



## BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH USULLARINI TAKOMILLASHTIRISH

**Rustamova Sayyora Xatamovna**

Andijon davlat universiteti, Iqtisodiyot kafedrası

katta o'qituvchisi, i.f.f.d.(PhD)

[Rustamova0302@mail.ru](mailto:Rustamova0302@mail.ru)

+998912870005

### MAQOLA HAQIDA

**Qabul qilindi:** 24-mart 2024-yil

**Tasdiqlandi:** 26-mart 2024-yil

**Jurnal soni:** 10

**Maqola raqami:** 17

**DOI:** <https://doi.org/10.54613/ku.v10i10.911>

**KALIT SO'ZLAR/ Ключевые слова/**

**keywords**

boshqaruv qarorlari, boshqaruv samaradorligi, mehnat unumdorligi, tashkiliy samaradorlik, iqtisodiy samaradorlik, texnologik samaradorlik, prognozlashtirish, iqtisodiy matematik modellashtirish

### ANNOTATSIYA

Ushbu maqolada korxonalarida boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari ochib berilgan. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullarining turli olimlar tomonidan o'rganilgan xulosalari taqdim etilgan. Maqolada boshqaruv qarorlarini qabul qilishning tafakkurga, ya'ni intuitsiyaga asoslangan usullariga urg'u berilgan. Bundan tashqari boshqaruv qarorlarini qabul qilishning 3C modeli taklif etilgan.

**Kirish.** Zamonaviy dunyoning shiddat bilan rivojlanishi hamda axborotlarning aniqligi, bir qator noaniqlik darajasining ortishi korxonalarini bozorda uzoq vaqt yashab qolishi uchun boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullarini takomillashtirishga zaruriyat tug'dirmoqda. Boshqaruv qarorlari samaradorligi korxonaga rahbari yoki menejeri ish faoliyatini jabhalarida ko'rinadi: maqsadni to'g'ri belgilash, noaniqlik sharoitidagi muammolarga yechim topish, ishni to'g'ri rejalashtirish, ularni o'z ixtisosligi bo'yicha taqsimlash, tashkil qilish, muvofiqlashtirish va nazoratni amalga oshirish va boshqalar.

Boshqaruv qarorlari samaradorligini belgilashda eng asosiy mezon aholining turmush darajasi va sifatidagi o'zgarishlar, hududning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi hisoblanadi. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoyev aynan shu masalada quyidagi fikrlarni ta'kidlab o'tdi: "Asosiy vazifa –bu yuqori kasb mahorati va zamonaviy tafakkurga ega, puxta o'ylangan, har tomonlama to'g'ri qarorlar qabul qila oladigan, belgilangan maqsadlarga erishadigan rahbarlar va mansabdor shaxslarning yangi tarkibini shakllantirishdan iborat....har bir fuqaro qabul qilayotgan qarorlarimiz real foyda berayotganini bilishi kerak". ( III.Mirziyoyev., 2017) Shunday ekan har qaysi rahbar boshqaruv qarorlarini qabul qilayotib, vaziyat nuqtai-nazaridan barcha mezonlarni hisoblashi darkor.

**Adabiyotlar tahlili.** R.A.Fatxutdinov o'z zinnig tadqiqot ishida asosan boshqaruv qarorlari bo'yicha bir qator usullarni ajratib ko'rsatgan: boshqaruv qarorlarini tahlil qilish usuli (zanjirlarni almashirish usuli, kompyuter yordamida omillar tahlili, xarajatlarni funksional tahlili, resurslardan foydalanish samaradorligini tahlil qilish, SWOT tahlilari, kompaniyaning moliyaviy holatini raqobatbardoshlik nuqtai nazaridan tahlil qilish); boshqaruv qarorlarini bashorat qilish (ekstrapolyatsiya usullari, parametrik usullar, ekspert usullari, normativ, eksperimental va indeksli bashorat qilish usullari); boshqaruv qarorlarini iqtisodiy asoslash ( Asaul A.H., Graхов В.П., Коваль О.С., Рыбнов Е.И., 2014), (boshqaruv tizimi tarkibiy qismlarining sifatini oshirish investitsiya loyihalarining samaradorligini oshirish).

Biz bir qator iqtisodchi olimlarning ushbu sohani rivojlantirish bo'yicha fikr mulohazalarini tadqiq etganmiz. Jumladan, A.B. Тебекин, В.Б.Мантусов lar "Управление организацией: теоретико-методологические основы, функциональные задачи, технологии, прикладные аспекты применения" ( Тебекин А.В., Мантусов В.Б., 2016) nomli monografiyasida boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish uchun zarur bo'lgan vositalarni uchta usul orqali amalga oshirish kerakligini asoslagan: bular birinchi "ilgari ishlab chiqilgan qarorlarning empirik tahlili, shuningdek ularni ishlab chiqish usullari va shu asosda boshqaruv qarorlarini ishlab chiqarish vositalari va texnologiyalari asosida ishlab chiqish; ikkinchi nazariy va amaliy usul, har bir aniq boshqarish ob'ekti faoliyatining o'ziga xos xususiyatlariga nisbatan tegishli sohalarda qarorlarni ishlab chiqish sohasidagi ishlanmalarni o'rganish; uchinchi aralash usul, shu jumladan empirik va nazariy tahlil, shuningdek, uni qo'llash vositalari va texnologiyalarini sintez qilish" ( Тебекин А.В., Мантусов В.Б., 2016).

**Tadqiqot metodologiyasi.** Tadqiqot jarayonida boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullarini takomillashtirishga oid bir necha usullar o'rganilgan. Ushbu boshqaruv usullarini yoritishda qiyosiy va solishtirma tahlil, induksiya, deduksiya usullaridan foydalangan.

**Tadqiqot natijalari.** Qabul qilingan qarorlarning maqsadga muvofiq holda bajarilishi asosan ishlab chiqarish jarayonida maxsus maqsadga yo'naltirilgan dasturlar, tarmoqli grafiklar, matritsali boshqaruv tizimi orqali amalga oshiriladi. Qarorlarni qabul qilish 3 ta guruhga bo'lib o'rganiladi:

1. Boshqaruv qarorlarini o'z vaqtida bajaruvchilarga yetkazib berish;

2. Kadrlar va mehnat resurslarini optimal joylashtirish hamda tezkor holda jamg'armalarni shakllantirish;

3. Qarorlarning bajarilishini nazorat qilish. (Зиявитдинова Н.М., Уринов Й.М., Хайитов Ш.Н., 2012)

Yuqoridagilardan kelib chiqib, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish hamda ularni amalga oshirishda bir qator muammolarni ajratib ko'rsatish mumkin: boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilishda oqilona tartibdan chetga chiqish; bozor sharoiti va tashqi muhit o'zgarishi asosida boshqaruv qarorlarini tuzishda xalaqit beradigan menejer qarashlari va munosabatlari; boshqaruv qarorlarini axborot bilan ta'minlash; tashkiliy omillar va boshqalar. ( Коваль О.С., 2012)

Amerikalik olim Tomas Saati "Ierarxik tahlili usuli"ni ishlab chiqqan. Shuningdek, ekspert so'rov usuli nazariy va amaliy jihatdan keng tarqalgan bo'lib AQSh, Janubiy Koreya, Yaponiya va bir necha ko'zga ko'ringan davlatlarda ijtimoiy-iqtisodiy ko'rsatkichlarni tahlil qilishda bu usuldan foydalanish ijobiy natijalarga olib kelmoqda. ( A. H. Asaul, B. П. Грахов, О. С. Коваль, Е. И. Рыбнов, 2014)

"Ierarxik tahlil usuli" orqali boshqaruv qarorlarini qabul qilish 3 pog'onada amalga oshiriladi: birinchi pog'onasida, ierarxik struktura tuzish bosqichi, ierarxiyada asosan 3ta pog'ona (cheklanmagan) keltirilib, ularning birinchisi boshqaruv qarorining samaradorligi (korxonaning asosiy maqsadi yuzaga kelgan muammoni bartaraf etish), ikkinchisi boshqaruv qarorlarini samaradorlik turlari, ya'ni iqtisodiy, tashkiliy, huquqiy, texnologik, ijtimoiy va x.k. Muammoni yechish uchun tanlangan mezonlar, ierarxiyaning uchinchi pog'onasida qo'yilgan muammoga topilgan barcha muqobil variantlar (boshqaruv qarorlari) keltiriladi. Ikkinchi, ustunlikni aniqlash bosqichi, ierarxiyaning har bir pog'onasidagi elementlarni ustunlik darajasi, ya'ni muhimlik darajasiga qarab juftlik solishtirma tahlil(matematik asoslangan holda) orqali tartibga solinadi. Uchinchi, qaror qabul qilish bosqichi, muammoni yechimi bo'lishi mumkin bo'lgan muqobil variantlarni har biri ustunlik koeffitsiyenti hisoblanadi. Eng yuqori ustunlikka ega bo'lgan variant o'z navbatida yuqori samaradorlikka olib keladi deb baholansa, aksincha eng past ustunlikka ega variant past samaradorlikka olib keladi deb baholanadi.

Ushbu usul yordamida bir necha ob'ektdan bittasi, mezonlarga ko'ra eng yaxshisi (sifatli, samarali, kam tavakkalli, yuqori nafli va x.k.) tanlanadi.

Ushbu usuldan samarali foydalanishda tinglovchilar masalani aniq qo'ya bilishlari, yechish bosqichlarini bilishlari va MPRIORITY1.0 dasturidan foydalanish ko'nikmalariga ega bo'lishlari ular tomonidan optimal qaror qabul qilish imkoniyatlarini yanada oshiradi. (Axpapov B.C., 2020)

Hozirgi paytda boshqaruv qarorlarini qabul qilishga ko'maklashuvchi "Emperor 3.01", "MPRIORITY1.0", "Expert Choice" va "Mislitel Ekspres 2015" maxsus dasturlar mavjud bo'lib, ko'p mezonli qarorlar qabul qilishda foydalaniladi. (Xolov A.X., 2017)

Cherchman-Akof usuli (miqdoriy uchun ishlatiladi muqobil variantlarning qiyosiy afzalligini baholash va ekspert baholarini to'g'rilashga imkon beradi. Muqobil variantlarning taxminlari manfiy bo'lmagan sonlar deb taxmin qilinadi);

Lotereya usuli (imtiyozning kamayish tartibida buyurtma qilingan har qanday uchta alternativa a1, a2, a3 variantlari uchun, mutaxassis shunday ehtimollikni ko'rsatadi, a2 variant qaysi holatda bo'ladi lotereyaga arzimaydi, a1 variant p ehtimoli va opsiyasi bilan sodir bo'ladi a3 - ehtimollik bilan (1 - p)).

Ssenariylar usuli ham voqealar sodir bo'lishi ehtimoli va qabul qilingan qarorlarning mumkin bo'lgan oqibatlarini baholashga imkon beradi. Tizimlar nazariyasi nuqtai nazaridan boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish jarayonini "qora quti" modeli va "oq quti" modellari ishlab chiqilgan. (Xolov A.X., 2017)

Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish jarayonining "qora quti" modelining vazifasi boshqaruv qarorini ishlab chiqishdir, ya'ni - bu tizim bo'lib, uning maqsadi boshqariladigan tizimning boshqaruv tomonini boshqarish harakatini shakllantirishdir. Ushbu model universal emas, chunki u ishlab chiqilgan qarorni to'g'rilashni ta'minlaydigan mulohazalarni o'z ichiga olmaydi va faqatgina kirish paytida qanday ma'lumot bo'lishi kerakligini va boshqaruv jarayoni qanday shaklda taqdim etilishi mumkinligini ko'rsatishga xizmat qiladi. (Тебекин А.В., Мантуров Б.Б., 2016) Bu yerda qaror ishlab chiquvchi sub'ektlar, axborotlarni yig'ish jarayonida tahlil qilinadigan ob'ektlar (boshqaruv tashkiliy tuzilishi, boshqaruv funksiyalari, boshqaruv dasturi va b.), hamda qaror ishlab chiqish jarayonidagi resurslar (mehnat resurslari, axborot, texnologiyalar va b) ko'rib chiqiladi.

Muammolarni hal qilish bo'yicha "oq quti" sxemasini amalga oshirishda nafaqat tashkilotning ichki resurslari, balki uning samarali rivojlanishini ta'minlashga imkon beradigan tashqi muhitning o'ziga xos manbai sifatida qulay imkoniyatlari ham ishtirok etishi mumkin. (Тебекин А.В., Мантуров Б.Б., 2016) Qaror qabul qilishga ekspertlar, tahlilchilar jalb qilinsada, asosiy ma'suliyat qaror qabul qiluvchi shaxsda bo'ladi. Qarorni optimallashtirish uchun ko'plab variantlarni ishlab chiqish, bir necha resurslarni birgalikda o'rganish, ishlab chiqilgan qaror variantlariga baho berish imkoniyatini beradi. Boshqaruv qarorlarini samaradorligi ko'p hollarda muammoga ilmiy-amaliy asoslangan bo'lsagina yaxshi natija beradi.

Mashxur afsonaviy matematik Djon fon Neyman antagonistik o'yinlar nazariyasining asoschisi sifatida e'tirof etiladi. Mazkur nazariya Djon fon Neyman va Oskar Morgenshtern tomonidan ularning "Theory of Games and Economic Behavior" deb nomlangan va 1944-yilda asarida chop etilgan. O'yinlar nazariyasi - ziddiyatli vaziyatlarni matematik modellashtirish bilan shug'ullanadigan matematik ilmiy yo'nalish. Uning maqsadi-ziddiyatli vaziyat ishtirokchilari uchun ratsional strategiyalarni tanlash usullarini ishlab chiqish.

1994-yilda noantagonistik o'yinlar nazariyasini yaratgani uchun Nobel mukofotini qo'lga kiritgan mashxur olim Djon Neshning noantagonistik o'yindagi asosiy farazlari quyidagicha:

- o'yinchilar ratsional (oqilona) qarorlarni qabul qiladi;
- o'yinchilar strategik harakatlarni amalga oshirishadi, ya'ni raqibning yurishlarini payqagan holda qaror qabul qilishadi;
- statik o'yinlarda o'yinchilar bir vaqtda yurishadi, bunday vaziyatlarda vaqt rol o'ynamaydi;
- dinamik o'yinlarda o'yinchilar ketma-ket yurishadi, ya'ni bunday vaziyatlarda vaqt rol o'ynaydi;
- mukammal axborot sharoitidagi o'yinda o'yinchi raqibining shu paytgacha bo'lgan oldingi yurishlari haqida ma'lumotga ega bo'ladi;
- to'liq axborot sharoitidagi o'yinda o'yinchi raqibining yutuqlari funksiyasi (afzalliklari, yutuqlari) haqida ma'lumotga ega bo'ladi.

Antagonistik o'yin - har juftlik strategiyalarida yutuqlar yig'indisi nolga teng bo'lgan o'yin. (A.Худайназаров, 2016)

Klassik loyihalarni boshqarish tamoyillari asosida boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullariga quyidagilar kiradi:

- 1) Kritik yo'l usuli (Critical Path Method – CPM);
- 2) tarmoqni rejalashtirish usuli (PERT);
- 3) hayot sikli bosqichlari bo'yicha loyihani boshqarishga tizimli yondoshish usuli;
- 4) pilot loyiha usuli;
- 5) loyihaning hayot siklini boshqarish tizimini takomillashtirish usuli;
- 6) yangi mahsulotlarning hayot aylanish jarayonini takomillashtirish usuli;
- 7) SMPni takomillashtirish uchun "to'siqlar" nazariyasini qo'llashga asoslangan usul;
- 8) Agile Software Development – ASD (ASD) usuli;
- 9) (Project Management Body of Knowledge) bilimlar to'plamining usullari;
- 10) ishga tushirish usuli (start-up);
- 11) neytral (muvozanatli) yondashuv usullari.

Miqdoriy yoki tizimli tahlil usullarida aniq matematik hisob-kitoblar bilan ishlab chiqilgan modellar orqali muqobil variantlari berilgan mezonlariga ko'proq javob beruvchi yoki mos keluvchisini tanlash, ularni qiyosiy tahlil qilish, taqqoslash, muqobillari orasidan eng afzalini tanlashni nazarda tutadi, ya'ni hisob-kitoblarga asoslangan.

Yuqorida sanab o'tilgan usullarga albatta nazoratsiz erishib bo'lmaydi. Vazifani ijrochilarga taqdim etib, ulardan natija qanday bo'lganligini nazoratga olmagan rahbar alal oqibat keyingi qarorlarning ijrosiga putur yetkazib qo'yadi. Negaki nazoratning amalga oshirilmasligi ijrochilarda beparvolik va ma'suliyatsizlik kayfiyatlarini yuzaga chiqarishi turgan gap. Shuning uchun ham nazorat muhim ahamiyat kasb etadi. Nazorat funksiyasi deganda biz albatta "qamchilab, tirnoq tagidan kir qidirish" qabilida emas, chetga og'ishlarni o'z vaqtda bartaraf etishni nazarda tutaymiz. O'z vaqtda ijroning qayerida muammo yuzaga kelayotganini va unga qanday omil ta'sir ko'rsatayotganini anglash qarorning samaradorligini kafolatlaydi.

Boshqaruv faoliyatining samaradorligi ko'pincha qabul qilinayotgan qarorlarga bog'liq korxonadagi butun savol va muammolar zanjiri ularning aniq yechimi boshqaruvchiga yuklangan, ishlab chiqarish, texnik, ijtimoiy, iqtisodiy, marketing va huquqiy vazifalar qarorlarni to'g'ri qabul qilish hamda o'z vaqtda bajarilishiga bog'liq. Yechilayotgan muammolarning hammasi har qanday boshqaruvchi tomonidan hisobga olinadi va bu narsa uning boshqaruv uslubida hamda butun boshqaruv jarayonida aks etadi.

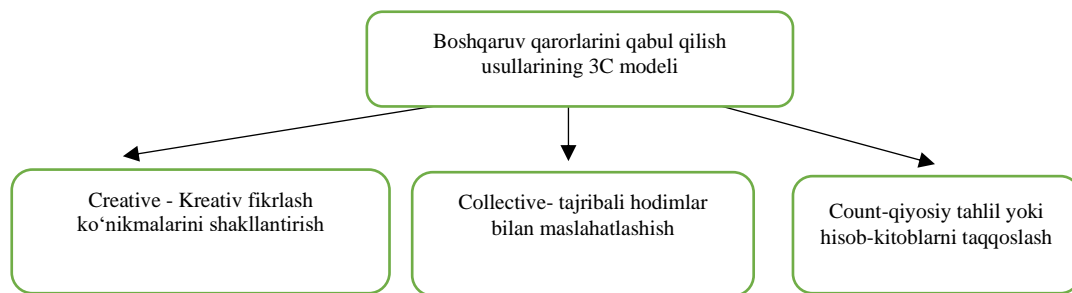
Qarorlarni ishlab chiqish va amalda qo'llash rahbarning keyingi faoliyatidagi siljishlariga bog'liq. Bitta muammo bo'yicha bir necha qarorlar ishlab chiqiladi va ulardan bittasi amalda qo'llaniladi. Bu qarorlarning tasnifi muhim nazariy va hayotiy ahamiyatga ega.

Muvaffaqiyatli qarorning mezonlarini belgilashda ikki turdagi mezonlar - "biz qilishimiz kerak" va "biz istaymiz" tanlab olinadi. Ikkinchi holda istalgan maqsadlar ko'rib chiqiladi. Ikkinchi mezon ehtimol bo'lgan variantlar haqida o'ylashga majbur qiladi, bunda ideal bo'lganlari istisno qilinmaydi. (Семцов А.К. Хабюков В.И.)

Respublikamizda tadbirkorlik sohasida "Tartibga solish gilotinasi" usulini to'laqonli amalga oshirish, tadbirkorlarga g'ov bo'lib kelayotgan turli ma'muriy cheklovlarni bartaraf etish, iqtisodiyot tarmoqlarida yuqori samaradorlikka erishish va biznes yuritish muhitini yaxshilashga xizmat qiladi.

**Muhokama.** Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda asosan simulyatsiya modellashtirish masalalari orqali amalga oshirish mumkin. Shu sababli simulyatsiya modellashtirishga - bu haqiqiy tizimni simulyatsiya modeli bo'yicha o'rganishni maxsus simulyatsiya qiladigan matematik vositalar to'plami yordamida amalga oshiriladigan analogli modellashtirishning bir turi hisoblanadi. (Чуваев А.В., 2017)

Bu taklif etayotgan boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullarida asosiy e'tibor korxonalarni kelgusi faoliyatini barqarorlashtirish, mahsulot ishlab chiqarish hajmini yanada oshirish hamda iqtisodiy samaradorligini oshirish masalalari alohida amalga oshiriligi asoslangan. Ushbu modelda tadqiqotchilarning ilmiy qarashlarini hisobga olgan holda boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullarini inglizcha "C" harfi bilan boshlanuvchi so'zlar bilan ifodalab, "3C modeli" deb yuritish va ular quyidagicha:



**1-chizma. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullarining “3C modeli”<sup>1</sup>**

Yuqoridagi rasmlarda keltirilgan “3C”ni tarkibi quyidagicha ma’nodan iborat:

1. C- creative, ya’ni evristik yoki ijodiy yondashuvga asoslangan usullar;

2. C- collective, ya’ni jamoali kelishuvga asoslangan usullar;

3. C- count, ya’ni miqdoriy usullar bo’lib, bunda ilmiy tajribaga asoslangan tizimli tahlil, matematik hisob kitoblari orqali boshqaruv qarorlari qabul qilish usullari ko’riladi.

Hozirgi kunda qaror qabul qilishning eng keng tarqalgan “Aqliy hujum” usulining quyidagicha zamonaviy turlari ham mavjud:

1. “Narvon texnologiyasi” - ishtirokchilar bir-birining g’oyalari avval 2 ta ishtirokchi xonada qolib, bir birini g’oyasini eshitadi, keyin navbatma navbat ishtirokchilar xonaga chaqirilib, g’oyalari eshitaladi;

2. “Rol hujumi” – ishtirokchilarga korxonadagi rollari yoki boshqaruvdagi funksiyalari taqsimlanadi va aniq javoblar eshitaladi;

3. “Onlayn aqliy hujum”- bu usul uyatchan ishtirokchilarga qo’l kelsada, unda yozma javoblarni yig’ish uchun ko’p vaqt sarflanadi. (Анна Гриньова., 2021)

Aqliy hujum asosida V. Gordon 1960 yilda “sinektika usuli” ni taklif qildi. Uning “aqliy hujum” dan asosiy farqi shundaki, “hujumdan hujumga” ma’lum tajriba to’playdigan mutaxassislar sifatida barqaror tarkibli guruh ishlaydi. Bundan tashqari, sinektik usuldan foydalanish tanqidiy bayonotlarga imkon beradi.

“635” usuli - bu “aqliy hujum” ning bir turi bo’lib, uning davomida har bir ishtirokchining ijodkorligi muammoni hal qilish uchun aniq g’oya shaklida yozma ravishda ifodalanadi. Ushbu muammoni jamoaviy hal qilish usuli Bernd Rorbax tomonidan 1968 yilda ishlab chiqilgan. (Жихарева А.О., Макушев Н.Б., 2019)

Usulning mohiyati shundan iboratki, jamoada 6 kishi ishtirok etadi, ushbu 6 kishining har biri berilgan muammoni yechimi uchun 3 tadan g’oyani yozadi. Ushbu jarayonga 5 minut vaqt ajratiladi. Muammo uchun oqilona qaror qabul qilishning ushbu usulida ishtirokchilar tomonidan taklif etilayotgan yechimlar takrorlanishi mumkin. Lekin o’zgacha takrorlanmagan fikrlar ham beriladi. Ushbu usulni qo’llashdan ham maqsad umumiy taklif etiladigan fikrlar bilan birga o’zgacha fikrlarni ham yig’ishdan iborat. Taklif etilgan yechimlar umumlashtiriladi va muammoga tashxis qo’yilib, qaror qabul qilinadi.

“Fikrlash uchun 6 shlyapa usuli” –bu mavjud muammolarni 6 xil usulda fikrlab oson va samarali hal qilish usuli hisoblanadi. Ushbu usul Edvard de Bono tomonidan taklif etilgan. Mazkur usulda har bir shlyapa egasi ma’lum bir belgilangan vazifalarni amalga oshiradi. (Чуваев А.Б., 2017) Har bir shlyapa egasining vazifalari quyidagilarda o’z aksini topgan:

1. Oq shlyapa-e’tiborni ma’lumotlarga qaratadi. Bu fikrlash usulida faqat faktlar, ma’lumotlar, savollar qiziqtiradi. “Biz nimani bilamiz?”, “Yana qanday ma’lumotlar muhim?”, “Bu ma’lumotlarni qanday topamiz?” degan savolni o’rtaga tashlaydi. Umuman olganda axborot yig’ish vazifasini o’taydi. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonida avvalo unga to’g’ri tashxis qo’yish uchun yetarli, ishonchli axborotlarni yig’ish dardkor.

2. Qizil shlyapa- bu usul his-tuyg’u, intuitsiya, oldindan sezish kabi qobiliyatlarni qamrab oladi

3. Qora shlyapa- bo’layotgan mazkur jarayonga tanqidiy baholash bilan yondashadi. To’laqonli o’ylanmagan xavf xatarlarni anglatadi. Ya’ni berilayotgan muammoga yechim qidirilayotganda yoki taklif etilayotganda, taklifni atroflicha o’rganish kerakligini, kutilayotgan tahdidlarni nazardan qochirmaydi.

4. Sariq shlyapa- ustunlik, o’ziga xoslik, afzallik. “Nima sababdan aynan shunday qilish kerak?”, “Qanday afzalliklari bor?” degan savollarga javob qidiradi. Qora shlyapa ko’rsatgan tahdidlarga

javoban bu taklif etilayotgan yechimning ustun tomonlarini ko’rsatib o’tishga harakat qiladi.

5. Yashil shlyapa- yangi g’oyalar, yaratuvchanlik, mavjud qarorlar ro’yxatini tuzadi. Berilgan muammoga yangi yechimlar topish ustida bosh qotiradi.

6. Ko’k shlyapa- mavjud muqobil variantlar asosida qaror qabul qiladi. Ya’ni moderator vazifasini o’tab, yakuniy natijaga ma’ul hisoblanadi.

5C tamoyili Yaponiyada ishlab chiqilgan, uning asosiy maqsadi ish joyidagi yo’qotishlar, xatolar, defektlar va jarohatlarni kamaytirishdan iborat. Чуваев А.Б., 2017 5C yapon tilidagi 5ta “C” harfi bilan boshlanuvchi quyidagi holatlarni ifodalaydi: (sort, stabilize, shine, standartize, sustain) sortirovka, tartib, ozodalik, standartlashtirish, takomilllashtirish. Sortirovkada axborotlarni kerakli va keraksiz qismlarga ajratib, keraklisini ko’zga yaqin joyga joylashtirish nazarda tutiladi. Tartib yaponlarning ajralmas odati ekanligi ayon, “hammani o’z joyi bo’lishligi, hamma o’z joyida bo’lishligi”ni nazarda tutadi.

**C-collective, ya’ni jamoaviy kelishuvga asoslangan usullar.**

Menjment muammolarini o’rganish bo’yicha mutaxassis R. Katsning yozishicha: “Har qanday qaror har qanday nuqta nazardan qarara-qarshi bo’lgan qiymatlarni, maqsadlarni va mezonlarni muvozanatlashtirishi kerak. Butun korxonani qamrab oladigan har qanday qaror yoki tanlov uning ayrim qismlari uchun salbiy oqibatlariga olib keladi”. (Тебекин А.В., Мантусов В.Б., 2016) Aynan shuning uchun ham jamoaviy tarzda “kompromis” asosida qaror qabul qilish muhimdir.

Jamoaviy tarzda qabul qilinadigan qarorlar orasida “Ringi” usulining mohiyati haqida gapiradigan bo’lsak, “Ringi” yapon tadbirkorligi va biznesida keng qo’llaniladigan usuldir. (М.Шарифхужаев, Ё.Абдуллаев, 2000) “Yaponcha-ruscha katta lug’at”da ringi atamasi muammoni hal qilishga majlislar chaqirmasdan turib, so’rab chiqish yo’li bilan rozilik olish deb ta’riflanadi. (Русамова С.Х., 2021) Mutaxassislar muammoni yechishga jalb qilinadi va muammo quyi pog’onaga yuboriladi. Buning yaxshi tomoni shundaki, qaror ijrosini amalga oshirishda eng ko’p quyi pog’ona vakillari to’g’ri xulosani beradi.

Demakki boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonida tajribali insonlarga suyanish, ular bilan maslahatlashni kasb etadi. Tajribali insonlar korxonani ishlab chiqarish bo’limida korxonani rivojini uchun hissa qo’shayotgan insonlar hamdir. Chunki ular ishlab chiqarish jarayoni yuqori bo’g’in rahbarlaridan ham yaxshi biladi. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda quyi bo’g’in ishchilari ishtirokini ta’minlash juda ahamiyatlidir.

Bundan tashqari marketing (SWOT), (4P), moliya, taym menejment), iqtisod va iqtisodiyotning boshqa sohalaridagi tadqiqotlarga asoslangan qaror qabul qilish usullari mavjud.

**C-count, ya’ni miqdoriy yoki tizimli tahlil usullar.** Tizimli tahlilda qaror qabul qilish ob’ekti sifatida bir tomondan korxonani boshqaruv tizimi ko’rilsa, boshqa tomondan o’zaro bir biri bilan bog’liq ko’plab jarayonlarga mos keluvchi katta tizim ko’riladi. Tizimli tahlil ilmiy-nazariyotga, tajribaga, statistik va matematik usullarga tayanadi. Biz bu turdagi boshqaruv qarorlarini qabul qilishda quyidagi usullarni o’rgandik: ierarxik tahlil; cherkman-akof; lotereya; stsensariylar; deterministik omil tahliliga asoslangan; chiziqli modellashtirish; ehtimollik va statistik; o’yin nazariyasi; imitatsion usullar.

Biz boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullarini takomillash-tirish yuzasidan to’plagan ma’lumotlarimizni tizimlashtirdik va quyidagi xulosalarga keldik:

1. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari ham turli tumandir. Yuqoridagi boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullarini

<sup>1</sup> Muallif ishlarnasi

optimallashtirish yuzasidan olib borilgan tadqiqotlarni o'rganish asosida boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullarini ham 3 turga majassamlashtirdik: his-tuyg'uga asoslanib boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari, biz buni inglizcha creative, ya'ni ijodiy yondashuv deb atadik. Jamoaviy kelishuvga asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullarini inglizcha collective, ya'ni jomoaviy yondashuv, matematik hisob-kitoblarga asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullarini esa count, ya'ni miqdoriy yondashuv deya nomladik. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullarini ham inglizcha C harfi bilan boshlangan so'zlar bilan boshqaruv qarorlarini qabul qilishning "3C modeli" deb ta'riflashni taklif qilmoqdamiz.

2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullarining har birida bir necha takomillashtirish usullari mavjudki, biz ham ushbu usullarga o'z o'rganishlarimiz asosida har bir usulga murakkab bo'lmagan o'z takliflarimizni berdik. Qaror qabul qilishning noaniqlik sharoitida yoki qaror variantlarini ko'paytirish maqsadida ekspertlarni jalb qilgan holda rahbarlarda kreativ fikrlashni shakllantirish usulini taklif qildik. Rahbar nafaqat o'zida kreativ ko'nikmalarni shakllantirishi zarur, balki "qutichadan tashqarida fikrlovchi" xodimlarni ham qaror qabul qilish jarayoniga jalb etishi zarur. Chunki hozirgi shiddat bilan rivojlanayotgan dunyoda korxonalarda barcha turdagi qarorlarda yangilik ufririb turishi kerak, noodatiy reklamalar shular jumlasidandir.

#### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Ш.Мирзиёев "Танкидий таҳлил, катъий тартиб интизом ва шахсий жавобгарлик-хар бир раҳбар фаолиятининг кундалик кoidsи бўлиши керак" Тошкент-"Ўзбекистон"-2017. 20-бет

2. Асаул А.Н., Грахов В.П., Коваль О.С., Рыбнов Е.И.; Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве / монография под ред. заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, профессора А. Н. Асаула. — СПб.: АНО «ИПЭВ», 2014. 68 с

3. Тебекин А.В., Мантусов В.Б. Управление организацией: теоретико-методологические основы, функциональные задачи, технологии, прикладные аспекты применения Монография / М.: РИО Российской таможенной академии, 2016. 124- ст.

4. Зиявитдинова Н.М., Ўринов Й.М., Хайитов Ш.Н "Менежмент", Тошкент-2012, 153-бет

5. Коваль О.С. «Развитие технологии процесса принятия и реализации управленческих решений в предпринимательских структурах» автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Санкт-Петербург 2012 г, 8-ст

6. Чуваев А.В. Совершенствование методики принятия управленческих решений на основе диагностики производственных процессов. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук Новосибирск-2017 г, 59-с

3. Qaror qabul qilishning miqdoriy yondashuvga asoslangan usullariga biz qiyosiy tahlil yoki hisob-kitoblarni taqqoslash usullarni tahlil qildi. Unga ko'ra aniqlik sharoitida boshqaruv qarorlarini qabul qilishda barcha mezonlarni to'la hisoblab, iqtisodiyotning bosh qonuni: cheklangan resurslar sharoitida cheksiz ehtiyojlarimizni maksimal darajada qondirish uchun aniq hisob-kitoblarga tayanishimiz darkor. Variantlar bo'yicha hisoblab chiqilgan natijalarni qiyosiy taqqoslash orqali mezonlar ichida eng kam xarajat va eng qulayini tanlashimiz maqsadga muvofiqdir.

4. Qaror qabul qilishning jamoaviylikka asoslangan yondashuvida biz tajribali xodimlar bilan kengashishni afzal ko'rdik. Negaki xalqimizdagi "qari bilganni pari bilmas" degan naqlga suyangan holda ish tajribasi katta bo'lgan xodimlar bilan kengashish to'g'ri qaror qabul qilishimizga zamin bo'ladi. Chunki boshqaruvda vaziyatli yondashuv mavjud bo'lib, bunda ko'zda tutilmagan vaziyatga duch kelganda tajribali xodimlarning tajribalari bilan kelishish kerak bo'ladi. Yuqoridagi boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullarining har birini korxonada qo'llash ijobiy natijaga olib keladi. Aniqlik sharoitida hisob kitobga asoslangan qaror qabul qilish usulidan, noaniqlik sharoitida ijodiy yondashuvga asoslangan qaror qabul qilish usullaridan va vaqt omili uzoq sarf bo'lsa ham jamoa tarzda qabul qilingan qarorlarning har biri o'z vaziyati nuqtai nazaridan ijobiy natija bera oladi

7. Анна Гриньова. Одно голова хороша, а две лучше: что такое мозговой штурм, 26.03.21 <https://happymonday.ua/ru/chto-takoe-mozgovoij-shturm>

8. Жихарева А.О., Макушев Н.Б. Коллективный поиск идей по улучшению принятия управленческих решений на различных уровнях власти: метод 635 (на основе просмотра фильма «Два дня») Электронный научный журнал «ГосРег». 2019. № 4.

9. М.Шарифхўжаев, Ё.Абдуллаев "Менежмент 100 савол ва жавоб" Тошкент-2000, 228-бет

10. Рустамова, С. Х. (2021). COMPARATIVE ANALYSIS OF THE NATIONAL AND INDUSTRIALLY DEVELOPED COUNTRIES IN DECISION MAKING EXPERIENCE. *Экономика и финансы (Узбекистан)*, (5), 48-56.

11. Ахраров Б.С. "Аниқлик шароитида қарор қабул қилиш усуллари" мавзусини ўқитишда иерархиялар таҳлили усулини қўллаш методикаси "Замонавий таълим" илмий журнали 2020, №9 (94), 69-б

12. Холов А.Х "Самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш мезонлари" 25.05.2017 "Бизнес эксперт" илмий журнали №5

13. А.Худайназаров "Тизимли таҳлил асослари", Дарслик, Тошкент, 2016, 80-бет

14. [Семенов А.К.](#) [Набоков В.И.](#) Теория менеджмента. Учебник. Дашков и К. 2020