

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ
ВАЗИРЛИГИ**

**АБУ РАЙҲОН БЕРУНИЙ НОМИДАГИ ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ТЕХНИКА
УНИВЕРСИТЕТИ**

“САНОАТ ТАРМОҚЛАРИНИ БОШҚАРИШ” ФАКУЛЬТЕТИ

“МЕНЕЖМЕНТ” ЙЎНАЛИШИ

Реферат

**Мавзу: Ишлаб чиқаришни замонавий
ташқил этиш.**

Бажарди: М 77-11 (ўзб) МН гуруҳ магистри Атемкулова Д.А.

Қабул қилди: “Менежмент” каф. Доценти Лутфуллаева Н.

Тошкент 2013

Мавзу. САНОАТ КОРХОНАЛАРИДА ЗАМОНАВИЙ БОШҚАРУВНИ

ЖОРИЙ ЭТИШ МАСАЛАЛАРИ

Режа:

Кириш

- 1. Ишлаб чиқаришни бошқариш.**
- 2. Ишлаб чиқариш структураси.**
- 3. Ишлаб чиқаришни бошқаришнинг мақсад ва вазифалари.**
- 4. Ишлаб чиқаришни бошқариш функциялари.**
- 5. Ишлаб чиқариш структураси.**
- 6. Ишлаб чиқариш структурасининг ривожланиш омиллари.**
- 7. Корхона ташкилий структураси.**
- 8. Менежмент системасида «мақсадлар дарахти»ни кўриш.**
- 9. Корхона ташкилий структурасини ривожлантириш омиллари ва унинг шаклланиш асосий принциплари.**

Хулоса

Фойдаланилган адабиётлар

Кириш

Ҳозирги пайтдаги жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози Республикамиз миллий иқтисодиёт тармоқларида, шу жумладан саноат корхоналарида ҳам бошқарув тамойилларини тубдан қайта кўриб чиқишни тақозо этмоқда. Республикамиз ҳукумати томонидан инқирозга қарши чоралар дастурининг конкрет бўлимлари — белгиланган комплекс чора-тадбирларда биринчи навбатда мавжуд саноат корхоналари ишлаб чиқариш имкониятларини оширишга алоҳида эътибор қаратилган. Бу борада Республика Президенти қуйидагиларни таъкидлаб ўтди: “... корхоналарни модернизация қилиш, техник ва технологик қайта жиҳозлашни янада жадаллаштириш, замонавий, мослашувчан технологияларни кенг жорий этиш. Бу вазифа авваламбор иқтисодиётнинг асосий тармоқлари, экспортга йўналтирилган ва маҳаллийлаштирилаётган ишлаб чиқариш қувватларига тегишлидир”¹. Бу ўринда ишлаб чиқаришни модернизация қилиш, техник ва технологик қайта жиҳозлаш, халқаро сифат стандартларига ўтиш бўйича қабул қилинган тармоқ дастурларини амалга оширишни тезлаштириш вазифаси қўйилмоқда. Ўз навбатида, бу мамлакатимизнинг ҳам ташқи, ҳам ички бозорда барқарор мавқега эга бўлишини таъминлаш имконини беради. Шунинг билан бирга модернизация ва халқаро стандартларга ўтиш нафақат ишлаб чиқариш воситаларига балки бошқарув тизимига ҳам бевосита боғлиқдир. Мамлакатимизда беқиёс иқтисодий ислохотлар амалга оширилаётган бугунги кунда янги дунёқарашдаги замонавий раҳбарлар фаолияти муҳим аҳамиятга эгадир.

Республика Президенти И. А. Каримов таъкидлаганидек, Ўзбекистонимизнинг эртанги куни маънавий-маданий баркамол, руҳан тетик, мустақил фикрлаш ва ишлаш қобилиятига эга бўлган, замонасининг илмий-техника тараққиёти талабларига мос, касб-кор маҳоратини ўзида мужассам этган, ғурури баланд, иймони бутун, иродаси бақувват, чинакам ватанпарвар, инсофли ва ориятли инсонлар қўлида деб айтсак, асло муболаға бўлмас»².

Қайси жамият кўпроқ маънавий баркамол бошқарувчиларга эга бўлса, ана шу жамиятдаги тараққиёт кескин сиёсий «ларзалар»сиз, ижтимоий «оғриқ»сиз ва «емирилишлар»сиз ўтади. Бошқача қилиб айтганда, ўтказилаётган ислохотларнинг ривожини, энг аввало, масъул лавозимларда ишлаётган бошқарувчилар маънавий тафаккурининг қанчалик шаклланганлигига, улар дунёқарашининг нақадар кенглигига боғлиқ. Шундай экан, корхонанинг ривожини, истикболи ҳам аксарият ҳолларда унинг раҳбарига бевосита боғлиқ бўлади. Раҳбарнинг қай йўсинда иш олиб бориши нафақат корхонага, балки ходимларнинг меҳнатга бўлган

¹ Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. – Т.: Ўзбекистон, 2009, 15-б.

² И.А.Каримов. Янги фикрлаш ва ишлаш – давр талаби Т. 5. – Т., 1997й. – 254-255- б.

муносабатига ҳам ўз таъсирини кўрсатади. Аммо, бугунги кунда мамлакатимизда фаолият юритаётган аксарият корхоналарнинг раҳбар-менежерлари замон талаблари асосида фаолият юритмаётганликлари сабабли корхоналарда ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар нафақат ташқи бозорларда, балки ички бозорларда ҳам ўз ўрнини топа олмаяпти, натижада, улар корхоналарнинг иқтисодий-молиявий салоҳиятига, самарадорлик даражасига ўзининг салбий таъсирини ўтказмоқда.

Саноат корхоналари бошқарувини ташкил этиш ва унинг самарадорлигини ошириш борасидаги тадқиқотлар чет эл олимлари Ж.П. Андерсон, В.Ж.Дамгэн, Ж.П.Котлер, М.Мескон, Ф.Тейлор, Г.Эмерсон, А.Файол, И.Шонбергер, Н.А.Саймонларнинг илмий ишларида ўз ифодасини топган. МДХ мамлакатларининг олимларидан А.И.Кибанов, З.Р.Румянцева, В.М.Гальнерцна, М.А.Саламатиналар бошқарув назариясининг ривожланишига салмоқли ҳисса қўшганлар. Шунингдек, бу борадаги тадқиқотлар республикамиз иқтисодчи олимларининг ҳам қатор илмий изланишларида ҳам ўз аксини топган. Хусусан, М.Шарифхўжаев, С.С.Ғуломов, Т.Э. Эргашев, Р.А.Фатхуддинов, Р.О.Исматов, Д.Н.Рахимова, Ш.Н.Зайнутдинов, Д.Эшонхўжаев, И.С.Сайифназаров, И.У. Муратаев, Қ. Абдурахмонов, А.Сотволдиев ва бошқаларнинг илмий ишларида бошқарув масалалари ўзига хос тарзда талқин этилган. Бироқ, саноат корхоналарида раҳбар функциялари ташкил этилиши, самарали бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва амалга ошириш, бошқарув меҳнати самарадорлигини ошириш йўллари белгилаб бериш муаммолари етарлича ёритилмаган. Шу муносабат билан Ўзбекистонда олиб борилаётган иқтисодий ислохотларнинг ҳозирги босқичида мазкур муаммога тааллуқли бўлган ва уни такомиллаштиришни таъминловчи илмий-назарий ёндашувлар ишлаб чиқиш муҳим аҳамият касб этади.

Корхонани бошқаришда самарадорликка эришиш учун, аввало, бошқарувнинг мақсадлари, шунингдек, воситалари ва унга эришиш усуллари аниқ белгилаб олиш зарур. Шу билан бир пайтда бошқарув мақсадлари тушунарли бўлишдан ташқари, улар барча бажарувчилар томонидан амалга оширилишига ҳам эътибор бериш лозим. Тўғри қўйилган мақсад корхона раҳбарининг, шунингдек, бутун жамоа ва ҳар бир ходимнинг манфаатларини ифодалайди. Бундай натижага мақсад корхонанинг жорий ва истикболдаги ривожланиши бўйича вазифалар мажмуасининг бир бўлагига айланган ҳолда эришиш мумкин. Бундай ёндашув, ишлаб чиқариш мақсадининг ишлаб чиқаришни бошқариш билан мослашувини таъминловчи энг қисқа йўлга олиб келади. Бундай мослашув эса, бошқарувнинг ҳам тизим сифатида, ҳам алоҳида фаолият тури сифатида мақсадга мувофиқлигидан дарак беради. Айни пайтда, хўжалик субъектлари иқтисодий фаолиятининг барча жабҳалари, корхоналарнинг мақсад ва вазифаларини белгилаш Ўзбекистон Республикасининг “Хусусий корхоналар тўғрисида”¹³ги қонуни асосида тартибга солинади. Юқори сифатли ва рақобатбардош маҳсулотларни энг кам харажатлар асосида ишлаб чиқариш энг кўп даромад олишни таъминлаб,

инкирозга учрашдан сақлайди ҳамда ҳар бир корхонанинг асосий вазифаси ҳисобланади. Бошқарувнинг барча вазифалари ушбу мақсад амалга ошишига хизмат қилиши лозим. Бошқарувнинг самарадорлигига кўп жиҳатдан корхона олдига қўйилган мақсадлар ва бажарилувчи вазифаларнинг ўзаро муносабатлари ёрдамида эришилади.

Корхонани бошқаришнинг мақсадларини қуйидаги турларга бўлиб таснифлашимиз мумкин:

- * амалга ошириш муддатига кўра - жорий ва истиқболли;
- * аҳамият даражасига кўра - асосий (стратегик) ва иккинчи даражали (тактик);
- * бошқарув объектига муносабатига кўра - хусусий ва умумий;
- * натижага эришиш даражасига кўра - якуний ва оралиқ ёки босқичли.

Бошқарув жараёнида жорий мақсадларни истиқболдаги мақсадларга, хусусий мақсадларни умумий мақсадларга, оралиқ мақсадларни якуний мақсадларга мос келиши ва бўйсинишини таъминлаш зарур. Асосий мақсадларни амалга оширишга кўпроқ эътибор қаратиш керак. Корхона ёки унга тенглаштирилган хўжалик субъектларини бошқариш фаолияти тўлалигича шу вазифаларни бажаришга қаратилиши лозим. Асосий мақсадни иккинчи даражали вазифалардан ажрата олиш қобилияти, замонавий менежерларнинг энг муҳим профессионал кўрсаткичларидан биридир.

Корхонани бошқаришнинг самарадорлиги, мақсадларни шакллантириш ва амалга оширишга қанчалик кам вақт сарфланса, шунчалик юқори бўлади. Бунга корхона раҳбари (менежери) ва бошқарув функцияларини бажаришга масъул бўлган бошқа шахсларнинг тажрибаси ва малакасидан ташқари, бошқарув амалиёти ва иш тартибига сарфланувчи вақтнинг қисқартирилиши, бошқарув жараёнларини механизациялаштириш ва автоматлаштириш, бошқарув қарорларини қабул қилиш ва амалга оширишни оқилона ташкил қилиш бўйича ташкилий-техникавий чора-тадбирлар мажмуасини қўллаш ҳисобига эришилади.

Саноат корхоналаридаги ишлаб чиқариш самарадорлиги комплекс кўрсаткичлардан бўлиб, ўз ичига маҳсулот ишлаб чиқариш, уни сотиш ҳажмини, даромад олиш, ҳаражатларни камайтириш, рентабеллик, фойдани ошириш олиш кўрсаткичларини олади. Самарали ишлаш ўз моҳиятига кўра, мўлжалланган фойдани олиш, ишлаб чиқариш қувватларидан тўла фойдаланиш, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот сифатини оширишни англатади. Бошқарувнинг иқтисодий самарадорлигини ошириш корхонадаги барча раҳбар ходимларнинг асосий вазифаларидан биридир. Бошқарувнинг иқтисодий самарадорлигини ошириш орқали корхона фаолиятининг барча соҳаларида ижобий ютуқларга эришиши мумкин. Иқтисодиётнинг турли соҳа ва корхоналарида ҳозирги вақтда бошқарув фаолиятини замонавий бошқарув даражасига чиқариш, улар фаолиятида бошқарувнинг замонавий тамойиллари ва усулларини қўллаш орқали бошқарувнинг иқтисодий самарадорлигини оширишга ҳаракат қилинмоқда.

1. Ишлаб чиқаришни бошқариш.

Корхонанинг ҳар бир ишлаб чиқариш бўлинмасининг шаклланиши унинг ишлаб чиқариш ва иқтисодий фаолияти билан белгиланади. Шаклланиш жараёнининг натижаси бўлиб маҳсулот ишлаб чиқариш ҳисобланиб, бу бошқа корхоналар билан шартномалар тузиш, маҳсулотларни буюртмачиларга етказиш ва олинган молиявий воситаларни янги жараёнга жалб қилишда ўз ифодасини топади. Бу ерда меҳнат ва меҳнат предмети ишлаб чиқариш воситаларининг қўшилиши ишлаб чиқариш бўлинмаларининг асосий маркази бўлиб ишлаб чиқариш ҳисобланади.

Ҳиссадорлик жамиятида барча ишлаб чиқариш бўлинмалари барча ишлаб чиқариш жараёни билан боғлиқ шунинг учун бу ерда бу бўлинмалар орасидаги алоқалар узилмай балки иқтисодий муносабатлар ва бошқариш муносабатлари ўзгариб туради.

Корхонада асосий ва ёрдамчи цехлар (ремонт механик цехлар, энергетик цехлар, компрессор бўлими) узвий боғлиқдир. Цехлар хом-ашё ва материаллар билан таъминланиб маҳсулот ишлаб чиқаришга узатилади. Бу эса ўз навбатида маҳсулотларнинг сотилиши ёки омборларда сақланишини тақозо қилади. Меҳнат предметларининг цехлар ичида ҳаракати ишлаб чиқариш потокини вужудга келтиради.

Ишлаб чиқариш жараёни асосий ва ёрдамчи жараёнларга бўлинади ёрдамчи жараёнлар, меҳнат предметларини фазодаги ўрнини алмаштиради, ремонт ишларини ва бошқа хизмат турларини олиб боради.

Корхонанинг асосий ишлаб чиқаришда меҳнат предметларнинг тайёр маҳсулотга айланиши содир бўлади. Бир-бири билан боғланиш бўлган асосий ишлаб чиқариш цехларида ишчи ва хизматчилар жамоа бўлиб бирлашиб ишлаб чиқариш бўйича улар олдида қўйилган мақсад ва вазифаларни бажарадилар.

Асосий ишлаб чиқаришни цехлар орқали системали тасвирлаш (объектлаш) - бошқариш объекти сифатида. (Схема 2)

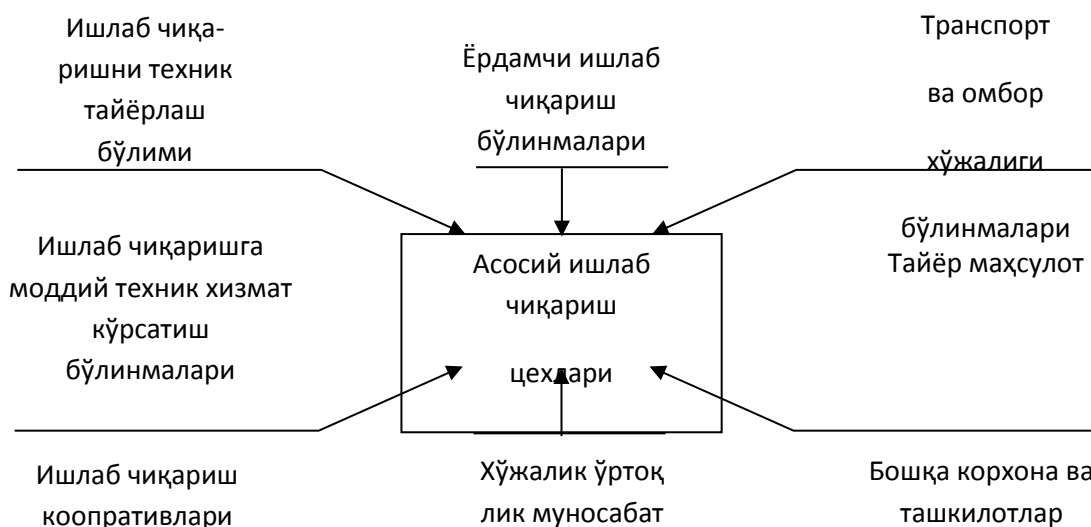


Схема-3.

Бу ерда ишл

аб чиқариш ва ахборот жараёнлари бевосита бирлашади. Агар уларнинг биринчиси ишлаб чиқаришда меҳнатни билдирса, иккинчиси эса яъни ахборот жараёнининг натижаси бўлиб, цехлараро ишлаб чиқариш участкалари бригадалар ва ишчилар орасида топширилган ишлаб чиқариш дастурини бажаришни ташкил қилиш ва улар орасидаги мувофиқлик бўйича қабул қилинган қарорлар ҳисобланади.

Бошқариш фақатгина жамоаларда таъсир қилибгина қолмай балки турли форма ва турли методдаги ишлаб чиқариш жараёнига ҳам таъсир қилади.

Бу таъсир ишлаб чиқариш жараёнига кишилар орасида пайдо бўлиб, уларни цехларга, участкаларга, поток чизиқларига бригадаларга ва иш жойларига боғлайди. Ишлаб чиқаришни бошқариш бевосита ишларни ташкил қилиш, режалаштириш, қарорларни бажаришни назорат қилишда намоён бўлади.

3. Ишлаб чиқаришни бошқаришнинг мақсад ва вазифалари.

Мақсад ва вазифалар бу цех жамоаси фаолиятининг натижавий кўрсаткичларга эришишга йўналтирилган ишларидир. Ҳар бир бўлинма ўзининг мақсад ва вазифаларига эгадир.

Вазифани ишлаб чиқариш дастурини бажаришда охириги натижалари сифатида тасвирлаш мумкин. Корхонанинг мақсади - унинг фаолиятининг сифатий ва миқдорий кўрсаткичлари ҳисоблади.

Мақсаднинг сифатий кўрсаткичлари:

1. Бошқариш бўйича мутахассислар, иқтисодчилар, ҳисобчилар, иш жойларини автоматлаштириш бўйича ишлаб чиқаришни бошқариш ташкилий структурасини такомиллаштириш
2. Цех, корхона кадрларини қайта тайёрлашни амалга ошириш.
3. Бошқариш ва ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш учун бошқариш аппаратида малакали кадрлар аппаратини ташкил қилиш.
4. Ишчи ва хизматчиларнинг ишлаб чиқариш вақт йўқотувини бартараф қилиш.

Ҳар бир ишлаб чиқариш бўлинмасининг вазифаси ҳар хил бўлиши мумкин. Лекин уларнинг мақсади бир хил бўлади: Маҳсулот ишлаб чиқариш дастурини бажариш, бунда пул маблағларни, вақт, меҳнат, материалларнинг минимал харажатларига эришиш.

4. Ишлаб чиқаришни бошқариш функциялари.

Ишлаб чиқариш жараёнида цехлараро ишлаб чиқариш муносабатлари ва бошқариш муносабатлари ўрнатиладики, бу муносабатлар бевосита ишлаб чиқарувчилар, бошқариш персоналлари ва ишлаб чиқариш қатнашчилари фаолиятини биргаликда ташкил қилишни кўрсатади. Корхона якуний натижалари ва мақсадлари бошқариш, ишлаб чиқаришнинг шаклланиш йўналишларини ва бошқариш жараёнини ташкил қилиш ташкилий структурага талабларни аниқлайди.

Юқорида кўрсатилган ҳаракатлар, муносабатларни амалга ошириш учун бошқариш ташкилий структураси методлари ва функциялари қўлланилади. Бошқариш функциялари бошқариш муҳитида (соҳасида) меҳнатни таҳлил қилиш, ихтисослаштиришни характерлаб ишлаб чиқариш жараёнида кишиларнинг характерларини аниқлайди.

Ишлаб чиқаришни бошқариш асосий функциялари бўлиб қуйидагилар ҳисобланади:

1. Ташкил қилиш:
2. меъёрлаштириш
3. режалаштириш:
4. мотивация:
5. назорат:
6. тартибга солиш.
7. координация.

Ташкил қилиш функцияси-бошқариш системасига муносиб бўлиб, унинг хоссалари, структураси таркиби ўзаро алоқалари ва кўрсатилган элементларнинг ўзаро ҳаракат жараёнларини характерлайди. Бундан ташқари бу функция ишлаб чиқаришни ташкил қилиш, ишлаб чиқаришни бошқаришни ташкил қилиш системасини ўз ичига олади. Корхона ишлаб чиқариш бўлинмалари ёки алоҳида цехларида ташкил қилиш функцияси маҳсулот ишлаб чиқариш жараёни ва жамоанинг бир мақсадга йўналтирилган таъсирини таъминловчи бошқариладиган ва бошқарувчи системаларни кўрсатади.

Ташкил қилиш корхонанинг маълум бир формаси ҳисобланиб ўсувчи хусусиятга эга бўлган узлуксиз жараёнларни бошқаришни автоматлаштириш даражасини янги техника ва технологияни татбиқ қилиш жараёнларини кўрсатади.

Меъёрлаштириш функциясини бошқариш ва ишлаб чиқариш жараёнида турли элементларнинг сифатий ва миқдорий баҳоланишини илмий асосланган ҳисобли катталикларни ишлаб чиқиш жараёни деб кўрсатиш мумкин. Бу функция ишлаб чиқариш топшириқларини ишлаб чиқариш ва амалга оширишни, ишлаб чиқаришнинг бир ритмда олиб боришини ва унинг юқори самадорликка эришувини таъминловчи қатъий меъёрлар билан тартибга солиб туради.

Функциялар орасида бошқаришнинг режалаштириш функцияси эгаллаб маълум бир объектнинг, маълум бир мақсадга эришишини таъминлаб туради. Режалаштириш функцияси режали турли даврларда ишлаб чиқариш дастурини ишлаб чиқиш ва ҳар бир бўлинма учун аниқ вазифаларни аниқлашни кўрсатади. Ишлаб чиқариш дастурининг шаклланишида бор бўлган ресурсларнинг қиймати етказилиши, тақсимланиши ва улардан оқилона фойдаланишни билиш зарур ҳисобланиб режалаштириш функцияси муҳим иқтисодий аҳамиятга эга бўлади. Бу ерда маълум мақсадга эришиш ва уни амалга ошириш учун минимал харажатлар ва йўқотувларга эга бўлган оптимал қарорларни танлашни талаб қилади.

Бунинг учун бошқариш қарорлари ишлаб чиқишда иқтисодий математик методлар ва ЭХМ лар қўлланилади.

Мотивация функцияси - цех жамоасига самарали меҳнатни уйғотувчи мотивлар формасида, жамоа ва шахсий таъсирларга рағбатлантириш чоралари сифатида таъсир кўрсатади. Бу таъсирлар бошқариш органлари ишларини фаоллаштириб, ишлаб чиқаришни бошқариш системасининг самарадорлигини оширади.

Назорат функцияси - жамоага таъсир кўрсатувчи формасида юзага келиб бошқариш қарорларини тайёрлаш мақсадида цех ишлаб чиқариш фаолиятининг натижалари таҳлилин жамлаб, бошқариш хизмати ва бўлинмалар раҳбарларига уларни етказишни таъминлайди.

Тартибга солиш функцияси - ишлаб чиқариш жараёнида тўхтовларни бартараф қилиш мақсадида ишлаб чиқаришни бир меъёрда олиб бориш мақсадида кишилар жамоаларига таъсир қилиш учун юзага келади. Бу функция натижасида ишлаб чиқариш узлуксиз бир меъёрда олиб борилиб, самарали маҳсулотни ишлаб чиқаришни тақозо қилади.

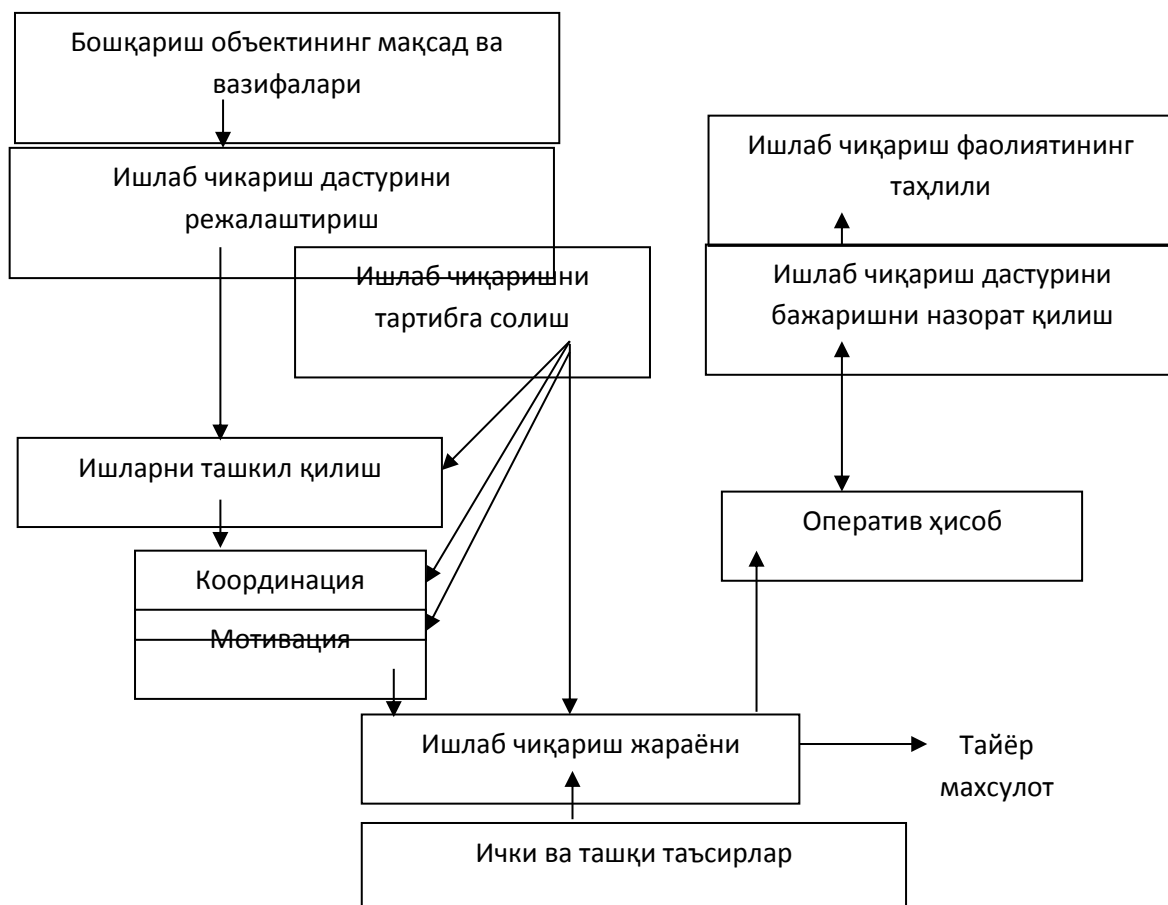


Схема-4. Бошқариш функцияларининг бир-бирига боғлиқлик схемаси

5. Ишлаб чиқариш структураси.

Корхона ишлаб чиқариш (тузилмаси) структураси бу система "кириши" ни, бизнес - режада бажарилиши керак тайёр маҳсулот параметрларини яъни "чиқиши" ни қайта ишлашини таъминлайдиган асосий ёрдамчи ва хизмат кўрсатувчи бўлинмалар йиғиндисидир.

Ишлаб чиқариш структураси бир неча принциплар асосида кўрилади:

Предметли принцип бўйича ҳар бир маҳсулот ёки унинг бирор бир қисмини ишлаб чиқаришга ихтисослаштирилади. Йирик серияли ва оммавий ишлаб чиқаришда шу принцип асосида цехлар ташкил қилинади.

Предметли принцип бўйича цехларда жиҳозлар, машиналар технологик операцияларни бажариш тартибида жойлаштирилади.

Предметли цехлар ёки участкаларга хос камчиликлар шундан иборатки алоҳида операцияларда иш ҳажмининг тўлиқсиз айланиши туфайли жиҳозларнинг кам юкланганлиги кузатилади. Бу устахоналар кам номенклатура, ассортимент ёки доимий маҳсулот ишлаб чиқарадиган участкалар учун ташкил қилинади. Улар кўп серияли ва оммавий ишлаб чиқаришга хосдир.

Технологик принцип - цех ёки участка учун бошқаришни енгиллаштиради: бир турдаги машина, станоклар учун жавоб берадиган мастер уларни ҳар томонлама ўрганади, бир станокнинг ҳаддан

ташқари юкланиши мумкин бир пайтда иш бошқа холи бўлган станокка узатилиши мумкин.

Поток методи асосида цехларда участкаларнинг поток чизикларига бўлиниши содир бўлади. Поток чизиклари бир ёки бир неча маҳсулотга ишлов беришга ихтисослаштирилган алоҳида поток участкалари кўринишида ташкил қилинади.

Поток методи ишлари оммавий ишлаб чиқаришга хосдир.

Ишлаб чиқариш структураси (тузилмаси)нинг асосий звеноси бўлиб иш жойи хизмат қилади.

Иш жойларининг жойлашуви ишлаб чиқариш турларига боғлиқ бўлади. Масалан, поток чизикларида улар технологик жараён бўйича жойлаштирилади. Ишлаб чиқаришнинг поток методи бўлмаган жойларда иш жойлари бир турдаги жиҳозлар гуруҳлари бўйича жойлаштирилади.

6. Ишлаб чиқариш структурасининг ривожланиш омиллари.

Корхона ишлаб чиқариш структурасини ривожлантириш асосий омиллари:

- корхона ишлаб чиқариш бўлинмалари ҳажми ва миқдорини оптимизациялаш;
- асосий, ёрдамчи ва хизмат қилувчи бўлинмалар орасида тенгликни рационал ташкил қилиш;
- ишлаб чиқариладиган маҳсулот конструктив бир турдалигини таъминлаш;
- корхона бош режаси ва бўлинмаларни рационал лойиҳалаш;
- ишлаб чиқариш автоматизация даражасини ошириш;

- корхона ишлаб чиқариш структураси компонентларининг пропорционаллик принципи бўйича ишлаб чиқариш қуввати, технологик жараёнларининг прогрессивлиги, автоматизация даражаси, кадрлар малакаси ёки ихтисослиги билан тўғри келишини таъминлаш: меҳнат предметларининг ўтиш давомийлигини қисқартириш мақсадида технологик жараёнларнинг тўғри аниқлилик принципи асосида структуранинг тўғри келишини таъминлаш;
- система жараёнлари сифати даражасининг система "кириши" сифати юқори бўлади;
- йирик корхона ичида юридик мустақил бўлган предметли еки технологик ишлаб чиқаришга ихтисослашган майда ташкилот яратиш;
- асосий фондлар меъёрий хизмат вақтини қисқартириш;
- корхона асосий ишлаб чиқариш фондлари режали - огоҳлантириш графигига риоя қилиш, ўтказиладиган ремонтлар давомийлигини қисқартириш ва унинг сифатини ошириш, фондларни ўз вақтида янгилаш.

Намунавий ишлаб чиқариш структураси схема тарзида тасвирланган:

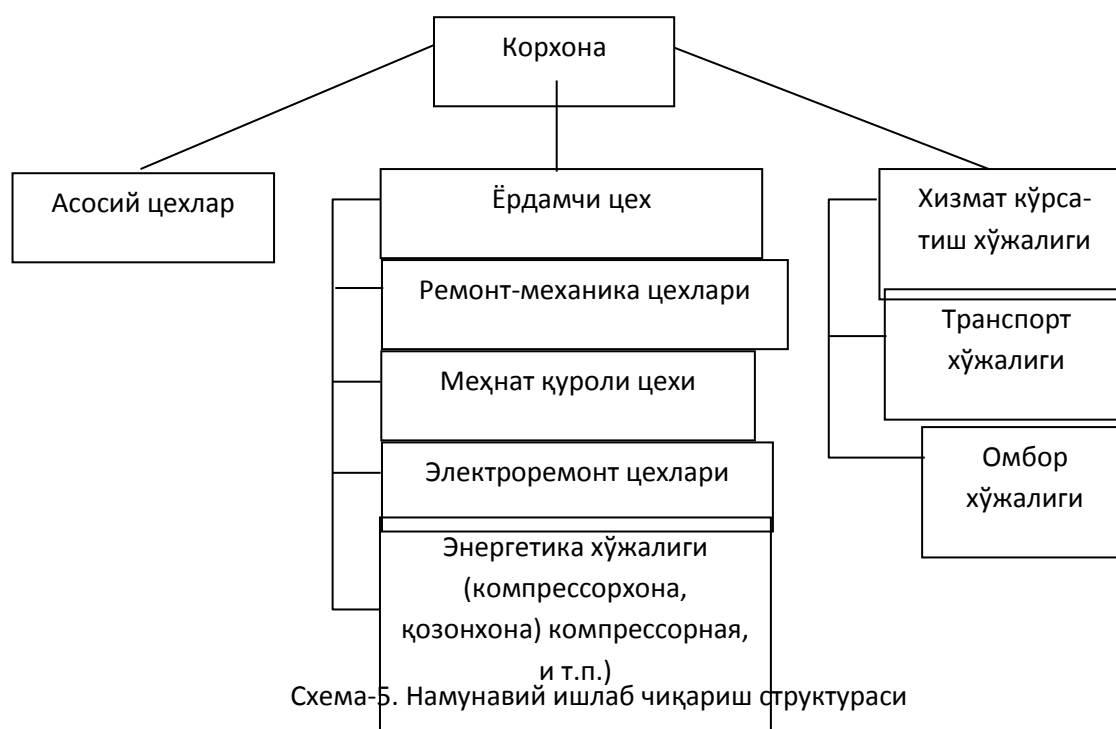


Схема-5. Намунавий ишлаб чиқариш структураси
структура

7. Корхона ташкилий структураси.

Корхона ташкилий структураси (тузилмаси) бу бизнес-режани бажариш бўйича бошқариш қарорларини ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш менежмент системаси фаолиятини назорат қилиш ва уни яратиш билан шуғулланадиган бўлимлар ва хизматлар йиғиндисидир.

Агар корхона ташкилий структурасини ишлаб чиқариш структурасига қўшсак, корхонасининг умумий структураси ҳосил бўлади.

Корхона ташкилий структурасининг мураккаблиги ва поғоналигини аниқловчи омиллар яъни хизматлар бўлимлари кишилар сони ва миқдорига таъсир қилувчи омиллари шакллари жадвалда тасвирланган.

Жадвал 2.

Корхона ташкилий структураси мураккаблигини аниқловчи омиллар.

| | Омиллар | Омил кучайишига ташкилий структура мураккаблиги қандай таъсир қилади |
|-----|---------------------------------------|--|
| 1. | Сотиш ҳажми | Қийинлаштиради |
| 2. | Ишлаб чиқарувчи маҳсулот ассортименти | Қийинлаштиради |
| 3. | Маҳсулот кўрсаткичи | Енгиллаштиради |
| 4. | Маҳсулот мураккаблиги | Қийинлаштиради |
| 5. | Ишлаб чиқариш ҳажми, ўлчам | Енгиллаштиради |
| 6. | Ишлаб чиқаришни ихтисослаштириш | Енгиллаштиради |
| 7. | Ишлаб чиқаришни кооперативлаштириш | Енгиллаштиради |
| 8. | Ишлаб чиқаришни марказлаштириш | Қийинлаштиради |
| 9. | Ишлаб чиқаришни комбинациялаштириш | Енгиллаштиради |
| 10. | Худуд инфратузилмасини ривожлантириш | Енгиллаштиради |
| 11. | Корхона халқаро интеграцияси | Енгиллаштиради |

Фирма, корхона менеджерлари поғоналиги (иерархияси) ва уларнинг иш вақти структураси (тузилмаси).

Бошқариш органлари ўзаро ҳаракатининг қоидалари, мажбуриятлари ва ҳуқуқларини регламентлайдиган хизматлар ва лавозимий кўрсатмалар ҳақидаги низом менежмент системасининг асосий элементи ҳисобланади. Аммо ҳозирги вақтда бу ҳужжатлар маркетинг талабларига жавоб бермайди. Уларда бўлинмаларнинг иш ҳажмининг қиймат ифодада бажарилиши, уларнинг бажарилиш муддати, ҳуқуқи ва мажбуриятларининг ишлаб чиқариш вазифаларини амалга ошириш бўйича тавсияномалари берилмаган.

Хизмат ҳақидаги низом қуйидаги бўлимларни ўз ичига олиши мумкин:

1. Умумий ҳоллар
2. Олдида турган вазифаларни бажариши мумкин бўлинма бошқариши учун керакли принциплар.

3. Бўлинма структураси, вазифаси ва уларни амалга ошириш методлари
4. Шартномалар, контрактлар ва топшириқларни бажарилмаганлик учун бўлинма жавобгарлиги
5. Бўлинма ҳуқуқлари
6. Бўлинманинг корхона фирма бошқа бўлинмалари, атроф муҳит билан ўзаро таъсири.

Илова. Бўлинманинг иш бажарилиши учун контракт мазмуни ва шакли.

Лавозимлик кўрсатмаси (инструкцияси) мазмуни

1. Умумий ҳоллар
2. Иш ҳажми, унинг сифати
3. Менежер бошқариш принциплари, вазифаларни бажариш методлари.
4. Ҳуқуқ ва жавобгарлик
5. Бошқа бўлинмалар, бошлиқлар, уларга бўйсунувчилар билан ўзаро таъсир.
6. Талаб қилинадиган маълумот, малака, иш тажрибаси, кўникма лари.

Олий табақа менежерлари хизмат ва лавозимлик кўрсатмалари ҳақида низомни ишлаб чиқадилар, бўлинма товарларини сотиш бўйича истеъмолчилар билан келишадилар, Менежмент хизматини кўриб чиқиб биринчи раҳбарни тасдиқлайдилар.

8. Менежмент системасида «мақсадлар дарахти»ни кўриш.

Принципларга асосан корхона, фирма "мақсадлар дарахти" курилади. Мақсадлар дарахти менежмент системаси мақсадли кичик системасининг структурасини таҳлил қилиш асосида курилади. Мақсадлар дарахти қуйидаги кўринишларда бўлиниши мумкин:

О-даражада - шароитларни бажаришда режалаштирилган фойдани олиш.

Мақсадлар дарахтининг I даражаси - менежмент мақсадли системаси компонентлари (1дан 5гача)

II-даража - алоҳида турдаги товарлар, ресурслар бўйича мақсаднинг бажарилиши

1.1. - фирманинг биринчи товари;

1.п - фирманинг п -товари:2. 1-меҳнат унумдорлигини ошириш:

2.2 - фонд самарадорлигининг ошиши:

2.3 - айланма маблағлар айланишининг оширилиши;

2.4 - молиявий ресурслардан фойдаланишини яхшилаш:

3.4 - п-товар бўйича сотиш бозорини кенгайтириш,

4.1 - ишлаб чиқаришни автоматлаштириш даражасини ошириш;

4.2 - ишлаб чиқариш технологиясини такомиллаштириш;

4.3 - маънавий ва жисмоний емирилган жиҳозлар солиштирма оғирлигини пасайтириш;

4.4 - фирма менежмент системасини такомиллаштириш;

4.5 - ишлаб чиқаришни ва меҳнатни ташкил қилиш системасини такомиллаштириш;

5.1 - жамоа ижтимоий ривожланиши;

5.2 - ҳаво бассейни экологияси бўйича меъёрларни бажариш;

5.3 - тупроқ экологияси бўйича меъёрларни бажариш;

5.4 - табиий ресурслар ва сув экологияси бўйича меъёрларни бажариш.

III. даража - бошқа мақсадли система кўрсаткичларини умумлаштириш бўйича товарлар алоҳида хусусиятлари сифатини аниқлаш.

Масалан:

1.1.1. - биринчи товар кўрсаткичларини яхшилаш;

1.1.2. - биринчи товар ишончлилиги кўрсаткичларини яхшилаш;

1.1.3. - биринчи товар экологик кўрсаткичларини яхшилаш;

1.1.4. - товар иқтисодлиги кўрсаткичларини яхшилаш;

1.1.5. - товар эргономик кўрсаткичларини яхшилаш;

1.1.6. - товар эстетик даражаси кўрсаткичларини яхшилаш;

1.1.7. - товар стандартлаштириш кўрсаткичларини яхшилаш;

1.1.8. - товар патент-ҳуқуқий кўрсаткичларини яхшилаш.

Қолган турдаги товарлар учун ҳам сифатий кўрсаткичлар худуди шундай белгиланади: Масалан: учинчи товар бўйича ишончлилик кўрсаткичи 1. 2. 3. тартибига эга.

2.1.1. -МТХ ва хизматчилар меҳнати сифатининг унумдорлигини ошириш,

2.1.3. -ёрдамчи ишчилар унумдорлигини ошириш:

2.1.4. -хизмат кўрсатувчи ишчилар меҳнат унумдорлигини ошириш;

2.1.5. -кичик хизмат қилувчи персонал меҳнати сифатини ошириш;

3.1.1. -биринчи сегмент бўйича биринчи маҳсулот сотиш бозорини кенгайтириш;

3.1.m - "М" сегменти бўйича биринчи маҳсулот сотиш бозорини кенгайтириш;

4.1.1 - асосий ишлаб чиқаришда автоматлаштириш даражасини ошириш;

4.1.2 - ёрдамчи ишлаб чиқаришда автоматлаштириш даражасини ошириш;

4.1.3 - хизмат кўрсатувчи ишлаб чиқаришда автоматлаштириш даражасини ошириш;

4.1.4 - бошқаришда автоматлаштириш даражасини ошириш;

5.1.1. - меҳнат хавфсизлигини яхшилаш;

5.1.2. - меҳнат шароитларини яхшилаш;

5.1.3. - дам олиш шароитларини яхшилаш;

5.1.4. - ишловчилар малакасини ошириш.

IV Даража - сифат, ресурслар алоҳида кўрсаткичлари бўйича мақсадлар бажарилиши.

Мисол: IV даражада " ресурслар" алоҳида қуйидаги кўрсаткичлари бўлиши мумкин:

1.1.1.1. - менежерлар меҳнати сифатини ошириш;

1.1.1.2. - маркетинглар меҳнати сифатини ошириш;

1.1.1.3. - изланувчилар меҳнати сифатини ошириш;

1.1.1.4. - конструкторлар меҳнати сифатини ошириш;

1.1.1.5. - бошқа МХТ ва хизматчилар меҳнати сифатини ошириш.

V Даража -IV даража мақсадлар дарахти кўрсаткичларини деталлаштириш.

VI Даража - омиллар, фирма ташкилий структурасининг охириги босқичини ишлаб чиқиш учун юқори малакали мутахассислардан иборат гуруҳ жалб қилиниши керак.

Бу гуруҳ аввал кўриб чиқилган омилларни таҳлил қилиши, ўхшаш фирмалар ташкилий структурасини қайта кўриб чиқиши керак:

Ташкилий структурани лойиҳалашда қуйидаги талабларга амал қилиниши керак.

а) маҳсулот ишлаб чиқариш жараёни бошқариш структураси фаолияти натижаси сифатида пропорционаллик, узлуксизлик, параллеллик, аниқлилик ва ритмлилиқ талабларига жавоб бериши керак.

б) система элементлари орасидаги коммуникациялар, шунингдек, атроф-муҳит билан система аниқ бўлиши керак, ахборот сифати юқори бўлиши керак.

в) структура элементлари сони минимал бўлиши керак, аммо системанинг нормал фаолияти учун етарли бўлиши керак.

г) структура ўзгаришларга тез кўникувчан бўлиб, янги вазифа етилиши учун қайта қурилувчан бўлиши керак.

д) бошқариш системаси унинг фаолияти учун етарли самарадорликни таъминлаши керак.

Фирма, корхона ташкилий структурасини ишлаб чиқиш босқичлари:

1. Товарлар ва интеграцион жараёнларнинг уларнинг ҳаётий даври босқичлари бўйича мураккаблигини, фирма бозор стратегиясини, буюртмалар портфелини таҳлил қилиш.

2. Фирма, корхона фойдаси, баҳоси, ҳажмини башоратлаш.

3. Бошқариш учун мумкин бўлган максимал харажатларни ҳисоблаш.

4. Фирма, корхона мақсадлар дарахтини яшаш.

5. Корхона, фирма ташкилий структураси ва унинг функционал бўлинмалари структурасининг шаклланиши

6. Функционал бўлинмаларни ва лавозимий кўрсатмалар тўғрисидаги низомнинг ишлаб чиқарилиши ва тасдиқланиши.

Бошқариш учун мумкин бўлган максимал харажатлар кўпинча фирма янгилиги, капитал ҳажми ва юқори малакали кадрларнинг борлиги билан аниқланади. Агар фирма, корхона янги бўлиб, етарли миқдорда бирламчи капитал бўлса, унда жуда ақлли, ишга қобилиятли, сабр-бардошли ёш командани тузиш тавсия қилинадики, улар фирма, корхона келажаги учун ўз қобилиятларини ишга солишлари керак.

9. Корхона ташкилий структурасини ривожлантириш омиллари ва унинг шаклланиш асосий принциплари.

Корхона ташкилий структурасини ривожлантириш омиллари қуйидагилар:

- ишлаб чиқаришни кооперативлаштириш ва ихтисослаштиришни ривожлантириш;
- бошқаришни автоматлаштириш;
- ташкилий структурани лойиҳалашда ва менежмент системаси фаолиятида илмий ёндашишларни қўллаш;
- ишлаб чиқариш жараёнларини рационал ташкил қилиш принципларига риоя қилиш;
- мавжуд бошқариш структурасини муаммо-мақсадли структураларда ўтказиш.

Корхона муаммо-мақсадли ташкилий структурасининг шаклланиш асосий принциплари:

1. Мақсадли ёндашиш, янги ташкилий структурани корхона мақсадлари дарахти асосида шакллантириш
2. Корхона раҳбари ўринбосарлари миқдорини аниқлашда комплекслилик
3. Муаммоларга мўлжални олиш, яъни корхона бўйича аниқ функцияларни бажарувчи ёки аниқ муаммоларни ҳал этувчи бўлимларни шаклланиши
4. Алоҳида товарлар ёки бозорлар бўйича бўлимлар структурасини ясашда аниқ товарлар ёки бозорларга мўлжални олиш
5. Корхона мақсадлар дарахти бажарилишда махсус бўлимларни йўқлиги
6. Структуранинг ўзгаришларига кўникувчанлигини таъминлаш
7. Товар рақобатбардошлигига эришиш бўйича муаммолар ечимини назорат қилишни таъминлаш

Шундай қилиб, ташкилий структура бу структуранинг шаклланишига талаблар ва принциплар миқдори, мақсадлар дарахти, бўлимлар ва лавозимий кўрсатмалар-тўғрисидаги низом мазмуни билан аниқланади.

Шартли белгилар:

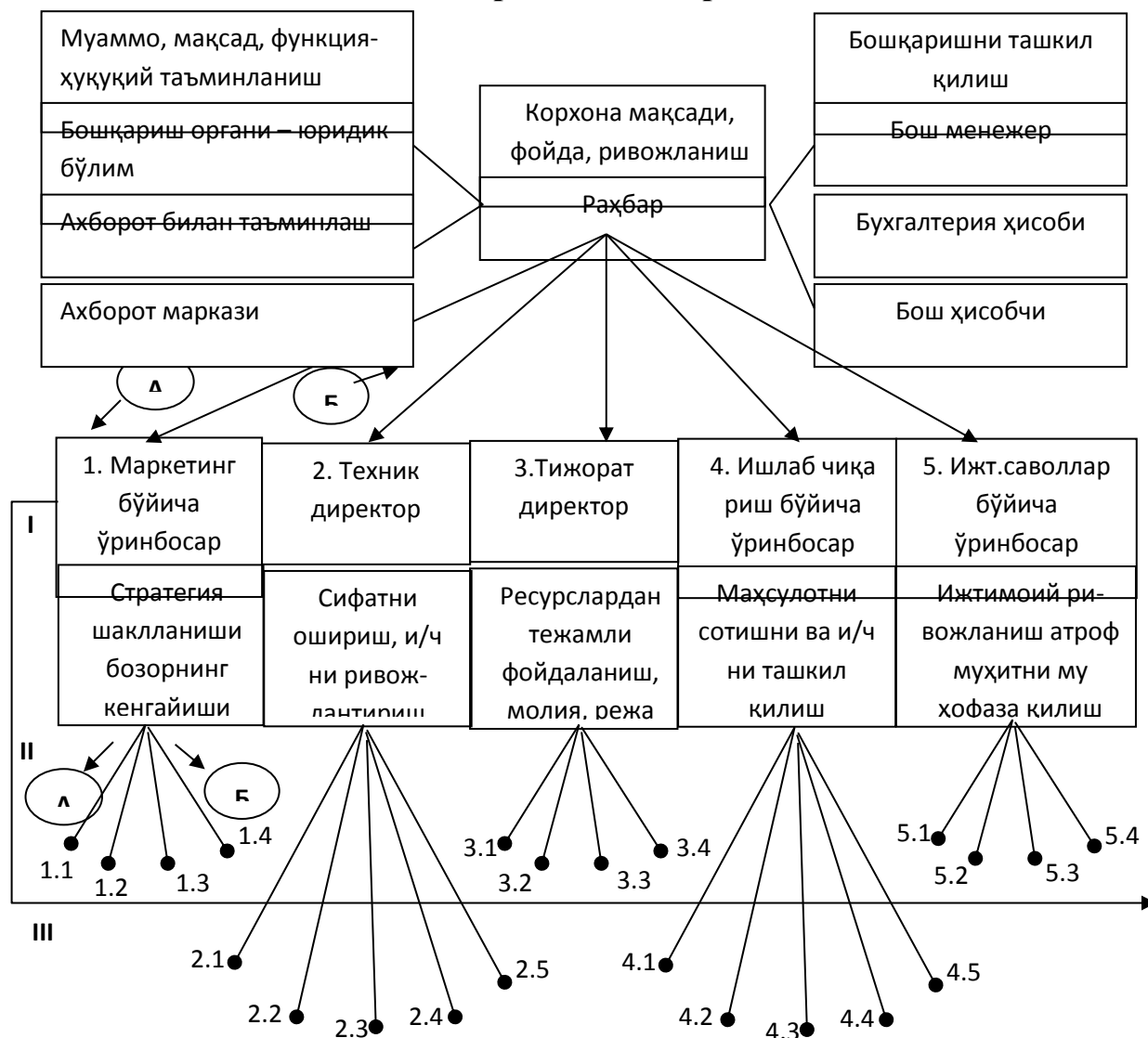


Схема-6. Йирик корхона муаммо мақсадли ташкилий структураси.

А - топшириқ шаклланиши йўналиши

Б - топшириқни бажариш йўналиши

МТ - аниқ товар бўйича маркетинг - товар рақобатбардошлигига эришиш бўйича муаммоларни бажарувчи.

Структуранинг иккинчи даражасида схемада кўрсатилганидек қуйидаги бўлимлар бўлиши мумкин:

- 1.1. - бозорни ўрганиш;
- 1.2. - фирма стратегиясининг шаклланиши;
- 1.3. - рекламалар;
- 1.4. - товар ҳаракатини рағбатлантириш;
- 2.1. - илмий изланишлар;
- 2.2. - бош конструктор;
- 2.3. - бош технолог;
- 2.4. - бош механик;

- 2.5. - бош энергетик;
- 2.6. - ишлаб чиқаришни ташкилий техник ривожланиши;
- 3.1. - режали;
- 3.2. - молиявий;
- 3.3. - ресурслардан тежамли фойдаланиш;
- 3.4. - иш ҳақи ва меҳнатни ташкил қилиш;
- 4.1. - ишлаб чиқаришни моддий - техник таъминлаш ;
- 4.2. - омбор хўжалиги;
- 4.3. - транспорт хўжалиги;
- 4.4. - ишлаб чиқаришни оператив бошқариш;
- 4.5. - маҳсулотни сотиш;
- 4.6. - ишлаб чиқариш цехлари;
- 5.1- персонални бошқариш;
- 5.2. - жамоа ижтимоий ривожланиши;
- 5.3. - техника хавфсизлиги;
- 5.4. – атроф - табиий муҳитни муҳофаза қилиш.

Структуранинг 3-чи даражасида алоҳида товарлар, бозорлар функциялар, муаммолар бўйича бўлимларда бюро ёки гуруҳлар ташкил қилинади. Масалан:1.

1. Бўлимда товарлар бозорлари бўйича бюро ва гуруҳлар ташкил қилинади.
- 1.2. Бўлимга қуйидаги вазибалар бажарилишини юклаш мумкин. Корхона рақобат афзаллигини аниқлаш, турли товарлар бўйича рақобат қонуни ҳаракати механизмини ўрганиш, корхона ва товарлар рақобатбардошлиги меъёрларини башоратлаш, корхона стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалга оширишни назорат қилиш, баҳолар сиёсати, техника сиёсати ва бошқалар.

Бўлимлар сони, унинг структураси ва ишловчилар сони ишлаб чиқарадиган маҳсулотни ҳажми, номенклатураси, ишлаб чиқаришни кооперативлаш, марказлаштириш, ихтисослаштириш даражасига боғлиқ. Корхона бошқариш аппарати минимал сони-4 киши: Биринчи раҳбар, бош бухгалтер-ҳисобчи, техник директори, тижорат директори, йирик корхонада 30 бўлим бўлиши мумкин. Бу бўлимларда ҳаммаси бўлиб 500 киши ишлаши керак.

Хулоса

Миллий иқтисодиётнинг ҳар қандай ишлаб чиқариш соҳасидаги салбий ва ижобий натижалар ёки ишлаб чиқаришнинг яхши ва ёмон вазиятларга тушиб қолиши, мавжуд муҳитдаги бошқарув жараёнининг қай даражада йўлга қўйилганлигига бевосита боғлиқлигини кўрсатади. Наманган вилоятида кейинги йилларда саноат корхоналари томонидан маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмини ошириш борасида бир қатор ижобий натижаларга эришиб келинмоқда. Саноат корхоналарида хўжалик фаолиятининг ижобий натижалари бошқарув даражаси ва сифати билан узвий боғлиқ эканлигини ҳаётнинг ўзи исботлаб турибди. Шунинг учун саноат корхоналарида бошқарувнинг стратегик йўналишларини аниқ белгилаб олиш, унинг таркибий тузилишини мувофиқлаштириш ва бошқарувнинг самарали механизми ҳар бир корхона фаолиятига хос бўлган жиҳазлар асосида ташкил этиш истиқболи ривожланишнинг асосий гарови бўлиб қолмоқда.

Фикримча бошқарувни яхшилаш учун қуйидаги таклифларни амалга ошириш керак:

1. Ўзбекистон Республикасида саноат корхоналарини бошқаришни миллий моделини яратиш борасида илмий изланишлар зарур. Раҳбар функциялари мавзусини тадқиқ этишни ривожлантириш борасида уни давлат гранти мавзуларига киритиш лозим.

2. Ўзбекистон ва уни регионлари шароитдан келиб чиқиб бошқарув самарадорлигига таъсир этувчи ташқи ва ички омиллар туркумланишини ишлаб чиқиш керак.

3. Бошқарув фаолиятининг иқтисодий самарадорлигини ошириш учун авваламбор корхона ихтиёридаги иқтисодий ресурсларнинг ҳар бир бирлигидан тежамкорлилик билан фойдаланиш йўлга қўйиш лозим. Ҳар бир бирлик иқтисодий ресурсдан чиқадиган маҳсулот миқдорини оширишга ҳаракат қилиш керак. Масалан, хом ашёдан чиқадиган маҳсулот миқдорини оширишга эришиш керак. Натижада, ресурсларни тежаш орқали корxonанинг фойдаси ортади ва самарадорлиги даражаси юксалади.

4. Бошқарув мақсадларини тўғри шакллантириш ва стратегик мақсадларга эришиш йўлидаги оператив мақсадларни тўғри тузиш ва ҳар бир даврда бу оператив режаларни бажарилишини таъминлаш.

5. Корхоналардаги ишлаб чиқаришнинг техник даражасини оширишга томон ҳаракатни амалга ошириш. Ишлаб чиқаришда янги техника ва технологияни қўллаш ҳамда уларнинг ҳар бирдан иқтисодий самарадорликни ошириш йўлида фойдаланиш.

6. Корхонага ўрнатиладиган ҳар бир техник ва технологик жихознинг иқтисодий самара беришига эришиш.

7. Саноат корхоналарида ишлаб чиқаришни ташкил этишни такомиллаштириш. Ишлаб чиқаришни ташкил этиш тамойилларидан оқилона фойдаланиш. Ишлаб чиқаришни ташкил этишда узлуксизлик, тежамкорлик, тўғри оқимлик, мутаносиблик, унумдорлик каби тамойилларни қўллаш.

8. Корхоналарда бошқарув фаолиятини такомиллаштириш. Бошқарув фаолиятида бошқарувнинг замонавий тамойиллари ва усулларидан фойдаланиш, раҳбарнинг масъулиятини ва имтиёзларини ошириш.

9. Меҳнатни ташкил этишни такомиллаштириш ва унинг илмий йўналишларидан оқилона фойдаланиш. Меҳнат тақсимотини ва ҳамкорлигини чуқурлаштириш, самарали иш усулларини жорий этиш, назорат ва мусобақани йўлга қўйиш, иш жойини ташкил этишни яхшилш ва унга хизмат кўрсатишни такомиллаштириш, меҳнатни меъёрлаштириш ва ҳар бир иш жойида меъёрлар бўлишига эришиш. Шу билан биргаликда ушбу меъёрларнинг бажарилишини таъминлаш.

10. Ишлаб чиқариш тузилмасидаги ўзгаришлар. Корхонадаги ишлаб чиқариш тузилмасини самарадорлик нуқтаи-назаридан қайтадан кўриб чиқиш, керакли ва самара бериши мумкин бўлган бўлимларни тузиш ва самара келтирмаётган бўлимларни қисқартириш.

11. Бошқарув ходимлари тайёрлашга алоҳида эътибор бериш. Бошқарувчи ходимлар ўзларидаги меҳнатсеварлик, интилувчанлик, ҳаракатланганлик ва масъулиятнинг юксак даражадалиги билан ҳаммага ўрнак бўлишлари билан ажралиб туришлари лозим.

Адабиётлар рўйхати.

1. И.А.Каримов " Буюк келажак сари" Т. 1998 й
2. Р.А.Фатхудинов "Производственный менежмент"М. 1997 й.
3. Н.А.Саломатина, З. П. Румянцева тахрири остида "Менежмент организации". Ўқув қўлланма, Москва " Инфра-М" 1996 й
4. Уткин Э.А. "Управление фирмой". Москва 1996 г.
5. С.В.Валдейцев тахрири остида "Управление исследованиями, разработками и инновационными проектами". Санкт Петербург"1995 йил.
6. Р.В.Кружкова тахрири остида " Организация, планирование и управление производством на предприятиях пищевой промышленности" М. "Агропромиздат" 1985 й.
7. А.Н.Филиппов, В.Г.Воронин, А.Н.Жигалов "Организация, планирование производством на предприятиях хранения и переработки зерна" М. " Колос" 1985 й.
8. Р.В.Зуева тахрири остида "Сборник задач по организации производства, планированию и управлению на предприятиях пищевой промышленности" М. ПП-1980 й.
9. П.М.Турсунхўжаев "Ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва режалаштириш". Тошкент 1997 йил.
- 10.А.П.Градов тахрири остида"Экономическая стратегия фирмы". Ўқув қўлланма Санкт-Петербург, 1995й .
- 11.Тошнӣёзов Ф. "Саноат корхоналарида бошқариш асослари". Тошкент 1996 й.
- 12.Г.А.Краснощекова, Т.В.Редькина "Экономика, организация и планирование производства на предприятиях хранения и переработки зерна" М, Агропромиздат, 1991й.
- 13.Л.Ю.Сейтмамутова "Создание и организация деятельности предприятий в Узбекистане" "Закон о предприятии в Республике Узбекистан" (Сборник нормативных актов) Т, 1995 й.
- 14.www.gov.uz. - Хукумат сайти.
- 15.www.press-service.uz. - Президент сайти.
- 16.www.tsue.uz - Университет сайти
17. www.stat.uz.
- 18.E-mail.GKS@stat.uz.