lanish va ishdan qoniqish. Motivatsiya har bir bosqichda kutilayotgan narsalar ijobiy bo‘lib chiqqan holdagina samarali bo‘ladi. Agar mukofotlash (*valentlik*) miqdori natijalarga nisbatan past bo‘lsa, motivatsiya

ham susayadi. S. Adamsning adolatlilik nazariyasi mukofotlash miqdorini sarflangan kuchlar bilan taqqoslash va bu nisbatni xuddi shunday ishni bajargan boshqa xodimlarga berilgan mukofot miqdori bilan solishtirishga asoslanadi.

J. Atkinsonning samarali valentlik nazariyasiga ko‘ra inson uchun yengil vazifalarni bajarishdagi omadsizlik, og‘ir masalalarni yechimidagi omadsizlikdan ko‘ra afzaldir. Atkinson nazariyasi mazmuni – muvaffaqiyat kam bo‘lgan ishga bo‘lgan qiziqish yuqori bo‘lishini ta’kidlaydi. Biznesda

tadbirkor imkoniyat 50 foiz bo'lgan masalani ko'proq tanlaydi. Chunki unda ijobiy natijaga erishish, undan qoniqish hosil qilish hamda o'z muvaffaqiyat bilan maqtanish istagi kuchliroq bo'ladi.

Amaliyotning ko'rsatishicha, agar xodim unga yetarlicha pul to'lanmayapti deb hisoblasa, u yomonroq ishlay boshlaydi. Agar unga ortiqcha haq to'lanadigan bo'lsa, u qoidaga ko'ra o'zgar olmaydi. Motivatsiyaning asosiy tushunchalari ehtiyojlar, xatti-harakatlar va mukofotdir.

Exhtiyoj tushunchasi- biror narsaning yetishmasligi hissi. Ehtiyojlarning ko'plab tasniflari mavjud, ammo ularni birlamchi yoki fiziologik va ikkilamchi –insonning psixologik qismlarga ajratish odatda qabul qilinadi.

O'zini tutish- xulq-atvorni tahlil qilishga asoslangan bulib, kishilarning tashqi stimullarga va ichki ehtiyojlarga aniq yoki kuzatiladigan reaksiyasidir. Ya'ni, xulq-atvor ehtiyojlarning namoyon bo'lish shakli deb ayti-shimiz mumkin. Menedjer mukofotlar yordamida qo'l ostidagilardan kerakli xatti-harakatlarga erishishi mumkin.

Mukofot – bu inson o'zlari uchun qimmatli deb hisoblaydigan hamma narsa. Ichki mukofot ishning o'zi, uning mazmuni va ahamiyati hamda yutuq hissi bilan beriladi. Tashqi haq tashkilot tomonidan maqtoov, tan olish, ish haqi va qo'shimchato'lovlar, rag'batlantirish va boshqalar shaklida beriladi. Agar xodim o'z ishiga reaksiya yo'qligini sezsa, vaqt o'tishi bilan unga bo'lgan qiziqishni yo'qotadi. Shuning uchun menedjer ishdagi shaxsning ijobiy tomonlarini aniqlashi va mukofotlash uchun kuch sarflashi kerak. Xodimlarning o'z faoliyatini yaxshilash uchun ijtimoiy, axloqiy va moddiy rag'batlantirish, korxonada ishlab chiqilayotgan yangi xatti-harakatlarni kengaytirishda muhim rol o'ynaydi.

Haq to'lash faqat ish natijalari bilan bevosita bog'liq bo'lsagina rag'batlantiruvchi omil hisoblanadi. Xodimlar olingan moddiy haq va unumdorlik o'rtasida barqaror munosabatlar mavjudligiga ishonch hosil qilishlari kerak. Ish haqi erishilgan natijalarga bog'liq komponentga ega bo'lishi kerak.

O'zbek mentaliteti uchun jamoaviy ish va jamoadoshlar tomonidan tan olinish hamda hamkasblari hurmati kabilar muxim xisoblanadi. Bugungi qiyin iktisodiy vaziyatda, ish beruvchilar uchun yuqori xaq bir oz mushkul bo'lganda, asosiy e'tiborni xodimlar uchun imtiyozlar tizimini yaratish, ishni insonparvarlashtirish, moddiy rag'batlantirishga qaratish lozim.

Mazmuniy motivatsiyada:

1. Tashkilot uchun xodimning qiymatini tan olish, unga ijodiy erkinlik berish.
2. Mehnatni rahbatlantirish va kadrlar rotatsiyasi dasturlarini qo'llash.

3. Almashinuvchan jadvaldan foydalanib, to'liq bo'lingan tabi natijal, xodimning ish joyida va uyda ham ishlash imkoniyatini yaratish

4. Xodimlar ishlaydigan kompaniya tomonidan taqdim etilgan mahsulotlarga chegirmalar o'rnatish.

5. Dam olish va dam olish uchun mablag bilan ta'minlash, toqim sayohat paketlarini taqdim etish, uy-joy (*avtomobillar, va hokim*) olish uchun kreditlar berish.

Ish joyida har bir ishchi o'zini nimaga qodirligini boshqalarga ko'rsatishni istaydi. Shuning uchun unga o'z imkoniyatlarini ko'rsatishga, va-kolatidagi qarorlarni qabul qilishiga va boshqalarga o'rnatish bo'lishiga imkon yaratish lozim. Ish joyida rahbar bitta jamoaning dunyoqarashini shakllantirishi, agar norasmiy guruhlar tashkilotning maqsadlariga zarar yetkazmasa, ularni quvvatlash zarur bo'ladi. Deyarli har bir kishini o'z ishini yaxshilashga doir o'z nuqtayi nazari bor. Boshqaruvchilarni qo'llab-quvvatlashiga tayanib, sanksiyalardan qo'rqmasdan, xodim o'z rejalarini amalga oshirishi kerak.

Shuning uchun, xodimlar o'zi to'g'risidagi malumotni raxbarlar oldidagi qiymati orqali baholar ekan, ularga bog'liq qarorlarni ularni xabarisiz bajarmaslik lozim, xatto bu qarorlar ijobiy bo'lsa ham. Xodimning ish sifati haqida ma'lumot tezkor, keng ko'lamli va o'z vaqtida jamlanishi zarur. Xodimga maksimal darajada o'z-o'zini nazorat qilish imkoniyatini berish kerak. Aksariyat odamlar ish jarayonida yangi bilimlarni egallashga intiladilar. Shu sababli xodimlarga ularning ijodini o'rganish, rag'batlantirish va rivojlantirish imkonini berish juda muhimdir. Har bir inson muvaffaqiyatga intiladi. Muvaffaqiyat bu – xodim erishish uchun harakat qilgan maqsadlariga erishishidir. Tan olinmagan muvaffaqiyat umidsizlik olib keladi, tashabbusni o'ldiriladi.

Shu sababli biznesda muhim jihat, jamoa xodimlarini imkoniyatini aniqlash hamda uni qo'llab-quvvatlash va rivojlantirish hisoblanadi. Mavjud g'oyalarni rivojlantirish va amaliyotga qo'llash imkoniyatlarini yaratilishi biznesga ko'proq daromad keltiruv yangi yo'nalishlar paydo bo'lishiga sabab bo'ladi.

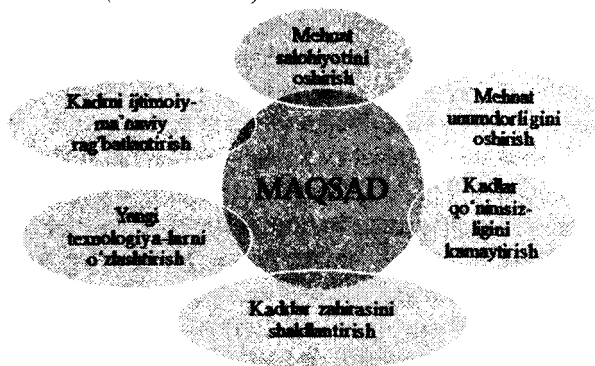
### **13.3. § Biznesda ta'lim va qayta tayyorlashning ahamiyati**

Boshqaruvning funksiyalaridan biri kadrlarni mehnat bozori talablariga mos ravishda rivojlantirib borish masalasi hisoblanadi. Mehnat bozorida

kadrlarga bo‘lgan talab jamiyatdagi ijtimoiy-iqtisodiy va texnologik rivojlanishlar ta’sirida o‘zgarib boradi. Shaxs ham ushbu o‘zgarishlarga mos ravishda rivojlanib borishi zarur, aks holda u ma’lum bir malaka, kasb va ko‘zlikmalarga ega bo‘lishiga qaramasdan ishsiz bo‘lib qolishi mumkin.

Masalan, XX asrda mobil aloqa tizimi va internet rivojlanmaganligi sababli ularga xizmat ko‘rsatuvchi kasb egalari mavjud emas edi. Stasionar aloqa xizmati amalga oshiruvchi kasb egalarining ko‘pchiligi aloqa xizmati bozoridagi o‘zgarishga mos ravishda o‘zini rivojlantirmagani evaziga ishsiz qoldi.

Shu sababli boshqaruvda kadrlarni rivojlantirish, ya’ni malakasi va tajribasini oshirib borish tizimini to‘g‘ri yo‘lga qo‘yish muhim funksiya hisoblanadi. Korxonada faoliyati samaradorligi unda ishlovchi xodimlarni rivojlantirib borish va kadrlar tayyorlash uzluksizligini ta’minlash hamda xodim malakasi oshishi evaziga mehnat unumdorligini o‘shirishga bog‘liqdir. Kadrlarni rivojlantirib borishdan ko‘zlangan maqsad ham aynan korxonada ish siklida kadrlarga bo‘lgan ehtiyojni malakali kadrlar hisobiga qondirib borish hisoblanadi (13.3.1-rasm).



13.3.1-rasm. Kadrlarni rivojlantirish maqsadlari.

Biznes subyektlari tomonidan xodimlarni rivojlantirish bo‘yicha bir qator chora-tadbirlar qo‘llaniladi. Xodimlarni rivojlantirish bo‘yicha qo‘llaniladigan tadbirlar har bir korxonada, soha hamda xodimni xizmat vazifasi o‘ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqib tanlash maqbul hisoblanadi. Chunki bir korxonada turli kasb egalari faoliyat ko‘rsatadi, ular malakasini oshirishga bir xil yondoshuv xodim kasb malakasini oshirish uchun xizmat qilmaydi.



### 13.4. § Faoliyatni boshqarish va baholash

Jamiyatda shaxs va uning ijtimoiy-iqtisodiy muhitdagi o'rnini baholash hisoblanadi. Chunki har qanday ilg'or texnologiyaning yaratuvchisi, uni ishlab chiqaruvchisi, foydalanuvchisi ham shaxs hisoblanadi. Biznesmen o'z kapitalini eng ko'p daromad keltiradigan sohaga yo'naltirgan, eng so'ngi ilg'or texnologiya xarid qilgan bo'lsada, lekin ularni yaxshi boshqaruvchi shaxslar boshqarmasi natija ko'zlangan samarani bermaydi.

Shaxs yaxshi boshqaruvchi, yaxshi mutaxassis sifatida shakllanishiga juda ko'plab omillar ta'sir etadi. Shaxsning rivojlanishi to'g'risida ko'plab qarashlar mavjud bo'lib, shunday qarashlardan biri rollar nazariyasi hisoblanadi.

Rollar nazariyasi vakillari J. Mid, G. Blumer, E. Goffman va M. Kunlar shaxsni ijtimoiy muhitga bog'liq hamda shaxslararo munosabat va xulqning roli ushbu jarayonda muhim omil hisoblanishini ta'kidlab, shaxsni ijtimoiy roli jihatidan o'rganishni taklif etadilar.

Nazariya vakillari qarashlariga ko'ra shaxs boshqa shaxslar bilan muloqatda oddiy inson emas, balki qandaydir rol vakili sifatida muloqatga kirishadi va ular u yoki bu tarzda ijtimoiy funksiyani bajaruvchi bo'lib qoladi. Shuning uchun shaxsni rivojlanishida ijtimoiy rolni bajarish muhim hisoblanadi.

Shaxsning shakllanishi va rivojlanishi qanday nazariyalarga asoslanmasin, uning rivojlanish darajasi faoliyat hamda boshqaruvni samaradorligida muhim rol o'ynaydi.

Biznes subyekti faoliyati samaradorligi menedjerlar va xodimlari faoliyati shaxsiy samaradorligiga bog'liq hisoblanadi. Umumiy ma'noda shaxsiy samaradorlik deganla ko'zlangan maqsadni amalga oshirish uchun erishilgan natija miqdori tushuniladi.

Maqsadni belgilashda inson o'z qobiliyatidan kelib chiqishi zarur bo'ladi. Qobiliyat bu -- shaxsning o'z harakatini hayotiy tajribasi bilan uyg'unligini ta'minlay olishining tabiiy imkoniyatidir.

Bilim va ko'nikma hamda qobiliyat tushunchalari bir-biridan farq qiladi. Bilim va ko'nikmani shaxs o'z hatti-harakati bilan egallashi mumkin. Shaxsiy samaradorlikni ta'minlash uchun tabiiy qobiliyat yordamida olingan bilim va ko'nikmani berilgan vazifani bajarish uchun qo'llay olish zarur.

Shaxsiy samaradorlikni boshqarish bu o'z shaxsiy imkoniyatlaridan to'liq foydalanishga xizmat qiladi, ya'ni o'z hayot oqimini to'g'ri yo'nal-

tirish, muammolarni yengish, ishlarni bajarish xarajatlarini kamaytirish, mehnatni to'g'ri tashkil etish, ish vaqtini tejash va ortiqcha tashvishlarni oldini oladi.

Shaxsiy samaradorlik o'ta aqllilik, bilimlilik, juda ko'p ishlash va yuksak matonat talab etmaydi. Samarali ishlash shaxsdan bajaradigan ishini yaxshi uddalashni o'rganishi va unga ijodiy yondoshib, o'z kasbiy mahoratini oshirib borishi zarur xolos. Inson shaxsiy samaradorligi uch asosiy omil ta'sirida shakllanadi:

- *maqsadni belgilash;*
- *resurlardan oqilona foydalana olish;*
- *shaxsning ijtimoiylashuvi.*

Adabiyotlarda shaxsiy samaradorlikni oshirish usullari to'g'risida ko'plab fikrlarni uchratish mumkin. Biz ularning ayrimlari bilan tanishib chiqamiz.

**Rejalashtirish** – shaxsiy samaradorlikni ta'minlashning muhim usuli hisoblanadi. Chunki ishlarni to'g'ri rejalashtirish uni to'liq bajarish imkoniyati yuqori bo'lishini ta'minlaydi.

**Yo'nalishlarni belgilash** – maqsadni belgilash bilan birga yo'nalishlar ketma-ketligini belgilab olish natijani ta'minlovchi omillardan hisoblanadi. Chunki eng muhim ishlarni bajarilishi ikkinchi va keyingi darajali ishlar bajarilish imkoniyatini oshiradi. Shu sababli maqsad sari yurishda ishni eng og'ir vazifani bajarishdan boshlagan maqbul bo'ladi.

**Diqqatni jamlash** – belgilangan vazifani bajarish uchun diqqatni jamlay olish mavjud resurslardan maksimal darajada foydalanish imkoniyatini beradi. Psixologik tadqiqotlar natijasida yosh bolalar bir masalaga o'z diqqatini 7 minut, katta yoshdagi insonlar esa 40 minut yo'naltirishi mumkinligini ta'kidlaydi.

• **Ertangi kunga oldindan tayyorlaning** – ish kuni oxirida ish joyingizni tartibga soling, bajarilgan ishlarni ro'yhatdan o'chiring va ishlaringizni tartibga soling

• **Ish va dam olish vaqtlarini uyg'unlashtirish** – har doim ish vaqti va dam olish vaqtlarini to'g'ri taqsimlash lozim. Vaqtni texnik boshqarishga oid Franchesko Chirillo tomonidan 1980-yillar oxirida tavsiya etilgan "Pomodora" usuli eng yaxshi hisoblanadi. Ushbu usulga ko'ra yarim soat vaqtni 25 minuti ish uchun, 5 minuti dam olish uchun sarflanishi tavsiya etiladi.

• **Yo'q deyishdan qo'rqmang** – imkoniyatsiz vazifani bajarish uchun yo'q javobini berish zarur. Chunki imkoniyati bo'lmagan narsani bajaishni

va'da qilib bajarmaslik shaxsda mun'ulliyatlilik hisobini oshib ketishiga sabab bo'ladi.

• **Yangi fikrlar va g'oyalarni darhol yozing** – "yozilmagan fikr yo'qotilgan xazina" aqidasiga rioya eting. G'oya va fikrlarni darhol yozing chunki o'sha g'oya va fikr aynan shu holatda qayta shakllanmaydi

• **Vaqtingizni bekorga sarflamaslik** – sizni chalg'ituvchi, vaqtingizni oluvchi keraksiz axborotlarni cheklang, foydasiz saytlarni bloklab qo'ying.

• **Muvaffaqiyatni nishonlash** – har bir muvaffaqiyat kichik yoki katta bo'lishidan qat'iy nazar uni nishonlash kerak, bu o'zingizni ham jamoani ham ruhlantiradi.

• **O'zini ruhlantirish** – o'zingizga yoqqan qitobni o'qib chiqing, sayohatlarga chiqing va o'zingizga maqbul hamda sizni ruhlantiradigan ishlarni qiling.

• **O'zingizni nazorat qilish** – qilayotgan ishlaringizni, vaqtingizni nimaga sarflayotganingizni tahlil qiling, o'zingizga savol bering va har bir savolga to'g'ri javob bering. O'zingizni aldamang.

• **80/20 formulasini qo'llash** – 80% natija beradigan 20% ishlarni bajarishga odatlaning, foydasiz ishlar bilan shug'ullanishga vaqtingizni sarflamang.

### Nazorat savollari:

1. Motivatsiya deganda nimani tushanasiz?
2. Motivatsiya va rag'batni farqi bormi?
3. Talabni motiv deb hisoblash mumkinmi?
4. A.N. Leontyev faoliyat predmeti motiv to'g'risidagi ta'rifi mazmuni qanday?
5. A. Maslou motivatsiyaning pozitiv nazariyasi mazmuni nimadan iborat?
6. Porter-Louler "Protsessual motivatsiya" nazariyasi mazmuni nimadan iborat?
7. V.Vrumning kutish nazariyasi mohiyati mazmuni nimadan iyuorat?
8. Moslashtirish motivatsiya mazmuni nimani anglatadi?
9. Kadrlarni rivojlantirishdan maqsad nima?
10. Qobiliyat nima?

## 14-BOB. SHAXSIY SAMARADORLIK VA MUNOSABATLAR. AXLOQIY MUNOSABATLAR

### 14.1. § Biznesda shaxslarni boshqarish va munosabatlar

Rahbar (*menejder*) o'ziga yuklatilgan vazifalar ijrosini ta'minlash uchun ma'lum bir doirada belgilangan vakolatlarga ham ega bo'ladi. Ushbu vakolat rahbarni tashkilotda ishlovchi xodimlarga nisbatan ustunligini ta'minlovchi ma'muriy mexanizm hisoblanadi. Tashkilot rahbari, menedjerlar o'zlariga berilgan vakolat diorasida xodimlar mehnat faoliyati ustidan nazorat olib borishi mumkin.

**Hokimiyat** – bu buyruq berish va uni ijrosini talab qilish huquqidir. Zamonaviy boshqaruv fani asoschilaridan biri hisoblanadigan Anri Fayol fikricha esa :

**Hokimiyat** – bu nimadir qilish yoki uni boshqalardan nimanidir qilishni so'rash va uni bajarilishini kutishdir.

Hokimiyat to'g'risidagi tushunchalar bo'yicha hanuzchgacha olimlar tomonidan yagona to'xtamga kelinmagan. Hokimiyat masalalarini o'rganish natijasida buguncha quyidagi nazariyalar shakllangan.

**Relyatsionistik nazariya** – ushbu nazariya vakillari fikricha – hokimiyat shaxslararo munosabat bo'lib, bir kishiga berilgan huquq boshqa shaxs xulq-atvoriga ta'sir etadi. Mazkur yondoshuv bir necha ko'rinishlarda talqin qilinadi.

**Qarshilik nazariyasi** -- ushbu variant vakillari D. Kartrayt, J. French va B. Reyvenlar hokimiyat egasining obyekt qarshiligini o'zining imkoniyatlari evaziga sindirishidir, deb hisoblaydi.

**Ayriboshlash nazariyasi** – P. Blau, D. Xikson va K. Xaynigs kabi ushbu nazariya vakillari fikricha, hokimiyat bu resurslarni ayirboshlash jarayonidir.

**Ta'sir hududini bo'lish nazariyasi** – ushbu nazariya vakillari hokimiyat- unig ishtirokchilari tomonidan o'z rollarini ma'lum bir davrda almashib turishidir.

**Tizimli nazariya** – nazariya vakillari fikricha hokimiyat shaxsi yo'q va ma'lum bir tizimning atributdir.

**Xulqiy nazariya** – ushbu nazariya vakillari relyatsionistik nazariya vakilari kabi hokimiyatni shaxslararo munosabatlar bo'lib, uning asosiy jihati hokimiyat uchun kurashdagi xulqning mazmunida, deb hisoblaydilar.

Hokimiyat to'g'risidagi barcha qarashlar tahlilni ular mazmunidagi umumiylik uning boshqa shaxsdan ko'proq vakolatga ega bo'lish huquqi hisoblanishini ko'rish mumkin.

Hokimiyat turlari 5 shaklda namoyon bo'lishi e'tirof etiladi.

1. Majburlashga asosangan hokimiyat.
2. Rag'batlantirishga asosangan hokimiyat.
3. Qonuniy hokimiyat.
4. Namuna (etalon)ga asoslangan hokimiyat.
5. Ekspert hokimiyati.

**Majburlashga asosangan hokimiyat** – ushbu xokimiyat tizimi agar topshiriq bajarilmasa boshliq uni jazolashi mumkin, degan tamoyilga asoslanadi.

**Rag'batlantirishga asosangan hokimiyat**- hokimiyat tizimi topshiriq bajarilsa, meni talabim qondiriladi, degan ishonch asosida amal qiladi.

**Qonuniy hokimiyat** – hokimiyat vakolatli shaxs buyruq berish huquqiga ega, ijrochi unga bo'ysunishga majbur, degan tamoyilga asoslanadi.

**Namuna (etalon)ga asoslangan hokimiyat** – shaxsning xarizmatik ta'siri, ya'ni ijrochining unga bo'lgan havasi ta'siriga asosanadi.

**Ekspert hokimiyati** – ushbu hokimiyat ijrochining ta'sir etuvchi mening talabimni qondirish uchun zarur maxsus bilim va malakaga ega, degan tamoyilga asosanadi.

Shaxsga hokimiyat bilan birga keladigan ikkinchi narsa bu mas'uliyat hisoblanadi.

**Mas'uliyat** – shaxsning ma'lum bir harakatni amalga oshirishi yoki uni bajarmaganligi (harakatsizligi) uchun javobgarlikni belgilash tizimidir. Xodimga vazifani bajarish topshirilgan va u ushbu vazifani bajarishni o'z zimmasiga olgan. Mazkur vazifani ta'minlash natijasi tahliliga ko'ra xodimning faoliyatiga baho beriladi. Mas'uliyatni boshqa shaxsga o'tkazish mumkin emas. Chunki boshqa shaxsga o'tkazilgan mas'uliyat uchun ham ushbu mas'uliyat zimmasiga yuklatilgan shaxs javobgar hisoblanadi.

XX asrning buyuk davlat, siyosat arboblariidan hisoblangan Uinston Cherrchill mas'uliyat tushunchasiga *“mas'uliyat – bizning hokimiyat uchun to'laydigan tovonimiz”*, deb baho bergan.

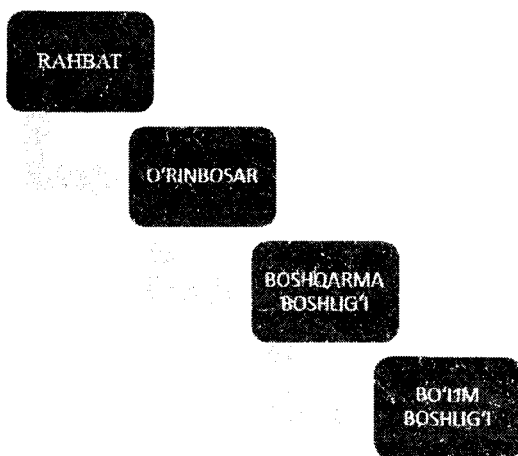
Mas'uliyat shaxsiy va jamoaviy kabi turlarga bo'linadi. Mas'uliyat shaxsga o'ziga ishonish, o'zini hurmat qilish, atrofдилarni uni hurmat

qilishi, vaziyatni nazorat qilish kabi imkoniyatlarni beradi. Shaxsiy manfaat ba'zan jamoa manfaatiga ham o'z ta'sirini o'tkazadi. Shu sababli ularga baho berishda o'ziga xos xususiyatlarni inobatga olish zarur.

**Vakolat** – bu tashkilot resurslaridan foydalanish, mustaqil qarorlar qabul qilish, ko'rsatmalar berish va boshqaruv qarorlarini amalga oshirish bo'yicha berilgan cheklangan huquq va mas'uliyatdir. Tashkilotda vakolatlar shaxsga emas, balki lavozimga beriladi.

Vakolat chiziqli va ma'muriy (*shtabli*) turlarga bo'linadi.

Chiziqli turdagi vakolat taqsimlashda vakolat rahbardan quyidagi boshqaruv vakillari tizimiga beriladi (*14.2.1-rasm*).



14.1.1-rasm. Chiziqli turdagi vakolatni taqdim etish zanjiri chizmasi.

Har bir boshqaru bug'ini rahbariga beriladigan vakolatlar qonun hujjatlari yoki tashkilot ustavi (nizomi)da belgilangan doirasida bo'lishi zarur. Vakolatni taqsimlashda amal qilinishi zarur bo'lgan tamoyillar yakkaboshqaruv va boshqariladigan me'yor hisoblanadi.

**Yakkaboshqaruv** tizimida xodim bir boshliqdan topshiriq oladi va uning oldida hisobdor bo'ladi.

**Boshqariladigan me'yor** – bu boshqaruvchiga bo'ysunadigan xodimlar miqdorini belgilab beradi.

**Ma'muriy (shtabli)** vakolatni taqsimlash turida vakolatlarni taqsimlashning tavsiyaviy, muvofiqlashtiruvchi, nazorat-hisobdorlik kabi shakllari qo'llaniladi.

*Tavsiyaviy vakolat tizimida* – vakolatli shaxs rahbar yoki ijrochilarga mavjud holat bo'yicha uning ijobiy yechimiga oid maslahatlar beradi.

*Muvofiqlashtiruvchi vakolat tizimida* – vakolatli shaxs mavjud muammo yechimi bo'yicha qo'llaniladigan chora-tadbirlarni hamkorlikda ishlab chiqadi va qaror qabul qiladi.

*Nazorat-hisobdorlik vakolat tizimida* – vakolat qonunchilik doirasida rahbarlar va ijrochilar faoliyatini tekshiruv o'tkazish, ulardan rasmiy axborot berish, ularni tahlil qilish va olingan ma'lumotlar hamda xulosalarni tegishli organga yuborish imkoniyatiga ega shaxslarga beriladi.

Fransuz olimi Anri Fayol tomonidan ma'muriy boshqaruv tuzilmalari faoliyatida foydalanish zarur bo'lgan boshqaruvning quyidagi umumiy tamoyillari ishlab chiqilgan.

Mehnat taqsimoti	Ishlab chiqarish soni va sifatini bir xil xarajat hamda sharoitda oshirish. Funksiya va hokimiyatlarni ixtisoslashtirish bo'yicha taqsimlash hamda maqsadlarni kisqartirish evaziga erilishadi.
Vakolat va mas'uliyat	Vakolatlarni har bir xodimga berish, vakolat bor joyda mas'uliyat ham bo'ladi.
Intizom	Intizom ish beruvchi va xodimlar o'rtasidagi kelishuv shartlarini bajarish hamda uni buzgan shaxslarga jazo qo'llashdir.
Yakkahokimlik	Topshiriqni bevosita boshliqdan olish va unga hisob berish.
Yagonarahbarlik va harakat yo'nalishlari	Bir maqsad va reja asosida guruh harakatlarini birlashtirish.
Shaxsiy manfaatni umumiy manfaatga bo'ysundirish	Bir shaxs yoki bir guruh shaxs manfaatidan korxonaga, jamoaga, davlat manfaatining ustunligini ta'minlash.
Rag'batlantirish	Xodimni mehnati uchun adolatli rag'batlantirish.
Markazlashtirish	Markazlashtirish va nomarkazlashtirish tamoyillarini yaxshi natijalarga erishish maqsadida to'g'ri uyg'unlashtirish.
Ierarxiya	Yuqoridan quyigacha bo'lgan rahbarlar ketma-ketligi. Ushbu ketma-ketlikni sababsiz buzish zararli bo'lishi mumkin. Lekin faoliyat uchun zarur bo'lgan holatlarda unga amal qilish yanada zararli bo'ladi.
Tartib	Har xodim uchun ish joyi va har xodimning ish joyida bo'lishi.
Adolat	Ierarxiya barcha bug'inlarida qoida va kelishuvlarga odilona amal qilish.
Kadrlar qo'nimsizligi	Kadrlar qo'nimsizligi yuqoriligi ahvol yomonligini ko'rsatadi. O'z ishini hurmat qiladigan rahbar har qanday talantli qo'nimsiz boshqaruvchidan afzaldir.
Tashabbus	Tashabbus – bu reja ishlab chiqish va uni muvaffaqiyat bajarishdir. Erkin taklif va uni amalga oshirish ham tashabbus hisoblanadi.
Korporativ muhit	Jamodagi birlik va o'zaro hamkorlik korxonaning eng kuchli tarafidir.

Agar hodim o'z vazifalarini bajarmasligi natijasida unga topshirilgan topshiriq bajarilmasa, korxonada va tashkilot faoliyatiga jiddiy salbiy ta'sir etishi mumkin.

O'z vazifalarini bajarmayotgan hodim bilan suhbat o'tkazish, malakasini oshirish, boshqa lavozimga o'tkazish yoki ishdan bo'shatish masalalarini ko'rib chiqish lozim.

Hodimga qo'shimcha yuklama yuklash, ish vaqtiga amal qilmaslik natijasida hodimning salomatligiga jiddiy zarar yetishi, ishga bo'lgan e'tiborning pasayishi, depressiyaga tushishi, oilaviy yoki ish vaqtida boshqa hodimlar bilan nizolar paydo bo'lishiga sabab bo'ladi.

Bugungi kunda tashkiliy tuzilmasidan qat'iy nazar, korxonada va tashkilotlar uchun umumiy bo'lgan muammo xodimlar mehnati samaradorligini oshirish hisoblanadi. Bu muammo ish vaqtining to'g'ri tuzilmaganligi va mehnat qonunchiligi va me'yorlariga amal qilinmasligi oqibatida kelib chiqadi.

Xodimlarga mehnat faoliyatida ish yuklamasining to'g'ri taqsimlanmasligi, rejali tanaffuslar berilmasligi, topshiriqlarning ko'payib ketishi natijasida dam olish vaqtida ham ishlashi samaradorlikni tushirib yuboradi. Natijada ushbu holatlar xodimning samarasiz faoliyat olib borishi va ishlarning sifatsiz bajarilishiga sabab bo'ladi.

Har shaxs o'ziga xos xususiyatlar bilan xarakterlanadi. Shu sababli xodimlar faoliyatiga baho berishda barcha yalqov va dangasa deb hisoblash o'rinsizdir. Atrofimizda hayot tarzi faqat ishdan iborat ko'plab insonlarni uchratamiz. Rahbarning tashkilotdagi yalqov va dangasa xodimlarni izlash hamda ularni nazorat qilish psixologiyasi atrofimizdagi ijodkor xodimni ko'rmaslikga sabab bo'ladi.

Barcha tashkilotlarda ish kuni qariyb bir xilda kechadi. Ish kuni xodimlar tomonidan kecha ishdan keyin ko'rgan, eshitgan va ijtimoiy tarmoqlarda o'qigan voqealarni faol muhokama qilishdan boshlanadi. Lekin shunga qaramasdan ish kunining birinchi yarmida mehnat unumdorlik yuqori bo'ladi. Ish ikkinchi yarmida esa mehnat unumdorligi darajasining pasayishi kuzatiladi. Ish kunining unumdorligi ko'plab omillar ta'siriga bog'liq hisoblanadi.

Facebook ijtimoiy tarmog'idan foydalanish holatini o'rgangan tadqiqotchilar tarmoqdan foydalanish soat 9<sup>00</sup>– 12<sup>00</sup> vaqtlar oralig'ida o'zining eng yuqori darajasiga chiqishini, tarmoqdan foydalanish darajasi tushlik vaqti va soat 15<sup>00</sup> dan boshlab pasayishini aniqlagan.



Demak xodimlarda shu paytdan boshlab kuchli chorachiq paydo bo'ldi. Xodim faoliyati samaradorligini oshirish uchun tadqiqotchilar fikricha ushbu oraliqda 15 minutlik tanaffus berish zarur hisoblanadi. Ushbu tanaffus davrida xodimni ish bilan bog'liq vaziyatlardan chalg'itish, umumiy jismoniy mashq qilish, madaniy hordiq olish, bir chunikka ohoy yoki kofe bilan suhbat qilish tavsiya etiladi.

Inson miyasi faoliyati to'xtovsiz samarali faoliyat olib borishi mumkin emas. Shu sababli menedjerlar ish vaqtini tashkil etish va nazorat qilishda ushbu omilni inobatga oshishi muhim ahamiyatga ega. Xodim mehnatining natijasi sh vaqtning uzoqligiga emas, balki undan to'g'ri foydalanishga bog'liqligi tadqiqotchilar tomonidan ham e'tirof etiladi. Masalan, Yevroittifoq a'zolari bo'lgan Germaniya va Gretsiyada ish vaqti hamda uning unumdorligi bir biridan keskin farq qiladi. Germaniyada haftalik ish vaqti 38 soat, Gretsiyada esa haftalik ish vaqti 43,7 soatni tashkil etadi. Haftalik ish vaqtining miqdori Germaniyada Gretsiyaga nisbatan 5,7 soat kam bo'lishiga qaramasdan ish vaqtidan unumli foydalanish darajasi Germaniyada Gretsiyaga qaraganda 70 foiz yuqori hisoblanadi.

Tashkilotda xodim mehnati samarasizligiga ta'sir etuvchi omillarni ichki va tashqi omillarga bo'lish mumkin. Xodim mehnati samarasizligiga ta'sir etuvchi ichki omillar xodim mehnat qilayotgan tashkilot bilan bog'liq bo'ladi. Mehnat natijasi samarasi pasayishiga ta'sir etuvchi ichki omillarga quyidagi omillarni kiritish mumkin:

- *Tashkilotdagi ishchi muhit;*
- *Xodim funksional vazifasini to'g'ri taqsimlanishi;*
- *Xodimga o'z funksional vazifasidan tashqari bo'lgan ortiqcha vazifa yuklash;*
- *Xodimlar rag'batlantirish tizimi;*
- *Ish vaqtini to'g'ri tashkil etilishi;*
- *Menedjerning boshqaruv qobiliyati.*

Xodim mehnati samarasizligiga ta'sir etuvchi tashqi omillar xodim mehnat qilayotgan tashkilotga aloqasi yo'q bo'lgan omillardir. Ushbu toifadagi omillar tarkibiga quyidagi omillarni kiritish mumkin:

- *Xodimning shaxsiy muammolari;*
- *Xodimning oilaviy muammolari*
- *Boshqa tashkilotdan tushgan taklif.*

Xodimning samarasiz faoliyati muammolari barcha toifadagi tashkilotlar uchun xos xususiyat hisoblanadi. Rahbar o'z tashkilotidagi xodim-

larni boshqarishga doim ziyraklik bilan e'tibor qaratishi zarur bo'ladi. Aks holda personalni boshqarishda yakka yoki guruh xodimlar bilan muammolar kelib chiqishi hamda ushbu muammolar oqibatida mehnat unumdorligi pasayib ketishi va korxonada ishchi muhit buzilishi mumkin.

Tashkilotda xodim mehnatining samaradorligi pasayishiga quyidagi holatlar sabab bo'ladi:

- Xodim faoliyatiga rahbarning ortiqcha aralashuvi;
- Psixologik va tashkiliy e'tiborning yo'qligi;
- Zarur axborotlarni yetishmasligi;
- Xodimlar talablariga e'tibor bermaslik;
- Xodim o'z mehnatini natijasini bilmasligi;
- Rahbarning xodimni ishdagi muammolarini hal etmasligi;
- Rahbar tomonidan xodim faoliyatini baholashdagi adolatsizlik.

Ushbu sabablar xodimda tashkilotda o'zini kamsitilgan deb hisoblashiga asos bo'ladi. Natijada xodimning mehnatga qiziqishi so'nadi. Ushbu bosqich quyidagi sikllardan iborat bo'ladi:

1. Tartibsizlik. Ushbu davrda xodimda stress holatlar yuzaga keladi. Xodim yuzaga kelgan vaziyat va ishi nima uchun yurishmayotganligi sabablarini topa olmaydi. Mavjud ushbu holat xodimning mehnat unumdorligiga hali ta'sir etmaydi. Xodim o'z mehnati bilan o'zining haqligini isbotlashga harakat qiladi, lekin vaziyat o'nglanmaydi.

2. Zo'riqish. Rahbarning qarama-qarshi topshiriqlari, vaziyatning noaniqligi va holatni o'zgartirish imkoniyati yo'qligi natijasida xodimda zo'riqish yuzaga keladi. Xodim holatni yaxshilash va o'zi haqligi hamda rahbarning nohaqligini isbotlash uchun maqsadida mehnat unumdorligini oshirishga harakat qiladi.

3. Umidvorlik. Xodim mavjud muammoning aybdorini qidirishdan charchaydi va rahbarning xato qilishi hamda shu orqali o'zining haqligini isbotlash imkoniyatidan umid qiladi. Shu sababli xodim o'ziga ma'lum xizmat axborotlarini oshkor qilmaydi. Xodim boshliqni ko'riga ko'rinishdan qochib yuradi. Ish sifati va unumdorligiga zarar yetmaydi.

4. Ko'ngilsizlik. Muammoning ushbu bosqichida ishga qiziqishni qayta uyg'otish juda qiyin bo'ladi. Mehnat unumdorlik juda pasayib ketadi, lekin xodimda hamon vaziyat yaxshilanishiga umid bor. Ushbu davrda xodimda ishonch, xodimlarning hurmati va ular bilan munosabatlarga darz ketadi.

5. Hamkorlikni tugatishga tayyorlik. Ushbu davrda xodim barcha chegaralardan chiqib boshlaydi. Hamkasblarini hurmat qilmay qo'yadi, ular

bilan ochiq nizoga boradi. Ishga qiziqish butunlay no'ndli va har qanday yo'l bilan o'z hurmatini saqlashga harakat qiladi.

6. Yakuniy bosqich. Xodim uchun mehnat jazoga aylanadi, shu sababli u boshqa ish joyiga o'tish choralarini topadi. Xuddi shunday bir holat kollektivda mavjud mummodan barchaning noroziligi kelib chiqishiga sabab bo'lishi mumkin.

Har qanday tashkilotda xodimlar va rahbar o'rtasidagi munosabatlar korxonaning ish samadorligiga katta ta'sir etadi. Agar rahbariyat malakasiz bo'lsa yoki hodimlar o'rtasida obro'si bo'lmasa, xodimlar berilgan topshiriqlarni bajarmasligi mumkin. Rahbar malakasining pastligi xodimlarga topshiriqni aniq belgilab berilmasligiga sabab bo'ladi. Natijada topshiriq sifatsiz bajariladi, ko'zlangan maqsadga yetish imkoniyati yo'qoladi.

Kompaniya rahbariyatining boshqaruvni to'g'ri tashkil etolmasti sababli jamo a'zolari guruhlariga bo'linib qolsa, guruhlar orasida o'zaro nizolar yuzaga keladi. Bunday kamchiliklar bartaraf etilmasa, jamoda ish samaradorligi pasayadi va topshiriqlar sifatsiz bajariladi. Natijada korxonadagi nosog'lom ish muhiti malakali kadrlar ishdan ketishi, mahsulot ishlab chiqarish va sotish hajmi hamda foyda miqdorining kamayishiga sabab bo'ladi. Bozordagi kuchli raqobat sharoitida korxonada boshqaruvda yo'l qo'ygan kamchiliklari oqibatida o'z o'rnini yo'qotishiga olib kelishi mumkin.

Xodimlar mehnatini samarali tashkil etish masalalari bo'yicha olib borilgan tadqiqotlar natijasida 81 foiz kompaniyalarda hodimlarga qo'shimcha topshiriqlar berilishi va faqat ularning yarmi uchun mehnatga qo'shimcha haq to'lanishi aniqlangan. Qo'shimcha mehnat uchun xodimlarga 23 foiz holatda pul ko'rinishida haq to'langan, 13 foiz holatda esa qo'shimcha ta'til berilgan yoki ma'naviy rag'batlantirilgan.

Jamoda xodim mehnati shaxsiy samaradorligini pasayishi yo'l qo'ymaslik uchun biznes subyekti rahbari (*mulkdori*) xodim faoliyatiga ortiqcha aralashuvlarni bartaraf etish, jamoadagi psixologik va tashkiliy masalalarni ijobiyligini ta'minlash, xodimlar talablarini o'rganib borish, xodimlar mehnati natijalarini adolatli baholab borish va jamodagi ishchi muhitni nazorat qilib borish masalalariga doim e'tibor berishi zarur hisoblanadi. Rahbarning jamoada mehnatni tashkil etishning ushbu jihatlarni nazorat qilib borish va yuzaga kelgan muammolarni hal etish choralarini ko'rib borishi xodim shaxsiy samaradorligi va tashkilot maqsadiga erishish uchun xizmat qiladi.

## 14.2. § Tashkilotlarda etika va axloq kodeksi

Ma'naviyat tarkibiy qismlaridan eng muhimi – **axloq va odobdir**. Axloq arabchadan olingan bo'lib, xulq odob, atvor, fe'l degan ma'nolarni anglatadi.

“Etika” soʻzi qadimgi grek “etos” (*etos*) soʻzidan kelib chiqqan boʻlib, uy, birgalikdagi yashash makoni, insonlarning turar joyi, qush ini, hayvonlar yashaydigan oʻra(uya) maʼnolarini anglatadi. Keyinchalik bu soʻzning maʼnosi odat, axloq, xarakter, yaʼni inson muomalasi doirasi va xakteri oʻrtasidagi aloqalarni, insoniyat sifatining muhim belgilari, fazilatlarini maʼnosini bildiradi boshlagan.

Shu nuqtayi nazardan kelib chiqib, Aristotel insonning ichki dunyosi, kayfiyatlari, qiziqishlari, ruhiy iztiroblari va fazilatlarini aniqlash haqidagi “etika” atamasini fanga kiritadi.

Mashhur matematik olim Pifagor etika toʻgʻrisida quyidagi falsafiy fikrni bildiradi **“Odamlar ! Eng avvalo ezgu axloqqa ega boʻlishga harakat qiling, zero axloq qonunning asosidir”** .

Maʼnaviy barkamol inson haqidagi gʻoyalar, taʼlimotlar, ijtimoiy-siёsiy-falsafiy fikr-mulohazalar tarixda kuni kecha paydo boʻlgan emas. U oʻzining uzoq tarixi va qadimiy ildizlariga ega.

Sharqona axloq qoidalariga koʻra, har bir insonda sharm-haё va ornomus, ziyraklik va farosat, vazminlik va ulugʻvorlik, mehnatsevarlik, ustozlarga va ota-onaga mehribonlik kabi maʼnaviy fazilatlar mujasmlashgan boʻlishi kerak. Maʼnaviy poklik bu axloqning tamal toshidir.

Komil inson haqidagi masala Sharq falsafasida azaldan katta oʻrin tutib kelgan. Ajdodlarimiz komil inson haqida butun bir axloqiy talablar majmuasini, zamonaviy tilda ifodalaganda, sharqona axloq Kodeksini ishlab chiqqanlar.

Forobiy, Ibn Sino, Beruniy, Imom Buxoriy, Ahmad Yassaviy, Navoiy, Bobur, Bedil singari buyuk allomalarning ilmiy-falsafiy-diniy-axloqiy meroslariga nazar tashlasak, maʼnaviy barkamol insonlar, ularning umumiy fazilatlarini haqida sharqona Axloq kodeksi ishlab chiqilganligini koʻramiz.

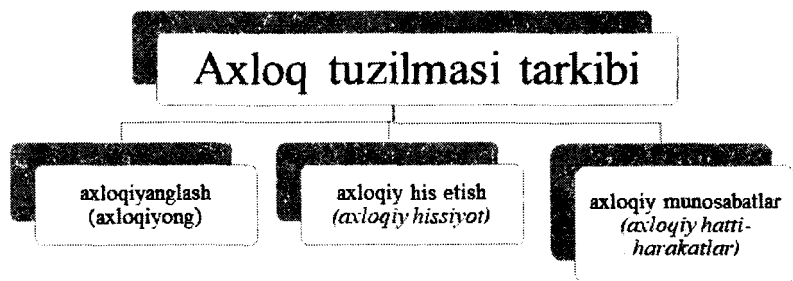
Zero, fazilat, Sokrat, Arastudan tortib Ibn Sinogacha boʻlgan qadimgi faylasuflar taʼkidlaganlaridek, ikki illat oraligʻida roʻy beradi. Boshqacha qilib aytganda, fazilat ikki manfiylik oraligʻida yuzaga keladigan musbat hodisadir. Chunonchi, *adolat* – zulm bilan mazlumlikning, *saxiylik* –

isrofgarchilik bilan baxillikning, *iffat* – qizg'unchilik bilan *taqaddus* oralig'i sifatida sodir bo'ladi.

Axloq – shaxsni tarbiyalaydi. Yaxshi axloqiy qoidalarini avlodlar avlodga yetkazib berish uchun xizmat qiladi. Jamiyatdagi insonlar bilan ko'p aloqada bo'ladigan kasblar uchun Axloq (etika) kodekslarini mavjud bo'lishi va unga amal qilinishi jamiyatning rivojlanish darajasi va axloq qoidalarini qonundan ustunroq mavqiyega ega bo'lishini, ya'ni jamiyatda ma'naviy yuksalish bo'layotganligini bildiradi.

Kasb etikasida inson xatti-harakatining ikki qutbi – *axloqiylik* bilan *axloqsizlik* holatlari tahlil etiladi. Axloqiylik fazilatlarida, axloqsizlik esa illatlarda namoyon bo'ladi. Bu ikki qutb – kun-tun, oq-qora singari bir-birini inkor va ayni paytda taqozo etgani holda mavjuddir.

Axloq haqida gap borganda, albatta uning muayyan tuzilmasi, unga asos bo'lgan omillar, elementlari to'g'risida to'xtalmaslik mumkin emas. Chunki ushbu elementlar axloqni belgilovchi elementlar hisoblanadi (14.2.1-rasm).



14.2.1-rasm. Axloq tuzilmasi tarkibi elementlari.

Axloq – odob to'g'risida gapirganda axloqiy ong nimaligani ham bilish kerak. Axloqiy ong- kishilarning jamiyatdagi axloqiy hatti-harakatlari, yurish-turishlari, yashash qoidalari, tamoyillari, shuningdek, ularning o'zaro bir-birlariga hamda ijtimoiy guruhlarga, jamiyatga bo'lgan munosabatlarini ifodalovchi qarashlari tasavvurlari, nazariyalarining jamidir. Axloq-odob axloqiy qarashlarni bilish va anglash orqali shakllanadi.

Axloq-odob tamoyillari mamlakat va uning o'z oldiga qo'yan ulug'vor, ezgu g'oyalari va maqsadlarni amalga oshirish jarayonida, va aksincha mamlakat, millat, insonlar hayoti, kelajak taqdiri tahlikali holatga tushganda uning oldini olish uchun millat, xalq va uning vakillarida

namoyon bo‘ladigan mas’uliyat hissi, ma’naviy tuyg‘u va e’tiqodining yuksak darajada namoyon bo‘lishidir.

Biznes va buxgalteriyada axloqiy xatti-harakatlarning asosiy prinsiplari quyidagilardan iboratdir:

- maxfiylik;
- obyektivlik;
- halollik;
- kasbiy salohiyat va qobiliyat;
- qonunlarga va xulq-atvor qoidalariga amal qilish;
- asosiy prinsiplarga amal qilish.

Ushbu prinsiplar mazmunini quyidagi rasmda ko‘rish mumkin (14.2.2-rasm).



• Buxgalterlar o‘z oldilariga qo‘yilgan texnik va professional vazifalarni bajarishlari, shuningdek mijozlar bilan ishlashi uchun zarur bilimlarga va qobiliyatlarga ega bo‘lishlari lozim.



• Buxgalterlar mavjud normativ huquqiy ho‘jjatlarning talablarini bajarishlari, xulq-atvor qoidalariga amal qilishlari va muammoli vaziyatlarga tushmasliklari lozim.



• Xalqaro Buxgalterlar Federatsiyasining a‘zolari asosiy prinsiplarga amal qilishlari kerak. Ular Federatsiya-ning asosiy prinsiplariga xavf tug‘diruvchi risklarni aniqlashlari va ularni bartaraf etishlar lozim.

**14.2.2-rasm. Axloqiy xatti-harakatlarning asosiy prinsiplari mazmuni tavsifi.**

### **14.3. § Axloqni boshqarishdagi yondoshuvlar**

Bugungi kunga kelib, dunyoning ko‘plab yirik korxonalar va tashkilotlari tadbirkorlik etikasi bo‘yicha hodimlari uchun ichki tartib qoidalarini va axloq-odob me‘yorlarini jamlagan tadbirkorlik etikasi konsepsiyalarini ishlab chiqishmoqda.

Etika – bu jamiyatda yurish-turish qoidalarini va huquq tushunchasini o‘rganadigan axloqiy tamoyillar tizimidir. Korporativ etika (Ishbilarmonlik odobi) – biznes yuritishda qo‘llanilishi belgilangan axloqiy qoidalar va me‘yorlar majmuasidir. Korporativ etika masalalarini yuridik jihatdan baholash lozim bo‘ladi

Tashkilotlarda etika siyosati bo'yicha umumiy qoidalarni o'z ichiga olgan "Etika haqida korporativ bayonot" yoki xodimlar uchun maxsus mo'ljallangan "Korporativ etika kodeksi" ishlab chiqilishi mumkin. Etika qoidalarining umumiy belgilangan ro'yhati yo'q, har bir tashkilot ushbu qoidalarni o'zlari belgilashadi.

Ba'zi tahlilchilarning fikricha, korporativ etika kodekslarining ko'payishiga asosiy sabablardan biri bu tashkilotlarning javobgarlikdan qochishga bo'lgan harakatidir. Ya'ni, hodim biror bir kamchilikka yo'l qo'ysa, javobgarlik uchun tashkilot emas, balki o'sha hodimning o'zi javobgar bo'ladi. Chunki, barcha munosabatlar etika kodeksida va ichki tartib qoidalarda qayd etilgan bo'ladi.

Ba'zi tahlilchilarning fikricha, tashkilotlar etika qoidalarini jozibador qilish ishlab chiqishadi va bu orqali mijozlarni jalb qilishga harakat qilishadi. Ya'ni, bu usul marketingning bir ko'rinishi hisoblanadi.

Korporativ etika kodekslari qanchalik chiroyli va mukammal yozilmasin, amaliyotda unga amal qilish va foydalanishga turlicha munosabatlar bo'lishi mumkin.

Agar tashkilot rahbariyati ushbu qoidalarni tushuntirish uchun turli seminarlar va uchrashuvlar tashkil etsa va qoidalarga amal qilinishini nazorat etishsa, belgilangan normalar samarali ishlashi mumkin.

Tartib qoidalar mavjudligiga qaramasdan menejerlar tomonidan yetarlicha tashviqot ishlari olib borilmasa yoki nazorat tashkil qilinmasa, hodimlar mavjud qoidalarga amal qilmasliklari mumkin.

Odob axloq dilemmasi shunday vaziyatlar bilan bog'liqlik, bunda qaror qabul qilayotgan shaxs qanday qaror qabul qilsa to'g'ri yoki noto'g'ri bo'lishini hal qilishi lozim. Buhgalteriya hisobida paydo bo'ladigan polimek argumentli savollar:

1. E'lon qilingan foydani oshirish yoki kamaytirish usullaridan foydalansh to'g'rimii yoki noto'g'rimi?
2. Kompaniya moliyaviy ko'rsatkichlari past bo'lsa, kompaniya rahbariga yuqori maosh to'lash to'g'rimi yoki noto'g'rimi?
3. Shartnoma tuzishda imtiyozlarga ega bo'lish uchun noqonuniy yo'llardan foydalanish to'g'rimi yoki noto'g'rimi?

Axloqiy qarorlarni qabul qilish qiyin. Insonlar qaror qabul qilishayotganda axloqiy dilemmalarga duch kelishlari va qaror qabul qilishga qiynalishlari mumkin. Ushbu qarorlarni qabul qilishda quyidagi yondashuvlar mavjud:

1. Konsekvensial yondashuv;
2. Plyuralistik yondashuv;
3. Relyativistik yondashuv;
4. Absolyutistik yondashuv.

**Konsekvensial yondashuv-** ushbu yondashuvga ko'ra, qabul qilingan qarorning to'g'ri yoki noto'g'ri ekanligi qabul qilingan qarorning oqibati yoki natijasiga bog'liq. Masalan, ota o'z oilasini boqishi uchun hech narsasi qolmagan, pulsiz va ishsiz bo'lsa o'g'irilik qilishi mumkinmi, bu qarori to'g'ri bo'ladimi yuqmi? Konsekvensial yondashuvga ko'ra bu vaziyatda ota tomonidan oilasini ta'minlash maqsadida qilingan o'g'irlikni axloqiy jihatdan qabul qilish mumkin. Konsekvensial yondashuvga quyidagi ikki qo'shimcha qarashni kiritish mumkin:

1. egoizm;
2. utilitarizm.

Egoizm – qabul qilingan qarorning natijasi uni qabul qilgan shaxsga foydali bo'ladigan vaktgacha axloqan to'g'ri deb qabul qilinadi. Masalan, buxgalterdan kompaniyadagi katta firibgarlikni yashirishni so'rashsayu, u erangi o'zining javobgarlikka tortilishini o'ylab, rad etishi mumkin.

Utilitarizm – qabul qilingan qarorning natijasi ko'pchilik uchun foydali va yaxshi bo'lsa, bu qaror axloqan to'g'ri deb qabul qilinadi. Masalan, katta firibgarlik haqida xabardor bo'lib, u haqida tegishli joylarga xabar bermaslik oqibatida aksiyadorlarga yoki ishchilarga zarar yetadigan bo'lsa, axloqan jim turish mumkin emas va firibgarlik haqida xabar berish lozim.

Plyuralistik yondashuv qabul qilingan qaror barcha manfaatdor tomonlarni murosaga keltirishda hech qaysi tarafga jiddiy zarar keltirmaydigan yechimni topishi lozim.

Masalan, aholi yashash manziliga yaqin joyda foydali qazilmalarga boy hudud aniqlandi. Tadbirokorlar kelib, ushbu hududni o'zlashtirishmoqchi bo'lishadi. Lekin, mahalliy aholi atrof-muhit tozaligini o'ylab kon ochilishiga qarshilik qilishadi. Ushbu holatda plyuralistik yondashuv kon egalari atrof-muhitni zararlantirmaslik uchun ekologik toza asosiy vositalarni o'rnatishi va mahalliy aholiga kompensatsiya to'lovlari to'lashini, mahalliy aholiga esa konni o'zlashtirishga qarshilik qilmalsikni tavsiya etadi.

**Relyativizm** – axloqiy yondashuvlarni relyativizm nuqtayi nazari bilan tahlil qilsak, axloqiy qoidalarning umumiy kodeksi mavjud emas. Ya'ni, biror xatti-harakat axloqiy me'yorlarga to'g'ri kelish-kelmasligini vaziyatdan kelib chiqib baholash mumkin.



Xalqaro biznesda relyativizm har qanday vaziyatdan uliqiladi, lekin qanday sharoitga moslashishda qo‘l keladi.

Relyativizmning eng yomon tomoni hodimlar yoki kompaniyalar o‘ralari xohlagan ishni qilishlari mumkin va buni vaziyat taqozo etdi deb, jamiyatdagi qabul qilingan odob-axloq qoidalariga bo‘ysunmasliklari mumkin.

**Absolyutizm** – odob-axloq qoidalariga ushbu yondashuv bilan qarash, har bir sodir etilgan xatti-harakatning to‘g‘ri yoki noto‘g‘ri ekanligi avvaldan belgilangan va aniq bo‘ladi.

Absolyutizmning asosiy yutug‘i shundaki, odob-axloq me‘yorlari avvaldan belgilangan bo‘ladi. Tabiiyki, ushbu me‘yorlar bilan tanishib chiqqan hodimning ikkilanishlari bo‘lmaydi va ularga amal qilish ehtimoli yuqori bo‘ladi.

Absolyutizmning asosiy muammosi shundaki, odob-axloq qoidalarining asosi qilib qaysi qoidalarni olish kerak? Diniy kitoblarda ko‘rsatilgan qoidalarnimi yoki jamiyat qabul qilgan normalarnimi? Yoki absolyut qabul qilingan me‘yorlar bir-biriga qarshi kelib kolsa, qanday yo‘l tutish kerak?

**Absolyutizm va deontologiya** – absolyutizm normalari deontologiya g‘oyalari bilan chambarchas bog‘liq. Bu bog‘liqlikni nemis klassik filosofi Immanuel Kant ijodida keng yoritilgan. Deontologiya kishi xulq-atvori va odob-axloq normalari o‘rganuvchi estetikaning bir bo‘limidir.

Immanuel Kantning fikricha, inson qaror qabul qilishida axloqiy dilemmaga majbur bo‘lsa, qarorning natijasi qanday bo‘lishidan qat‘iy nazar, qaror qabul qilishda vijdon amriga bo‘ysunishi va axloq normalariga amal qilishi kerak.

Auditorlar uchun ham ularning professional uyushmalari tomonidan kasb etikalari qabul qilingan. Auditorlar Yevropa kengashi va Shvetsiya mustakil auditorlari assotsiatsiya tomonidan foydalanish uchun kabilangan “Kasb etikasi koidalarida” auditorlik faoliyati uchun muxim bo‘lgan quyidagi xolatlar kayd etilgan.

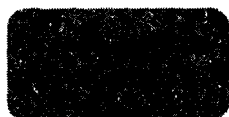
- Kasbga xos yurish-turishlarga rioya etish;
- Mustakillikni ta‘minlash;
- o‘rinsiz xarakatlardan tiyilish;
- kasb majburiyatlariga sodiqlik;
- sir saqlash;
- hamkasblar bilan munosabatlarda samimiylik

Nizo – bu ko‘p qirrali ijtimoiy munosabat. Konfliktologiya fani nizolarni o‘rganadi. Unga ko‘ra, nizo bu ikki tomonning qarama-qarshi fikrlari,

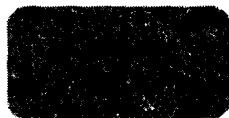
lunyoqarashlari, maqsadlari, qiziqishlari va manfaatlari to'qnashuvidir. Nizo tomonlar o'rtasidagi muloqot davomida yoki bir ishni ko'pchilik bajarayotganida yuzaga kelishi mumkin.

**Nizo** – shaxs yoki bir guruh shaxslar o'rtasida ma'lum bir masala xususida ichki va tashqi qarama-qarshilik sababli paydo bo'lgan, rivojlangan, yuqori darajaga yetgan jarayon.

Nizoning obyekti bu jamiyatdagi va insonlar o'rtasidagi barcha tushunmovchiliklar, qarama-qarshiliklar, muammolar. Nizoning subyekti bir-biri bilan kelisha olmayotgan taraflardir. Nizolar paydo bo'lishining sabablari obyektiv, tashkiliy, ijtimoiy-psixologik va subyektiv turlarga bo'linadi (14.3.1-rasm).



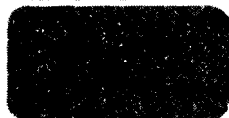
- shaxsning hayot tarzi, ijtimoiy holati, xarakteri, tashqimuhitning holati;



- rahbarlik noto'g'ri amalga oshirish, xizmat vazifalarni noto'g'ri taqsimlash, adolatsiz rag'batlantirish;



- xodim to'g'risida noto'g'ri axborot tarqatish, jamiyatdagi negatív axborotlar ko'pligi, xodimga ruhiy bosim o'tkazish;



- xodimga boshqa shaxslar yoki o'zining boshqalarga xatti-harakati oqibati, bir masalaga turli yondoshuv xildagi agresiv yondoshuv, tushunmovchilik.

14.3.1-rasm. Nizolar paydo bo'lishi sabablari va ular mazmuni.

Biznes nizolari bu ziddiyatli vaziyatlar tashkilotlarda, jamiyatning iqtisodiy va ijtimoiy sohalarida boshqarish, ishlab chiqarish, iste'mol qilish, tovar va xizmatlarni sotish, mol-mulk, soliqlar, ish haqi va boshqa masalalar bilan bog'liq nizolar yuzaga kelishi mumkin. Moliyaviy suiiste'mol zamonaviy biznesda istisno emas, balki odatiy holga aylandi.

Jamiyatda va biznesda ham nizolar turli xil sabablarga ko'ra namoyon bo'ladi. Biznesda nizolarni kelib chiqishi predmeti ko'pincha raqobat hisoblanadi.

**Raqobat** – bir sohada ishlab chiqaruvchilar o'rtasidagi, tarmoqlararo ishlab chiqaruvchilar va bir yoki bir nechta mamlakatlar o'rtasida bo'la-

digan iqtisodiy kurashish jarayonidir. Bir qarashda raqobat ~~sharoitida~~ kurashdek ko‘rinadi.

Globallashuv sharoitida raqobat faqat bitta mamlakat doirasi yoki bir mamlakat bilan chegaralanmaydi, aksincha yoki bir nechta mamlakatlar, sanoat tarmoqlari, korporatsiyalar o‘rtasida keskin kurashlar sodir bo‘ladi. Internet sharoitida barcha raqobat tizimida ishtirok etuvchilarni barchasi ma‘lum emas, lekin ishtirokchilar aniq bo‘lgan hollarda ular haqidagi barcha ma‘lumot ochiq bo‘ladi.

**G‘irrom raqobat**, odatda o‘zining raqobatchisi bilan “insofsiz” yoki “zararli” usullari yordamida kurashish tushuniladi. Biznesdagi ushbu keskin ziddiyat iqtisodiy sohadagi jangni ifodalaydi. G‘irrom raqobat sharoitida huquqiy, axloqiy, insoniy qadriyat va qoidalar bunday ziddiyatning borishi e‘tiborga olinmaydi, buziladi. Narxlarni kamsitish, aldash, soxta reklama, til biriktirish, pora berish, josuslik, qo‘rqitish va boshqa to‘g‘ridan-to‘g‘ri turlari kabi ziddiyatli usullardan foydalaniladi.

Tashkilotlar ichida nizolar ish haqini o‘z vaqtida va to‘liq to‘lamaganligi, motivatsiya darajasi pastligi, mehnatni rag‘batlantirishning yetishmasligi va xizmat vazifasi noto‘g‘ri taqsimoti kabi holatlar bo‘lishi mumkin.

Tashkilotdagi funksional-boshqaruv nizolari ko‘pincha boshqaruv sifati bilan bog‘liq. Nizolar ish haqi va rag‘batlantirish, xizmat taqsimoti kabi masalalardan tashqari tashkilotdagi hokimiyat, mavqe uchun kurashish masalalarda ham bo‘lishi mumkin. Tuzilmaaviy-funksional ziddiyatlar hal qilinadigan vazifalarning o‘zaro bog‘liqligi, vakolat doirasidagi noaniqlik bo‘yicha yuzaga kelishi mumkin. Migratsiya miqyosining o‘sishi natijasida ko‘p madaniyatli korxonalar paydo bo‘lishi muqarrar ravishda rasmiy va norasmiy tashkilotlar o‘rtasida madaniy qadriyatlar, manfaatlar to‘qnashuvi kabi nizolarni ko‘paytirdi.

Greenmail (*greenmail*) – korporativ nizolarning bir turidir. Green-mailer kompaniyaning aksiyalar paketini sotib oladi, so‘ngra oldindan ishlab chiqilgan senariyga binoan kurashni boshlaydi. Ko‘pgina hollarda, greenmaker uchun kichik aksiyadordan ishonchnoma olish arzonroq. Bu juda aqlli tovlamachilik hisoblanadi. Kichik greenmailerning harakatlari quyidagilardan iborat bo‘ladi:

- aksiyadorlarning navbatdan tashqari yig‘ilishlarini chaqirishni talab qilish;
- kompaniyani, uning yirik aksiyadorlar va menejerlar faoliyatini tekshirish to‘g‘risida shikoyatlar yozish;

• kompaniya boshqaruv organlari harakatlari sudlarga ish qo'zg'atish yoki arizalar tashkil etish.

Ular o'z maqsadlari yo'lida menejerlarning har qanday kichik xatolaridan foydalanadi.

Kompaniyalar o'z bizneslarini himoya qilish maqsadida quyidagi strategik usullardan foydalanadi:

1) xavfsizni ta'minlash bo'yicha korporativ tuzilma tashkil etish;

2) mavjud vaziyatni kuzatib borish orqali korxonaning samarali iqtisodiy xavfsizligini ta'minlash;

3) xodimlar mehnatini samarali rag'batlantirish va korxonalarining vakolatlarini cheklash;

4) aksiyalarni ommaviy sotib olishning oldini olish choralarini ko'rish;

5) kreditorlik qarzlarni boshqarish tizimlari nazorat qilishni tashkil etish va kreditorlik qarzlarni shakllantirish maqsadiga baho berib borish.

Tashkilotdagi korporativ madaniyat, biznes yuritishning odob-axloq qoidalariga rioya qilish nizolarni oldini olishga xizmat qiladi. Nizolarning oldini olish bu umumiy boshqaruvni rejalashtirish va tashkil etishning amaliy jarayonlari ajralmas qismidir. Tashkilotlarda nizolarni oldini olish bo'yicha amalga oshiriladigan tadbirlar kompaniya umumiy strategiyaning ajralmas qismi hisoblanadi. Nizolarni oldini olishga oid tadbirlar ishlab chiqish va qo'shimcha xarajatlar hamda kuchlarni talab qilmaydi. Har qanday tashkilot ichidagi nizolarni oldini olish, uning omillarini aniqlash hamda boshqaruvda paydo bo'lgan muammolarni hal qilish tadbirlari, qulay yashash sharoitlarini yaratish uning oqibatlarini bartaraf etishga qaraganda arzonroq bo'ladi.

Shuning uchun nizolarni boshqarish tashkilotlarga tegishli faoliyat yuritadigan barcha turdagi va mulk shakllari biznes, davlat, jamiyat rahbarlarining nizolarni hal qilish to'g'risidagi bilimlarni o'zlashtirish, nizoli vaziyatlarni boshqarish qobiliyatlari ega bo'lish nizolarni og'ir talofatlarsiz hal etishga o'rgatadi.

Fuqarolik huquqlarini himoyalashning usullari, mazkur usullarni amalga oshirish mexanizmiga bog'liq ravishda quyidagi tartibda guruhlanishi mumkin:

✓ faqat sud tomonidan, ayrim holatlarda esa boshqa vakolatli organlari tomonidan qo'llanadigan usullar, bu esa muayyan usul vositasida himoya qilish to'g'risida ularga iltimosnoma bilan murojaat qilish zaruratini nazarda tutadi (*huquqni tan olish, huquq buzilguniga qadar mavjud bo'lgan holatni tiklash, huquqni buzuvchi harakatlarni to'xtatish va hakoza*);

✓ huquqiy munosabat ishtirokchisi tomonidan mustakil ravishda qo‘llanadigan usullar (o‘z-o‘zini himoyalash, qonunda yoki shartnomada nazarda tutilgan bo‘lsa, majburiyatlarni bajarishdan bir tomonlama voz kechish yo‘li bilan huquqiy munosabatlarni bekor qilish va boshqalar);

✓ sud organlarining yordami bilan, ham mustaqil tartibda qo‘llanadigan usullar (zararni qoplash, neustoyka undirish va boshqalar).

Huquq subyektlari tomonidan buzilgan huquqlari va qonuniy manfaatlarini himoyalashning turli usullari va choralarini qo‘llash imkoniyati subyektiv fuqarolik huquqlarini amalga oshirishning kafolatlaridan biri bo‘lib xizmat qiladi.

Nizolarni sudsiz hal qilishda nizo subyektlari tomonidan:

- O‘zaro muloqot olib borish;
- Hakamlik sudlarigp murojaat qilish;
- Yakka mehnat nizolari komissiyalarida nizoni ko‘rib chiqish;
- Mediatsiya tartibida nizoni ko‘rib chiqish kabi usullardan foydalaniladi.

Nizolarni o‘zaro muloqot asosida hal etish nizo taraflari tomonidan nizoning predmetiga bo‘lgan talablarni shaxsan muloqotning yozma, og‘zaki, elektron kabi shakllari asosida kelishuv asosida hal etishidir. Ushbu usul nizoni hal etishning eng maqbul hamda samarali usuli hisoblanadi. Lekin ushbu usuldan nizo taraflari kam foydalanadi. Chunki shaxsdagi “men” xususiyati uni nizolashayotgan tarafga yon berishga yo‘l qo‘ymaydi.

“Hakamlik sudlari haqida”gi Qonun 2007-yil 1-yanvardan kuchga kiritilgan bo‘lib, u faqat mulkiy nizolarni hal etishga qratilgan. Qonuna hakamlik sudi nizo bo‘yicha ixtiyoriy tarzda davlat sudini rad etgan holda va o‘zining mulkiy nizosini hal etish uchun tegishli hakamlik sudiga murojaat etib, qatnashchilarining o‘zlarining xohishi imkoniyati asosida ish ko‘rishini ta‘minlaydi. Hakamlik kelishuvi tomonlari uchun hakamlik sudida ishni ko‘rish majburiyati hech qancha ularga odil sudlovni rad etish yoki ularning o‘z mulkiy manfaatlarini sud orqali himoya etishga bo‘lgan konstitutsion huquqidan voz kechishini anglatmaydi.

Shu bilan birga, shubhasizki, hakamlik sudi shaklidagi sud himoyasi juda muhim o‘ziga xos xususiyatlarga ega. Hakamlik sudlari davlat organlari hisoblanmasligi bilan bir qatorda, davlat odil sudlov tizimiga ham kirmaydi, umuman tom ma’noda tashkilot ham emaslar va hech qanday tizimni ham tashkil etmaydi, ayniqsa – iyerarxiyaga asoslangan

(*m'arkazlashtirilgan*) ham emas. Shu tariqa, hakamlik sudlari doimiy va vaqtinchalik faoliyat ko'rsatuvchi yuridik va jismoniy shaxslarning buzilgan yoki nizolashilayotgan mulk huquqlarini himoya qilishning o'ziga xos usuli bo'lib, ularning vakolatlari uni tashkil etgan taraflarning erkiga asoslanadi.

Hakamlik sudlarining faoliyati qonuniylik, mustaqillik, hakamlik muhokamasi ma'lumotlarining oshkor qilinmasligi, hakamlik sudyalarning xolisligi, dispozitivlik, hakamlik muhokamasi taraflarining tortishuvi va teng huquqliligi asosida amalga oshiriladi.

Qonuniylik prinsipi amaldagi qonun hujjatlari va umumiy qabul qilingan amal qilish asoslaridan kelib chiqqan holda hakamlik sudlarini sud ishining umumiy prinsiplariga rioya qilishi zarurligini belgilaydi.

Mustaqilligi prinsipi umumiy yurisdiksiya sudlaridagiga qaraganda muhimroqdir, chunki taraflar o'zlari sudyalarni tanlaydilar va aniqki ular tanlangan sudya kamida uning nizodagi o'rnini tushunishi va qo'llab-quvvatlashidan manfaatdor. Mustaqillik prinsipi bu yerda sudyaning shaxsiy xususiyatlaridan kelib chiqqan holda amalga oshiriladi. Uni sudya etib saylagan shaxsga nisbatan xolis va mustaqil bo'la oladimi, bunga zarracha shubha bo'lganida o'z nomzodini o'zi rad qila oladimi.

Hakamlik muhokamasi oshkoraligi kabi prinsiplariga rioya etish masalalarini hakamlik sudlari bunday shartlarni o'zlarining aniq belgilovchi hujjatlarida qayd etgan tarzda mustaqil tarzda hal etishlari mumkin, chunki nizoni ko'rib chiqish tartib-taomili taraflarning o'zlari yoki hakamlik sudlari tomonidan tartibga solinadi. *Oshkor qilinmaslikni* hakamlik muhokamasining prinsipi deb tan olinishi taraflarga ularning nizolari ko'rilishi ochiq yoki yopiq tarzda bo'lishini mustaqil aniqlash huquqini beradi.

Hakamlik muhokamasi haqidagi ma'lumotlarning oshkor etilishi faqatgina taraflar roziligi bilan ro'y berishi mumkin. Hakamlik sudi hech bir tarafdan isbot izlash yoki talab qilishga aralashmaydi, chunki bu umumiy qabul qilingan taraflar tortishuvi prinsipini buzishni anglatar edi.

Sud ishida dispozitivlik prinsipi subyektlarning huquqiy munosabatlar tarkibi, ularning sudlov himoyasi usuli va vositalari o'zlari tomonidan aniqlashining erkinligidir. Biroq mazkur prinsipda taraflar sud ishida faqatgina boshqa shaxslar huquqi buzmaganda o'z huquqini amalga oshirishi mumkinligini e'tirof etish muhimdir. Hakamlik sudi ishida dispozitivlik prinsipining o'ziga xosligi taraflarga o'zlariga huquq va

majburiyatlar berishi va ularga o'z ixtiyoriga ko'ra boshqarib, himoya usulini aniqlash, huquqiy munosabatlar kelib chiqishi vaqti, ularning o'zgarishi va tugatilishini belgilash va boshqalar bo'yicha shartlar imkoniyatlarni berishna namoyon bo'ladi.

Fuqarolik huquqiy munosabatlar taraflari shartnoma tuzishda uning matniga hakamlik shartini kiritgan davrida dispozitivlik prinsipiga asosan kelib chiqadigan nizolarni ko'rib chiqish uchun aniq hakamlik sudini tanlaydilar.

Tortishuvlik prinsipi hakamlik sud ishida davlat sudidan farqli tarzda ancha odilona amalga oshiriladi. Hakamlik sudi isbot to'plashda ishtirok etish yoki davlat manfaatlarini himoya etish huquqi majbur emas. Tortishuvlik tamoili taraflar har biri o'z isbotlarini nizodagi o'z o'rnini asoslash uchun taqdim etishida ko'rinadi. O'z foydasiga ko'proq va yaxshiroq asoslangan dalillarni taqdim etgan taraf ishni o'z foydasiga hal qilishga erishadi.

#### **Hakamlik sudlarida nizolarni ko'rishning afzalliklari:**

- taraflar sudyani mustaqil tanlaydi;
- taraflar doimiy faoliyat ko'rsatadigan hakamlik sudlarida uni tashkil etgan yuridik shaxs tasdiqlagan ro'yxatdagi hakamlik sudyalari orasidan tanlaniladi;
- muvaqqahakamlik sudi sudyasi hakamlik bitimi taraflari o'zaro kelishuv asosida tanlaydilar;
- nizolar bitta instansiyada hal etiladi;
- hakamlik sudlari qandaydir bir tizimni tashkil etmaydi vabir-biriga bo'ysunmaydi, ya'ni hakamlik sudining yuqori turuvchi instansiyasi mavjud emas;
- ish ko'rish qisqa muddatlarda amalga oshiriladi;
- hakamlik sudi muhokamasi maxfiy va oshkor qilinishi mumkin emas;
- sud xarajatlari kam va davlat boji to'lanmaydi;
- nizoni ko'rib chiqish muddati belgilanmagan.

Yakka mehnat nizolari komissiyasi korxon, muassasa va tashkilotlarda yakka mehnat nizolarini ko'rib chiqishning yagona amaliyotini shakllantirish, nizolarni hal etish samaradorligini oshirish maqsadida tashkil etiladi.

#### **O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksida:**

- nizolar komissiya;

- tuman (*shahar*) sudi tomonidan;

xodim nizoni hal qilish uchun o'z xohishiga ko'ra ushbu organlardan biriga murojaat etishga haqli ekanligi belgilab qo'yilgan.

Komissiyaga murojaat etishdan avval xodim nizoni bartaraf etish yuzasidan ish beruvchi bilan muzokara o'tkazishi maqsadga muvofiq. Muzokaralarda hal etilmagan nizo yuzasidan ariza keyinchalik komissiyada ko'rib chiqish uchun kiritilishi mumkin.

Yakka mehnat nizolari – bu ish beruvchi va xodim o'rtasida mehnat to'g'risidagi qonunlar hamda boshqa normativ hujjatlarni, mehnat shartnomasida nazarda tutilgan mehnat shartlarini qo'llanish yuzasidan kelib chiqqan kelishmovchiliklardir. Yakka mehnat nizolari komissiyasi – ish beruvchi va kasaba uyushmasi qo'mitasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi ishtirokida shakllantiriladigan, nizolarni ko'rib chiquvchi organ hisoblanadi.

Komissiya tarkibi ish beruvchi va xodimlar vakillari tomonidan tenglik asosida shakllantiriladi. Komissiyaga xodimlar vakillaridan ajratilgan a'zolar tegishli organing qarori bilan, ish beruvchining vakili esa, uning buyrug'i bilan tasdiqlanadi. Komissiya a'zolarini o'zgartirish ham shu tartibda amalga oshiriladi. Komissiya tomonidan nizolarni ko'rib chiqish tartibini belgilash maqsadida korxonada lokal normativ akt sifatida komissiya to'g'risida Nizom qabul qilish mumkin.

Komissiyaning har bir majlisida tarafklar keyingi majlisning raisi va kotibini tayinlaydi, ularga majlis hujjatlarini tayyorlash va chaqirish masalalari bilan shug'ullanadi. Majlisning o'tishi uchun a'zolarining yarmidan ko'pi (kvorum) -talab etilmaydi, ish beruvchi va xodimlar vakillarining teng miqdordagi a'zolari ishtiroki yetarli hisoblanadi. Rais yoki kotibning komissiya majlisida ishtirok etmasligi majlisning qoldirilishiga asos bo'lmaydi. Bu holda taraflarning kelishuvi bilan majlisda ishtirok etuvchilar orasidan tegishli navbatga ko'ra komissiya raisi va majlis kotibi tayinlanadi. Jamoa shartnomasiga komissiya a'zosini komissiya ishida ishtirok etishiga sharoit yaratish maqsadida ish haqi saqlangan holda asosiy ishidan ozod etilgan vaqt ajratishni nazarda tutuvchi qoida kiritilishi mumkin.

#### **Komissiyaga nizoni ko'rib chiqish yuzasidan ariza bilan:**

- faqat xodim;
- yoki u vakil etgan shaxs murojaat etishga haqli.

Ish beruvchining nizoni ko'rib chiqish yuzasidan qilgan murojaati



komissiya tomonidan ko'rib chiqilmaydi. Komissiyaga murojaat etish vaqti, joyi va tartibi haqidagi ma'lumotlar tanishish uchun qulay bo'lgan joyda va shaklda xodimlar e'tiboriga yetkazilishi lozim.

Nizoyuzasidankomissiyagaarizabilanmurojaatetishvaqtidaqonunlarda belgilangan uch oylik muddatga rioya etish lozim. Muddatlarning uzrli sabablarga ko'ra o'tkazib yuborilganligi, mehnat nizolari bo'yicha komissiya tomonidan ularni tiklashga asos bo'ladi. Komissiya vakolatiga kirmaydigan nizolar komissiya tomonidan ko'rib chiqilmaydi. Komissiya vakolatiga kirmaydigan nizolar quyidagilar hisoblanadi:

- mehnat vazifalarini bajarayotganda xodimning sog'lig'iga shikast yetkazilgani oqibatidagi zararni (shu jumladan, ma'naviy zarar) yoki mol-mulkga yetkazilgan zararni ish beruvchi tomonidan to'lanishi haqida nizolar;

- mehnat shartnomasini bekor qilish asoslaridan qat'i nazar, ishga tiklash to'g'risida, mehnat shartnomasini bekor qilish vaqti va asoslari ta'rifini o'zgartirish to'g'risida, majburiy progul yoki kam haq to'lanadigan ishni bajargan vaqt uchun haq to'lashga doir nizolar;

- xodim tomonidan ish beruvchiga yetkazilgan zararining to'lanishi haqida nizolar;

- asossiz ravishda ishga qabul qilish rad etilganligi haqida nizolar;

- ish beruvchi va xodimlar vakillari bilan oldindan kelishib hal etilgan masalalar yuzasidan kelib chiqqan nizolar;

- davlat xizmatchilarining mehnat shartnomasini bekor qilish;

- boshqa ishga o'tkazish, asossiz ravishda boshqa ishga o'tkazish yoki mehnatga oid munosabatlarni bekor qilish bilan bog'liq holda yetkazilgan zararni undirish va intizomiy jazo berish masalalariga taalluqli mehnat nizolari mehnat nizolari komissiyalari vakolatiga taalluqli emas.

**Myediatsiya** – kelib chiqqan nizoni taraflar o'zaro maqbul qarorga erishishi uchun ularning ixtiyoriy roziligi asosida mediator ko'magida hal qilish usuli. Medatsiya tartibida nizolarni hal qilish fuqarolik huquqiy munosabatlardan, shu jumladan tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirish munosabati bilan kelib chiqadigan nizolarga, shuningdek yakka mehnat nizolariga va oilaviy huquqiy munosabatlardan kelib chiqadigan nizolarga mediatsiyani qo'llash bilan bog'liq munosabatlarga nisbatan qo'llaniladi.

Medatsiya tartibda nizolarni hal etishda qo'llaniladigan atamalar:

- **mediator** – mediatsiyani amalga oshirish uchun taraflar tomonidan jalb etiladigan shaxs;

- **mediativ kelishuv** – mediatsiyani qo‘llash natijasida mediatsiya taraflari tomonidan erishilgan kelishuv;

- **mediatsiya tartib-taomilini amalga oshirish to‘g‘risidagi kelishuv** – taraflarning tuzilgan paytdan e‘tiboran mediatsiya tartib-taomili amalga oshiriladigan kelishuvi;

- **mediatsiyani qo‘llash to‘g‘risidagi kelishuv** – nizo kelib chiqquniga qadar yoki u kelib chiqqanidan so‘ng taraflarning nizoni mediatsiya tartib-taomilini amalga oshirgan holda hal etish zarurligi to‘g‘risida tuzilgan kelishuvi.

Mediatsiya tartibda nizolarni hal qilish maxfiylik, ixtiyoriylik, taraflarning hamkorligi va teng huquqliligi, mediatorning mustaqilligi va xolisligi prinsiplari asosida amalga oshiriladi.

**Maxfiylik prinsipi** – myediatsiya ishtirokchilari mediatsiya jarayonida o‘zlariga ma‘lum bo‘lib qolgan ma‘lumotlarni ularni taqdim etgan mediatsiya tarafining, uning huquqiy vorisining yoki vakilining yozma roziligisiz oshkor qilishga haqli emasligini belgilaydi.

Mediatsiya ishtirokchilarini ularga mediatsiya jarayonida ma‘lum bo‘lib qolgan holatlar bo‘yicha qonunda nazarda tutilgan hollardan tashqari guvoh sifatida so‘roq qilinishi, shuningdek ulardan mediatsiyaga taalluqli axborotni talab qilib olish ta‘qiqlanadi.

**Ixtiyoriylik prinsipi** – myediatsiya taraflarning mediatsiyani qo‘llash to‘g‘risidagi kelishuvda ifodalangan o‘zaro ixtiyoriy xohish-istagi bo‘lgan taqdirda qo‘llaniladi. Mediatsiya taraflari mediatsiyani qo‘llashdan uning istalgan bosqichida voz kechishga haqli. Taraflar o‘zaro maqbul kelishuvni muhokama qilish uchun masalalarni tanlashda erkindir. Mediatsiya tartib-taomilini amalga oshirish vaqtida yarashishga majburlash taqiqlanadi.

**Taraflarning hamkorligi va teng huquqliligi prinsipi** -mediatsiya tartib-taomili mediativ kelishuv shartlariga bir tomonlama ta‘sir ko‘rsatishni istisno etgan holda amalga oshirilishini belgilaydi. Mediatsiya tartib-taomili nizo xususida taraflarning hamkorligi asosida o‘zaro maqbul qarorga erishish maqsadida amalga oshiriladi. Mediatsiya taraflari mediatorni, mediatsiya tartib-taomilini amalga oshirish tartibini, mediatsiya tartib-taomilidagi o‘z nuqtayi nazarini, bu nuqtayi nazarni himoya qilish usullari va vositalarini tanlashda, axborot olishda, mediativ kelishuv shartlarining o‘zaro maqbulligini baholashda teng huquqlardan foydalanadi hamda ularning zimmasida teng majburiyatlar bo‘ladi.

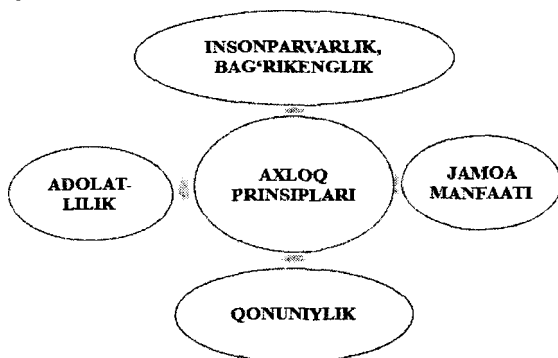
**Mediatorning mustaqilligi va xolisligi prinsipi** – myediatsiya tartib-taomilini amalga oshirishda mediator mustaqil harakat qiladi. Mediat-siya tartib-taomilini amalga oshirishda mediatorning faoliyatiga biror-bir tarzda aralashishga qonun bilan ta’qiqlanadi. Mediator xolis bo’lishi, me-diatsiya tartib-taomilini taraflarning manfaatlarini ko’zlab amalga oshirishi va mediatsiyada ularning teng ishtirokini ta’minlashi, taraflarga o’z ma-jburiyatlarini bajarishi hamda o’zlariga berilgan huquqlarni amalga oshiri-shi uchun zarur shart-sharoitlar yaratishi kerak. Mediatorning mustaqilligi va xolisligiga to’sqinlik qiladigan holatlar mavjud bo’lgan taqdirda, u me-diatsiya tartib-taomilini amalga oshirishdan voz kechishi kerak bo’ladi.

#### **14.4. § Buxgalterlar va etika. Buxgalterlarning axloq kodeksi va axloqiy delemmalar**

Har bir kasbning o’ziga xos muammolari mavjud. Lekin kundalik ishimiz tushadigan kasb egalari borki, u sohadagi muammolarni hal etish alohida e’tibor talab etadi.

Shunday kasb egalari borki, ular doimo odamlar bilan muloqatda bo’ladi. Ularning Axloqi odamlarning ichki dunyosi, jamiyat to’g’risidagi qarashlarning shakllanishiga sabab bo’ladi. Axloq – insonlardagi egoistik va agressiv xususiyatlarini to’xtatadi hamda ularni himoyalanganligini ta’minlashga xizmat qiladi.

Har qanday kasb axloqiy xatti-harakatlari (*kasb etikasi*) quyidagi asosiy umumiy prinsiplar negizida shakllangan bo’lishi uning jamoa a’zolari va professional kasb egalari tomonidan e’tirof etishiga xizmat qiladi. Chunki kasb etikasi ijrochilari aynan ular hisoblanadi (*14.4.1-rasm.*)



**14.4.1-rasm. Axloqiy xatti-harakatlar (*kasb etikasi*) umumiy prinsiplar tarkibi**

Har qanday kasb egasi faoliyati davomida turli xil nizolarga duch keladi. Shunday kasb bilan bog‘liq nizolardan biri bu axloqiy nizo hisoblanadi. Axloqiy nizo – faoliyat subyektiga o‘zaro mos bo‘lmagan sharoitlardan birini tanlashga majbur bo‘lgan holat bo‘lib, bu vaziyatdan chiqish uchun manfaatdan voz kechish bilan bog‘liq.

Har bir professional kasb egalari qatori davlat boshqaruvi organlari va mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari xodimlarining odob-axloq namunaviy qoidalari belgilangan.

2022-yil 14-oktyabrda O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “Davlat fuqarolik xizmatchilari tomonidan odob-axloq qoidalariغا rioya etilishini ta‘minlash bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi 595-son qarori bilan “Davlat fuqarolik xizmatchilari odob-axloqining namunaviy qoidalari” hamda “Odob-axloq komissiyasi to‘g‘risidagi namunaviy nizom” tasdiqlandi.

Axloq qoidalari huquqbuzarlikning oldini olishga, ular sodir etilishining sabab va shart-sharoitlarini bartaraf etishga, davlat xizmatchilarini yuksak huquqiy ong, O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi, qonunlari va boshqa normativ-huquqiy hujjatlariga, fuqarolarning huquq va erkinliklariga qat‘iy rioya qilish ruhida tarbiyalashga yo‘naltirilgan hujjat hisoblanadi.

Odob-axloq qoidalariغا rioya etish davlat xizmatchisining kasbiy faoliyatini va xizmatdagi xulq-atvorini baholash mezonlaridan biri hisoblanadi. Davlat xizmatchilari o‘z kasbiy faoliyatini quyidagi prinsiplar asosida amalga oshirishlari kerak:

- qonuniylik;
- fuqarolar huquqlari, erkinliklari va qonuniy manfaatlarining ustuvorligi;
- vatanparvarlik va xizmat burchiga fidoiylik;
- davlat va jamiyat manfaatlariga sodiqlik;
- adolatlilik, halollik va xolislik;
- manfaatlar to‘qnashuviga yo‘l qo‘ymaslik.

Odob-axloq qoidalari davlat xizmati xodimiga o‘z xizmat vazifalarini sidqidildan bajarish bilan birga quyidagi mas‘uliyatlarni ham yuklaydi:

- O‘zbekiston Respublikasi va boshqa davlatlar xalqlarining urf-odatlari va an‘analarini hurmat qilish, turli etnik, ijtimoiy guruhlar va konfessiyalarning madaniy hamda boshqa xususiyatlarini hisobga olish, ijtimoiy barqarorlikka, millatlararo va konfessiyalararo totuvlikka ko‘maklashish;

- o‘zlarining xizmat vazifalarini vijdonan bajarishda shubha paydo qilishi mumkin bo‘lgan xulq-atvordan o‘zini tiyish, shuningdek o‘z ob-

ro'siga yoki davlat organining nufuziga zarar yetkazishga qodir bo'lgan vaziyatlarga yo'l qo'ymaslik;

- xizmat mavqeidan davlat organlari, boshqa tashkilotlar, ularning mansabdor shaxslari, shuningdek fuqarolar faoliyatiga noqonuniy ta'sir ko'rsatish uchun foydalanmaslik.

- davlat organida xabarlarini va xizmat axborotlarini taqdim qilishning belgilangan qoidalariga rioya etish.

Davlat xizmatchilari kasbiy faoliyati davomida o'zlariga ma'lum bo'lgan axborotning saqlanishini va maxfiyligini ta'minlash yuzasidan barcha choralarni ko'rishlari shart, ularning oshkor etilganligi uchun ular qonun hujjatlarida belgilangan tartibda javob beradilar.

O'z kasbi bilan mutaxassis darajasida shug'ullanayotgan shaxs jamiyatda ishonch qozonish va o'z kasbiga nisbatan xurmat uyg'otish uchun kasb etikasi prinsiplariga katiy rioya qilishi lozim.

Kasb etikasi prinsiplari bir tomondan mutaxassisni jamiyat oldidagi masuliyatini takidlasa, ikkinchi tomondan, shu prinsiplar asosida o'z faoliyatini tashkil qilishi auditorni ish jarayoni va undan keyin sodir bo'ladigan noxushliklardan saklaydi.

Buhgalteriya faoliyatida axloqiy va professional standartlarni ilgari surishda tartibga soluvchi organlar Xalqaro Buxgalterlar Federatsiyasi (IFAC) va Sertifikatlangan diplomli buxgalterlar assotsiatsiyasi (ACCA) hisoblanishadi.

Ushbu tashkilotlar tomonidan ishlab chiqilgan axloq, etika kodekslari bilan butun dunyodagi amaliyotchi buxgalterlar uchun etika standartlarini belgilaydi va unga amal qilinishini nazorat qiladi.

Shuni ta'kidlash lozimki, Xalqaro Buxgalterlar Federatsiyasi (IFAC) ba'zi yurisdiksiyalarda etika qoidalariga bo'lgan talabni kodeksda ko'rsatilmagan boshqa normalar orqali kuchaytirishi mumkin.

Ushbu tashkilotlar tomonidan ishlab chiqilgan axloq, etika kodekslari qoidalari buzilishi mumkin emas.

Sertifikatlangan diplomli buxgalterlar assotsiatsiyasi (ACCA) talabalari, filiallari va a'zolarida qoidalar va me'yoriy bo'yicha tushunmovchilik bo'lsa, ular assotsiatsiyaga murojaat qilishadi va kerakli tavsiyalarni olishadi.

Davlat sohasi moliyaviy nazorati xodimlari (*auditor, taftishchi, inspektorlari*) uchun ham kasb etikasi bo'yicha oliy audit organi halqaro tashkilotining alohida xalqaro standartlar mavjud.

Standartlarga amal qilinmasa assotsiyatsiya tomonidan intizomiy avobgarlik choralari qo'llaniladi va sodir etilgan qoidabuzarlik uchun ushuntirish so'raladi.

**Buxgalterlarning etika normalariga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan holatlar:**

- shaxsiy manfaatlarni ko'zlash – buxgalter o'z manfaatlarini o'ylagan holda, professional va ishga doir qarorlariga o'zgartirishlar kiritishi natijasida etika normalarining buzilishi xavfi;

- o'zini o'zi tekshirish – agar buxgalterdan avval qilgan ishlarini, qarorlarini tekshirishni ham o'ziga qayta yuklasa, uning obyektivligiga xavf tug'ilishi mumkin;

- advokatlik – buxgalterning sud protsessida yoki biror nizoni hal qilishda ta'sir ko'rsatadigan lavozimni egallashi orqali o'zining avvalgi qarorlari bo'yicha ko'rilayotgan ishlarga ta'sir etishi natijasida obyektivlik prinsipining buzilishi xavfi;

- tanishuv tahdidi – buxgalterning o'zi xizmat ko'rsatayotgan mijozlardan biri bilan yaqin alovaga kirishi natijasida professional faoliyatida kamchiliklarga yo'l qo'yishi, mijozga noqonuniy imtiyozlar yaratish;

- qo'rqitish tahdidi – buxgalterni biror sabab bilan ishdan bo'shatishga to'g'ri kelsa va o'zi rozi bo'lmasa, buxgalter tomonidan sodir etilishi mumkin bo'lgan xavflar.

Buxgalterlar assotsiyatsiyasi tomonidan ushbu prinsiplar va kodeksda belgilangan normalarni buzgan kasb egalariga nisbatan Intizom qo'mitasi qarori bilan jazo choralari qo'llaniladi. Intizomiy qo'mita tomonidan belgilanadigan jazo choralari quyidagilardan iborat:

- ogohlantirish
- jarimaga tortish
- a'zolik vaqtincha to'xtalishi
- a'zolikni bekor qilish

**Buxgalterlarning etika normalariga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan holatlarni kamaytirish yoki bartaraf etish yo'llari:**

- professional buxgalterlarni etika qoidalariga o'qitish;
- korporativ boshqaruv talablarini ishlab chiqish;
- professional va tartibga soluvchi monitoring tizimi va intizomiy chora-tadbirlarni ishlab chiqish;

- professional standartlarni ijrosi monitoringini o'rnatish.

Har bir biznes subyekti o'z faoliyati barqarorligi, samaradorligi, bozor-

dagi mavqei va hayot sikli davrlyligini ta'minlashni maqsadli ta'min etishni qoidalarini ishlab chiqishi hozirda odat tuzilma hisabi va bu hisobga etibni uchun xizmat qilib kelmoqda.

### Nazorat savollari:

1. Hokimiyat va ta'sir, ularning mazmun-mohiyati?
2. Relyatsionistik nazariya va uning mazmun-mohiyati?
3. Qarshilik nazariyasi va uning mazmun-mohiyati?
4. Hokimiyat va uning turlari?
5. Vakolat va uning turlari?
6. Axloqiy xatti-harakatlarni tartibga soluvchi normativ hujjatlar tizimi va ularning ahamiyati?
7. Biznes va buxgalteriyada axloqiy xatti-harakatlarning asosiy prinsiplari?
8. Axloqiy xatti-harakatlarning asosiy prinsiplari?
9. Axloq tuzilmasi tarkibi elementlari?
10. Ahloq bu?
11. Axloqiy xatti-harakatlar (kasb etikasi) umumiy prinsiplar tarkibi?
12. Odob-axloq va uning asosiy qoidalari?
13. Qonuniylik tamoyili va uning mazmun-mohiyati?
14. Manfaatlar to'qnashuviga yo'l qo'yimaslik va uning mazmun-mohiyati?
15. Qanday xolatlar buxgalterlarning etika normalariga ta'sir ko'rsatishi mumkin?
16. Etika nima?
17. Korporativ etika va uning mazmun-mohiyati?
18. Axloqiy absolyutistik yondashuv mazmun-mohiyati?
19. Axloqiy ryelyativistik yondashuv mazmun-mohiyati?
20. Axloqiy plyuralistik yondashuv mazmun-mohiyati?
21. Axloqiy konsekvensial yondashuv mazmun-mohiyati?
22. Axloqiy yondoshuvlar va ularning turlari mazmun-mohiyati?
23. Nizoni hal etishning muqobil yo'llari?
24. Nizo va uning kelib chiqish sabablari?
25. Nizolarni hal qilish va yo'naltirish usullari?

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. ACCA. “Vvedeniye v finansy i upravleniye biznesom” (IFB). Uchebnik. Upravlencheskiy uchets (Buxgalter i biznes). Kniga 2 Kaplan publishing, 2019.
2. B.I. Isroilov, N. Sh. Xajimuratov, B. B. Ibragimov. Biznesda buxgalteriya hisobi. Darslik. T.: “Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi”, 2021. 176 b.
3. B.I. Isroilov, U. Sh. Fayziyev, B. J. Ibroximov. Buxgalterskiy uchets v biznese. T: Uchebnik. “Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi”, 2021. 154 s.
4. O‘zbekiston Respublikasi Fuqarolik Kodeksi. O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining Axborotnomasi, 1996-y., 11-12-con.
5. Shaxs faoliyatida motivatsiyaning ahamiyati. Akmaral Nisanbayeva, Ajjamal Chinaliyeva. // “O‘zbekistonda ilm-fanning rivojlanish istiqbol-lari” xalqaro ilmiy-amaliy anjumani 2022-yil 30-noyabr | scientists.uz.
6. Yo‘ldoshev N., Zaxidov G. Menejment. Darslik. – T.: “O‘zbekiston faylasuflari milliy jamiyati” nashriyoti, 2018-y. – 392 bet.
7. Blagodatskix V. Optimal boshqaruvga kirish. Darslik. – T.: “Fan va texnologiya”, 2019-y.
8. Yo‘ldoshev N. va boshqalar. Xalqaro menejment. Darslik. – T.: Lesson Press, 2018-y.
9. Zaynitdinova U., Mamadiyorov O. Xalqaro savdo. O‘quv qo‘llanma. – T.: “Davr matbuot savdo”, 2018-y.
10. Xotamov I. va boshqalar. Korxonada iqtisodiyoti va innovatsiyalar-ni boshqarish. O‘quv qo‘llanma. – T.: Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi, 2018 y.
11. Bazarova F. Menejment: O‘quv qo‘llanma. – T.: “Iqtisod-Moliya”, 2019-y. 7. Bozorov Sh. Menejment. Darslik. – D.: “Irfon”, 2015. – 464 b.
12. Bozorov Sh. Menejmenti strategiyasi. Darslik. – D.: “Andaleb R”, 2015. – 480 b.
13. <https://ru.wikipedia.org/wiki>.
14. <https://e-library.namdu.uz>.
15. Dusmuradov R.D. Audit. Darslik. T.: Ensiklopediya. 2003 – 625 b.
16. M.Q. Pardayev, B.I. Isroilov., B.A. Xasanov, J.I. Isroilov, A.N. Xoliqulov. Iqtisodiy tahlil.- T. Mehnat, 2004.
17. B.I. Isroilov, B.B. Ibragimov. Issues of using economic analysis in ensuring tax control. - Finance Journal, 2015.
18. M.K. Pardaev, I.T. Abdulkarimov, B.I. Isroilov. Economic analysis. – Study guide. T.: “Mehnat” publishing house, 2004.



Isroilov Bohodir Ibragimovich  
Xajimurotov Nizomjon Shukurullayevich  
Ibragimov Boburshoh Bohodir o‘g‘li

# BIZNESDA BUXGALTERIYA HISOBI

*Darslik*

“*IQTISODIYOT*” – 2023

*Muharrirlar:*

***Matxo‘jayev A.O.***

*Musahhih:*

***Mirzayev J.U.***

*Texnik muharrir:*

***Kamalova D.A.***

Litsenziya №10-4286 or 14.02.2019. Bosishga ruxsat etildi 07.07.2023.

Qog‘oz bichimi 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. “Times” garniturası. Bosma tabog‘i: 18,0.

Ofset bosma. Adadi 50 nusxa. Buyurtma №132937-25/5-23.

«IQTISODIYOT» Nashriyotining matbaa bo‘limida chop etildi.

100066. Toshkent shahri, Islom Karimov ko‘chasi, 49-uy.