

**Насимов Бахтиёр Васиевич,**  
Тошкент давлат иқтисодиёт университети Кўшма таълим дастурларини мувофиқлаштириш бўлими бошлиғи, иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD)

## **РИВОЖЛАНГАН ДАВЛАТЛАРДА КОМПАНИЯЛАР ФАОЛИЯТИНИ САМАРАЛИ БОШҚАРУВ ТАЖРИБАЛАРИ**

*Уибу мақолада ривожланган мамлакатларда фаолият кўрсатаётган компанияларнинг фаолиятини самарали бошқаришдаги тажрибалари ва уларни маҳаллий корхоналарга жорий этиши масалалари кўриб ўтилган.*

*В данной статье рассматривается опыт компаний, работающих в развитых странах, по эффективному управлению своей деятельностью и их внедрению на местных предприятиях.*

*This article discusses the experience of companies operating in developed countries in the effective management of their activities and their implementation in local enterprises.*

Ривожланган давлатлар компанияларининг замонавий бошқарув тажрибаларини ўрганиш ва уларни мамлакатимиз корхоналарига жорий этиш мухим аҳамият касб этади. Маълумки, IBM компаниялари ахборот технологиялари ва дастурий маҳсулотлар ишлаб чиқариш билан шуғулланадиган ва дунё бозорида юқори мавқега эга корхонадир.

IBMning корхона сифатида кучи унинг таркибий тузилмаси икки қисмининг узвий боғлиқлигидадир. Унинг энг юқори бўғинида марказий маъмурий қўмитага кирувчи катта бўлмаган иқтидорли ва юқори профессионал бошқарувчилар гурухи жойлашган. Унга компанияни узоқ муддатли ривожланишини белгилаб бериш, узоқ муддатли мақсадларни аниқлаш, ишлаб чиқариш қувватларини кенгайтириш ва модернизация қилиш, янги маҳсулот ишлаб чиқаришга ўтиш, компаниянинг тузилмавий таркибини кўриб чиқиш билан боғлиқ стратегик қарорларни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш юклатилган. Компаниянинг асосини ташаббускорлик ва ижодий ёндашув билан қабул қилинган қарорларни амалга оширувчи 400 минг нафар оддий малакали мутахассислар ташкил қиласди. IBM компанияси тажрибаси

барча компанияларга уларнинг фаолият доирасидан қатъий назар зарур ва фойдали ҳисобланади.

Ўзбекистонлик иқтисодчи олимлар томонидан ҳам бошқарув, хусусан, корхона бошқарувини такомиллаштиришга қаратилган илмий тадқиқот ишлари олиб борилган.

Таҳлилларимизга кўра, бошқарув жараёни икки асосий қўриниш – бошқарув тизими ва бошқарув обьекти билан таърифланади. Бошқарув жараёнининг ўзига хослиги уни шакллантирувчи қисмлар яхлитлиги ва улар бир-бири билан боғланганлигидадир.

У.Тейлор, Френк ва Л.Гилбретлар оддий ишчиликдан шуҳрат қозона бошлаганликлари уларнинг корхоналарни бошқариш ҳақидаги тасаввурга эга бўлишларига таъсир этди. Маъмурий бошқариш мактабини яратганлар, деб ҳисобланувчилар эса улардан фарқли ўлароқ, айнан катта бизнесни бошқариш олий бўғинларида раҳбарлик тажрибасига эга эдилар. Бу классиклар – Анри Файоль (менежмент мактабининг отаси), Л.Урвик (Англияда бошқариш масалалари бўйича маслаҳатчи), Джеймс Ф.Муни (“Дженерал Моторс” компаниясида ишлаган) эди. Замонавий менежментдаги инсоний муносабатлар мактабини Элтон Мэйо (1880-1949 йй.) эди [1]. У Гарвард университетининг бизнес мактабида профессор бўлиб юрган вақтида юқоридаги назариянинг асосий ишланмасини яратди. Кузатувлари жамланиб “Хоуптон тадқиқоти” номи билан эълон килинган иши орқали у менежмент соҳасидаги йирик тадқиқотчилардан бири бўлиб қолди. Элтон Мэйо буюк синовлари ва тадқиқотларини “Вэстэрн электрик компани” заводида ўтказган.

Фикримизча, юқорида таъкидлаб ўтилган асосий тамойиллар бошқарув тизимида муҳим аҳамият касб этади. Буларнинг ичида айниқса бошқарувни илмий асослаш тамойили ўта муҳим аҳамиятга эга. Чунки, бозор шароитида рақобат кучайиб бораётган паллада илмий ишланмаларга асосланган бошқарувга инновацион ёндашув корхона ишлаб чиқариш салоҳиятини кескин оширади ҳамда иқтисодий барқарорлигини таъминлайди. Мазкур ёндашув бошқарувга тааллуқли статистик ахборотни тўплаш, қайта ишлаш ва таҳлил қилиш амалларини узлуксиз равишда бажарилиши асосида ўз мавқеини мустаҳкамлайди.

Бошқарув мактабларининг тарихи эволюцион шаклда бир неча босқичларни ўз ичига қамраб олади. Хусусан: бошқариш мактабларининг босқичларини кузатадиган бўлсак, улар қуйидагилардан иборат бўлади: хорижий давлатларда 1885-1920 йиллар давомида бошқаришга илмий ёндашиш ривожланди;

1920-1950 йилларда маъмурий ёндашиш тараққий этди;

1930-1950 йиллар мобайнида инсоний муносабат сифатида ёндашиш атрофлича бойитилди ва кенг тарқалди;

1950 йилдан ҳозирги кунга қадар сақланиб ва ривожланиб келаётган мактаблар қаторида миқдорий ёндашиш, аҳлоқий фан сифатида ёндашиш ишлатилмоқда.

Бугунги кунда компанияларни бошқаришни такомиллаштириш масаласи жуда долзарб ҳисобланиб, бунинг сабаби шундаки, амалдаги меъёрий хужжатлардаги айрим камчиликларнинг мавжудлиги аҳолининг эҳтиёжларини қондириш учун корхоналарни бошқариш муаммосини ҳал қилишдатусиқ бўлмоқда. Шу сабабли мазкур мақолани ёритишида методологиянинг гуруҳлаш, қиёсий, таркибий, омилли ва статистик усулларидан фойдаланилди. Жумладан, қиёсий усулдан корхона фаолияти бошқаришни қиёслаш мақсадида фойдаланилди ва улар буйича хулоса қилишга эришилди, статистик усуллардан корхананинг истиқболдаги стратегиясини аниқлаш жараёнларида фойдаланиб, аниқ режа тузиш ва уни бошқариш самарадорликни ошириш буйича амалий натижаларига эришилди.

“IBM: дунёдаги энг илғор компанияда бошқарув” асари муаллифи Дэвид Мерсер [3]. IBMда 15 йил фаолият юритган бўлиб, ундан олти йили давомида фирманинг биринчи “ички” бўлинмани бошқарган ва компания фаолияти самарадорлигини таъминловчи “муҳим тамойиллар”ни аниқлаган. Д. Мерсер уларни тахминан икки гурухга ажратган (1-жадвал).

#### **1-жадвал**

#### **IBM компанияси бошқаруви ва ходимлари ўртасидаги муносабатларни ўрнатиш услуби [3].**

<b>Биринчи гурух</b>	<b>Иккинчи гурух</b>
Қатъий ишонч	Шахсга бўлган кучли ишонч
Тўлиқ бандлик сиёсати	Барча ишловчиларнинг ягона ҳақ-хукуqlари
Ишларни кенгайтирилиши	Юқори малакали мутахассисларни жалб қилиш
Мехнатга бўлган шахсий рағбат	Ходимларни давомий ўқитилиши
Ихтисослашмаган касб	Бошқарувнинг энг куйи бўғинига максимал масъулиятни юклаш
Қарор қабул қилишда шахсан ишчининг иштироки	Чизиқли менежерлар фаолият доирасини чегаралаш
Аниқ бўлмаган, яъни миқдор кўрсаткичлари асосидаги назорат	Зиддиятларни рағбатлантириш
Кучли маданиятни сингдириш	Алоқаларнинг ривожланиши
Ишчиларга яқдил ёндашув	Институционал ўзгаришлар

IBMда амалга ошириладиган тўлиқ бандлик сиёсати ёллаш ва ёлланма ишловчи ўртасидаги ишонч муносабатлари ўрнатилишининг самарали асоси ҳисобланади. Умрбод бандлик айrim ишловчилар ва компания манфаатлари ўртасидаги келишмовчиликларни енгиш учун имконият яратади.

Биринчи гурух бошқарув тизимини мослашувчанлиги ва ишловчиларни рағбатлантиришни таъминловчи менежмент ҳамда компания ходимлари ўртасида ишончни ўрнатиш жараёнини очиб беради. Ушбу гурух тамойиллари умумий аҳлоқ қадриятлар борасида чуқур қарашлар, оқилона ва жозибали мақсадларни ишлаб чиқиши ҳамда йўлга қўйишга кўмаклашади.

Иккинчи гурух ходимлар ўртасида анархия ва шахсиятпарастликнинг олдини олиш, улар ўртасида мавжуд горизонтал боғлиқликларни бошқарув усусларини очиб беради.

IBM тажрибаси шуни кўрсатмоқдаки, компаниянинг барча мувафақиятлари раҳбарият ва барча ходимлар ўртасидаги адолатли алоқалар билан боғлиқ. Ишонч бутун тадбиркорликни ҳаракатлантирувчи кучнинг зарурати ва асоси бўлиб хизмат қиласи. Яқин ўтмишда IBM фаолиятида қатор муаммоларни юзага келиши ушбу қарашларни ниҳоятда муҳимлигини янада намойиш этмоқда. IBM асосчиларидан бири кичик Томас Уотсон бир неча бор “жуда тез ўзгарувчи дунёда, компанияни мустаҳкамловчи омил бу унинг технологиялари эмас, балки ноёб аҳлоқ ва маданиятдир” [4], деб таъқидлаган.

Ҳар қандай ҳолатда IBM аввал ишловчилар билан боғлиқ бўлмаган ишлаб чиқариш харажатларидан тежаб қолади, зарурат бўлганда охири улар сонини кисқартириши мумкин.

IBM ўз ишловчилари меҳнат фаолиятини “кенгайтириш”га йўналтирилган кўп ҳаракатларни амалга оширган компаниялар орасида биринчилардан ҳисобланади. IBMда ишловчилар ўзларига қизиқроқ ва амалга оширишда осонроқ бўлган ишларни танлашлари мумкин. Баркамолликка интилиш компаниянинг асосий мақсади ва ходимларининг яшаш тарзини белгилаб беради.

IBMда рағбатлантириш тизими адолат тамойиллари асосида амалга оширилади. Шу нуқтаи назардан, ҳар бир ишловчи ва унинг менежери келажак вазифалари борасида келишувга эришгандан кейин меҳнатни баҳолаш ва уни муҳокама қилиши жуда муҳим. IBM компаниясида фаолият юритувчилар фикрича, ишловчини шахсий моддий манфаатдорлиги улар томонидан компания олдида нафақат ишлаб чиқариш билан боғлиқ, балки ижтимоий, аҳлоқий, психологик характерга эга маълум бир мажбуриятларни ўз зиммасига олиши учун замин яратади.

Компаниянинг бирор ишловчисини меҳнат фаолияти даврида бир неча бир-биридан фарқ қилувчи фаолият турларига жалб қилиш ғоясидир. Бундай

ёндашув, Ғарб учун одатий бўлиб, бирор бир касб эгасини турли компаниялар ёки компания ичида ишлатиш ёндашувидан фарқ қиласди. Ихтисослашмаган касб, айрим ходимларга корхона миқёсида алоқаларни йўлга қўйиш учун имконият яратади, бу ўз навбатида жуда муҳим бўлган горизонтал алоқаларни ривожланишини тезлаштиради, ходим учун уни мартабасини кўтариш йўли билан рағбатлантириб бўлмайдиган жойда қизикиш яратади.

IBM компаниясида расман қарорларни оммавий келишув асосида чиқариш талаб этилмайди. Кўпгина ғарб фирмаларидағи каби, қарорлар қабул қилиш менежерларнинг хуқуқи ҳисобланади. Бироқ, амалиётда кўп муҳим қарорлар маҳсус мажлисларда қабул қилинади. Компанияда бундай мажлислар усули ўзгача, яъни уларни норасмий оммавий келишув деб аташ мумкин. Бу мажлисларга IBMда нафақат бошқарувчилар, балки қабул қилинган қарорларни бажаришга алоқаси бўлган кўп сонли мутахассислар ҳам таклиф этилади.

IBM бошқарувида унинг асосий фаолият йўналиши билан боғлиқ назорат миқдори тизимини ишлатиш хуқуқини ўзи учун чекламайди. Шунинг учун ҳар бир ходим нима учун ундан нимадир кутилаётганини аниқ билади.

Корпоратив маданият IBM компаниясининг бутун тизимини қамраб олган. Кучли маданиятни шакллантириш билан компания асосчилари фаол шуғулланишган. Уларнинг уринишларини кўпчилик қисми “театрлаштирилган” фаолиятга йўналтирилган ва бу уринишлар ҳозиргacha “Клуб 100” кўринишида сақланиб қолмоқда. Клуб аниқ компаниянинг умумий маданиятини ҳар бир ходимнинг индивидуал маданияти билан уйғунликда ривожлантириш учун ташкил этилган эди. Компания раҳбарияти чинакам кучли маданиятни ходимнинг ўз компаниясига ишончи, хусусан кўпчилик ходимлар ва юқори бошқарув органи томонидан қабул қилинадиган ҳамда қўллаб-қувватланадиган чуқур қарашлар ва қадриятлар асосида ташкил этиш мумкинлигини тушунар эди. IBM учун “IBM ходими” тушунчasi табиий ва маънога тўла бўлиб, у компания ходимларининг шундай фазилатини акс эттирадики, уларни миллат ардоғидан кам бўлмаган ҳолда таърифлайди.

IBM компаниясининг бошқа компаниялардан муҳим ажralиб турадиган томони шундаки, унинг умумий маданияти бўлинмалар маданияти олдида устун қўйилади.

Ҳозирги даврда IBM эҳтиёткорлик билан ишловчиларга яқдил ёндашувдан замонавийроқ бўлган муносабатлар, компания раҳбарияти ходимларнинг шахсий ҳаётига аралашмасликка асосий эътиборни қаратмоқда. Бу ходимларнинг “умумий” эҳтиёжлари нимадан иборатлигини яхшироқ тушуниш имкониятини беради. Шунингдек, раҳбариятнинг тасаввур қилишича, компаниянинг устувор йўналишларидан бири ходимлар эҳтиёжларини биринчи ўринда чиқаришдир.

Биринчи гурух тамойилларини қўллашдан умумий мақсад иш берувчи ва ишловчи, бўлинма менежери ва унинг гурух аъзолари ўртасида шерикчилик муносабатларини шакллантириш (1-жадвал). Раҳбарни бундай тамойилларга хақиқий мойиллиги ўз-ўзидан кучли маданиятни шаклланишини рағбатлантиради.

Иккинчи гурух тамойиллари анча мураккаб фаолият механизмлари эканлиги билан тавсифланади ва уларни жорий қилиш кичик тузилмалар ривожланишини таъминлаши лозим. Д. Мерсернинг фикрича, майда бир-бирига узвий боғланган корхоналар, кичик тузилмалар, ахборот технологиялардан фойдаланишини тезлаштирган ҳолда саноат жадал ривожланаётган замонда афзалликларга эга бўлади [3].

Компания бошқаруви тизими учун асосий талаб бу раҳбарнинг барча ваколатларни бошқарувнинг ҳар бир бўғинига бўйсунувчи ходимларга бериш. Бу жараён ишга юқори савияли, масъулиятли, етарлича мустақил ва ўз дунё қарашига эга мутахассислар жалб қилинганда юз беради. Шу билан бир қаторда ҳар бир ходим унга юклатилган вазифаларни бажариш учун етарли ваколатга эга ва уни бажарилиши учун масъулиятни тўлиқ ўз бўйнига олади. Маъмуриятдан биринчи навбатда унинг фаолияти устидан назорат эмас, балки ҳар бир ходимни қўллаб-қувватлаш талаб қилинади.

Шубҳасиз, ҳар бир фирманинг муваффақияти унинг ходимларини юқори малакали даражаси билан белгиланади. Шу билан бирга кўп ҳолларда компаниялар ходимларни жалб қилиш масалалари билан етарли ва оқилона шуғулланмаганликлари учун мағлубиятга учрайдилар. IBM оддий ходимлар сифатида бошқа корхоналарда ўз малакавий тайёргарлик даражасига кўра раҳбар лавозимини эгаллаши мумкин бўлган одамларни ёллайди. Компания ташқаридан мутахассис олишни режалаштирган иш ўрнига 100 тагача аризалар олади.

Ҳеч бўлмаганда биринчи сухбатга рухсат олиш учун, компания қайси лавозимга мутахассис танлаётганидан қатъий назар, даъвогарлар нуқсонсиз хизмат варагини тақдим этишлари, шахсий маҳоратини намоён қилишлари шарт. IBM ишга қабул қилиш бўйича қуий бўлим раҳбарлари билан бир қаторда, раҳбар ходимлар ва маъмурият шуғулланади. Компанияга ишга жойлашишни истаган мутахассислар учун ягона умумий талаб мавжуд.

Бугунги кунда тадбиркорликнинг мавжуд салоҳиятини ҳисобга олиб, Ҳаракатлар стратегиясида иқтисодиётнинг базавий тармоқларидаги 4400 дан ортиқ корхоналарнинг рентабеллик, ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш даражаларини ошириш ва молиявий соғломлаштириш асосида ишловчилар сонини кўпайтиришга эришиш режалаштирилган. Ушбу тадбирлар корхоналарнинг рентабеллик ва ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш даражалари ошишига, бу эса ишловчилар сонини кўпайтиришга олиб келади.

Ҳаракатлар стратегиясида давлатимиз раҳбари томонидан, шунингдек, юқори технологияли қайта ишлаш тармоқларини, энг аввало, маҳаллий хом ашё ресурсларини чуқур қайта ишлаш асосида юқори қўшимча қийматли тайёр маҳсулот ишлаб чиқаришни жадал ривожлантиришга қаратилган сифат жиҳатидан янги босқичга ўтказиш орқали саноатни янада модернизациялаш ва диверсификациялаш зарурати алоҳида таъкидланган. Ушбу вазифаларнинг амалга оширилишида корхоналар муҳим ўрин эгаллайди. Чунки, улар миллий иқтисодиётнинг асосий ишлаб чиқариш бўғини бўлиш билан бирга маҳсулот ишлаб чиқариш, аҳолига хизмат кўрсатиш орқали истеъмолчилар талабларини ҳам қондирадилар. Фаолияти давомида корхоналар шунингдек, давлат, фуқаролар ва юридик шахслар билан ижтимоий, иқтисодий ҳамда сиёсий муносабатларда бўладилар ва миллий иқтисодиётнинг барқарор ривожланишига ўзларининг муносиб ҳиссаларини қўшадилар.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2012 йил 25 сентябрдаги “Корхоналар ва ташкилотларнинг ягона давлат регистри тўғрисидаги Низомни тасдиқлаш хақида”ги 274-сонли қарорига мувофиқ, тадбиркорлик субъектларини давлат рўйхатидан ўтказувчи органлар томонидан тақдим этилган билдиришномага асосан корхона ва ташкилотларнинг ягона давлат регистри базаси юритилади.

1-расм маълумотларидан қўринадики, республикамида 2020 йил 1 январь ҳолатига 398,1 мингта корхона ва ташкилотлар фаолият юритган бўлиб, улар 2015 йилга нисбатан 151,4 мингтага ёки 39,7 фоизга кўпdir.

*минг бирликда*



**1-расм. Фаолият кўрсатаётган корхона ва ташкилотлар сони [7].**

Иқтисодий фаолият турлари кесимида, энг кўпи савдо (1068 та), саноат (621 та), қурилиш (484 та) ва қишлоқ, ўрмон ва балиқ хўжалиги (247 та) соҳаларида янгидан ташкил этилган. Энг ками эса соғлиқни сақлаш ва ижтимоий хизматлар (61 та) ахборот ва алоқа (59 та) ҳамда ташиб ва сақлаш (106 та) фаолият турлари ҳиссасига тўғри келган.

Компания барча ходимлар ўз салоҳиятини тўлиқ намойиш этиши учун уларни ўқитиш ва қайта ўқитиш бўйича мажбуриятларни ўз зиммасига олади ва бунга катта ҳажмда маблағ сарфлайди. Ҳар бир ходимни баҳолаш ва унга тавсифнома бериш жараёнининг муҳим жиҳати ҳар бир шахснинг умуман шахсий ривожланишни режалаштириши ва уни тайёргарлиги ҳисобланади, бундай ёндашув натижасида компанияда ходимларни тайёрлашнинг йиллик режаси шаклланади.

Компанияда ходимларни тайёрлаш компаниянинг энг муҳим инвестициялари ҳисобланади, унинг узоқ муддатли салоҳиятини амалга ошириш мақсадида бу ресурсни ривожлантириш капитални жойлаштиришдаги юқори даражада фойдали соҳадир. Кадрлар тайёрлаш билан компаниянинг энг малакали мутахассислари шуғулланади, у шунга мувофиқ молиялаштирилади.

IBM компаниясида ишлаб чиқилган тамойилларни Ўзбекистон шароитида илғор саноат тармоқлари корхоналарини ривожлантиришда қўллаш муҳим аҳамият касб этади ва пировардида мамлакат иқтисодиётининг барқарор ўсишига имкон яратади.

Япония компаниялари нафақат иқтисодий субъектлар, балки кўплаб ижтимоий ташкилотлар ҳамdir. Ҳар бир компания самимийлик, уйғунлик, ҳамкорлик, жамият ҳаётининг яхшилашга ҳисса қўшадиган ўз корпоратив фалсафасига эга.

Японияда компаниянинг нуфузини белгиловчи асосий омиллар, унинг хуқуқий мақоми, назорат қилинган бозор улуши, биржа аъзолари ва корпоратив фалсафа. Ушбу кўрсаткичлар акциялар баҳоси ва рентабеллигидан муҳимроқ ҳисобланади. Компаниянинг нуфузи ташки молиявий ресурслардан фойдаланиш ва юқори салоҳият эга кадрларни жалб қила олиш имконияти билан белгиланади.

Япония компанияларининг ташкил этиш тамойиллари қўйидагилардан иборат [6].

бозорга йўналтирилганлик; инновацияларни узлуксиз жорий этиш; эътиборни алоҳида вазифаларга эмас, балки уларнинг муносабатларига қаратиш.

Фаолият қўлами ва капитал йўналтириш соҳаларининг жадал ўсиши, кўргина компаниялар бошқарувини марказлашмаган тизимга ўтказиш сари йўналтиради. Шундай фирмалар сафига Японияда ёш инженер Коносуке

Мацусита томонидан асос солинган “Мацусита дэнки” фирмасини келтириш мумкин. Ўз фаолиятини кенгайтириш жараёнида “Мацусита дэнки” кўпчилик бўлимлари иш фаолиятини мувофиқлаштириш қийинлашиши билан боғлиқ муаммоларга дуч келди.

Япония бошқарув менежментида “рингсей” қарорлар қабул қилиш тизими кенг тарқалган. “Рингсей”нинг одатий амалиёти тайёрланаётган қарорни бошқарувини бир неча даражаси, энг оддий ходимлардан тортиб, энг юқори раҳбарлари томонидан бир неча марта тасдиқланишини қўзда тутади. Қарор қабул қилишни бундай усули анча қийин ва қўп вақт талаб этувчи ҳисобланади, лекин Япония компаниялари қарорлар қабул қилиш жараёнида кенг доирада тасдиқланиши, уларни самарали ва ўз вақтида амалга оширилишини таъминлайди деган фикрга борганлари учун ушбу усулдан кенг фойдаланадилар. Аммо, охирги пайтларда “рингсей”нинг ривожланиш жараёнларида айрим япон менежерлари қарорларни кенг доирада тасдиқлашни кичик сонли юқори лавозимдаги ходимлар билан маслаҳатлашган ҳолда амалга ошириш усули татбиқ этишга интилишаётганини кўрсатмокда.

“Мацусита дэнки” фирмасининг ташкил этиш тамойиллари куйидагилардан иборат:

- нарх, фойда ва солиқ тўлаш бўйича барча бўлимларнинг тўлиқ мустақиллиги;
- бўлим капитали марказий компания томонидан таъминланмайди, балки йиллик 10 фоиз даромад билан қарзга берилади;
- ҳар бир бўлим икки “даромад марказига” ажратилади – ишлаб чиқариш ва сотиш қисми, уларнинг ҳар бири ўз даромадларини максималлаштиришга йўналтирилган;
- ҳар бир “даромад маркази” бошқа бир “даромад марказидан” эҳтиёт ва бутловчи қисмлар сотиб олишдан воз кечиш хуқуқига эга;
- ўз даромадини ошириш мақсадида у эҳтиёт ва бутловчи қисмларни ўзига қулай нархларда бозордан сотиб олиш хуқуқига эга;
- стратегик ва муҳим амалий қарорлар қабул қилиш компания раҳбарияти томонидан тақиқланиши мумкин. Компания марказий бошқармаси бўлимлар фаолияти, тадқиқот ишлари, маркетинг, сармоя жалб қилиш масалалари ва айрим бошқа умумий масалаларни мувофиқлаштириб туради.

Юқорида келтирилган таҳлиллар натижасида хулоса қилиб шуни айтиш жоизки, “Мацусита дэнки” фирмасининг ташкилий тамойиллари ривожланаётган Япония компаниялари учун ўзига хос андоза сифатида хизмат қиласи ва уни Ўзбекистонда ўз фаолиятини амалга ошираётган корхоналар амалиётида қўйидаги тажрибаларни қўллаш мақул бўлади:

тажриба ва билимга эга бўлган соҳаларда ходимларни мустақиллигини таъминлаш зарур;

умумий муаммолар ва вазифалар фақат жамоавий ҳал қилиниш керак;

раҳбар нафақат ходимларнинг ишлашини кутиб турмасдан, балки уларга ўзининг имконияти даражасида ёрдам кўрсатиши керак;

ходимларнинг билимлари ва қобилиятлари уларнинг вазифаларига мувофиқ бўлиши лозим;

раҳбар ходимларнинг талаб ва эҳтиёжларини инобатга олиши керак;

ходимларнинг фаолиятини баҳоланиши адолатли, унинг кучли ва заиф томонларини акс эттириши, қобилиятлари аниқлаб олиниши лозим. Бундай тамойиллар ташкилотнинг бошқарув тузилмалари билан ишлашга алоҳида эътибор талаб қиласди.

Юқоридаги ривожланган мамлакатлар компанияларининг бошқарув тажрибаларидан хулоса қилиш мумкин. Яъни:

биринчидан, Ўзбекистон Республикасида бугунги кунда олиб борилаётган саноат тармоқларини техника ва технологик жиҳатдан модернизация қилиш ҳамда корхоналарда замонавий сифатни бошқариш усулларини Япония компаниялари тажрибалари жорий этилиши асосида олиб борилиши корхоналар ривожланишига ижобий таъсир кўрсатади;

иккинчидан, корхоналар бошқарув тизимида IBM компаниясининг раҳбарият ва барча ходимлар ўртасидаги адолатли алоқаларини ўрнатиш тажрибасини мамлакатимизда қўлланилиши корхоналарнинг муваффақиятли ривожланишига олиб келиши мумкин;

учинчидан, республикамиз йирик корхоналарида ходимларларнинг ўз салоҳиятини тўлиқ намойиш этиши учун уларни ўқитиш ва қайта ўқитиш бўйича маблағлар ҳажмини ошириш ва унга энг малакали мутахассисларни жалб этиш лозим;

тўртингидан, корхоналар фаолиятига инновацияларни узлуксиз жорий этиб бориш уларнинг ривожлантиришни асосий омилларидан биридир.

### ***Фойдаланилган адабиётлар***

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги 2017–2021 йилларга мўлжалланган “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида” ПФ–4947-сонли фармони.

2. Қосимов Ф.М. Менежмент. Дарслик. Т.: Ўзбекистон, 2002 – 35-бет.

3. Ғуломов С.С. Менежмент асослари. Ўқув қўлланма. Т. 2002 – 107-бет

- 4.Мерсер Дэвид. IBM: управление в самой преуспевающей корпорации мира. Перевод с англ. –М.: Прогресс, 1991. -456 стр.
- 5.Richard S. Tedlow.The Watson Dynasty: The Fiery Reign and Troubled Legacy of IBM’s Founding Father and Son. -N.Y.: Harper, 2003. -352 pp.
6. Ханис Н.П. Зарубежный опыт создания и управления предприятиями. – М.: Лаборатория Книги, 2012. –с.30.
7. Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси маълумотлари