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

SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI

Samarqand iqtisodiyot va servis institutining 95 yilligiga bag‘ishlanadi

K.S.MAHMUDOV

BIZNESDA QARORLAR QABUL QILISH

60411200-Menejment (tarmoqlar va sohalar bo‘yicha) ta’lim yo‘nalishi talabalari uchun Samarqand iqtisodiyot va servis institutining Ilmiy Kengashi tomonidan darslik sifatida tavsiya etilgan

Samarqand 2025

UO‘K: 338.242(075)
M 37
KBK: 65.050.9 ya73

K.S.Mahmudov.

Biznesda qarorlar qabul qilish *[Matn]:* ***Darslik*** */ Samarqand iqtisodiyot va servis instituti – Samarqand.: “STEP-SEL” MCHJ nashriyoti, 2025 - 202 bet.*

Mazkur darslik o‘quv dasturida belgilangan mavzular bo‘yicha materialni taqdim etish uchun aniq va izchil tuzilishga ega. Har bir bosqich uchun turli darajadagi murakkablikdagi muayyan muammolarni hal qilish uchun ishlatilishi mumkin bo‘lgan ma'lum usullarning aksariyati berilgan.

Darslikda keltirilgan iqtisodiy va boshqaruv muammolarini hal qilish vositalari qarorlar qabul qilish metodologiyasining muayyan bosqichlari va tartiblariga maxsus moslashtirilgan. Ko‘rib chiqilayotgan material amaliy vaziyatlar uchun tegishli texnika va algoritmlarni qo‘llashni aks ettiruvchi misollar bilan tasvirlangan.

Darslik mavzulari boshqaruv qarorlarini qabul qilish uslubi, amal qilinadigan asosiy qoidalar, turli yondashuvlar, ta’sir ko‘rsatuvchi omillar, samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish shart-sharoitlari, muqobil variantlarni ishlab chiqish va tanlash, qarorlarni tahlil qilish va baholash, prognozlash, iqtisodiy asoslash, xavf-xatarlar va noaniqliklarni hisobga olish va shu kabi muhim masalalarga qaratilgan.

Taqrizchilar:

M.T.Alimova - SamISI professori, i.f.d.

Z.Karjavov - SamDAQU dotsenti, i.f.n.

Darslik institut Kengashining 2024-yil 31-maydagi majlisda muhokama qilingan va nashrga tavsiya etilgan. (10-sonli majlis bayoni).

ISBN: 978-9910-587-13-9

© K.S. Maxmudov, SamISI. 2025 y
© “STEP-SEL” MChJ nashryoti. 2025 y.

KIRISH

Innovatsion iqtisodiyot sharoitida oliy ta’lim tizimida mutaxassislar tayyorlashda chuqur o‘zgarishlarni, ya’ni jahon standartlariga javob bera oladigan mutaxassislarni yetkazib berish muhim masala hisoblanadi. Xususan, Respublikamiz iqtisodiy taraqqiyotida korxonalar,biznes sub’ektlarining roli tobora ortib bormoqda. Ammo, e’tirof etish lozimki vujudga kelayotgan biznes subektlarilarining aksariyati o‘z faoliyatini qisqa davrlarda tugatishga majbur bo‘lmoqda. Buning asosiy sababi korxonalar faoliyatining to‘g‘ri tashkil etmasligi, ayniqsa o‘zgaruvchan innovatsion iqtisodiyot sharoitida samarali boshqaruv qarorlarini qabul qila oladigan rahbarlarning yetishmasligi hisoblanadi.

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

Darslik o‘quv dasturida belgilangan mavzular bo‘yicha materialni taqdim etish uchun aniq va izchil tuzilishga ega. Birinchidan, qaror qabul qilish nazariyasining uslubiy asoslari, keyin qaror qabul qilishning umumiy metodologiyasi ko‘rib chiqiladi. Har bir bosqich uchun turli darajadagi murakkablikdagi muayyan muammolarni hal qilish uchun ishlatilishi mumkin bo‘lgan ma'lum usullarning aksariyati berilgan. Darslikda keltirilgan iqtisodiy va boshqaruv muammolarini hal qilish vositalari qarorlar qabul qilish metodologiyasining muayyan bosqichlari va tartiblariga maxsus moslashtirilgan. Ko‘rib chiqilayotgan material amaliy vaziyatlar uchun tegishli texnika va algoritmlarni qo‘llashni aks ettiruvchi misollar bilan tasvirlangan.

Darslik mavzulari boshqaruv qarorlarini qabul qilish uslubi, amal qilinadigan asosiy qoidalar, turli yondashuvlar, ta’sir ko‘rsatuvchi omillar, samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish shart-sharoitlari,

muqobil variantlarni ishlab chiqish va tanlash, qarorlarni tahlil qilish va baholash, prognozlash, iqtisodiy asoslash, xavf-xatarlar va noaniqliklarni hisobga olish va shu kabi muhim masalalarga qaratilgan.

Zamonaviy sharoitda boshqaruv qarorlarining mohiyatini, ularni ishlab chiqish, qabul qilish va amalga oshirish usullarini tushunmasdan turib, boshqaruv faoliyatining aniq natijalariga erishish mumkin emas. Darslikning asosiy maqsadi nazariy yondashuvlarni o‘rganish va amaliy ko‘nikmalarni ishlab chiqish, faoliyatning turli sohalarida boshqaruv qarorlarini amalga oshirishni tashkil etish va amalga oshirish uchun amaliy ko‘nikmalarni qo‘llashdan iborat.

Biznesda qarorlarini qabul qilish jarayoni tizimli yondashuvga asoslanadi, uni qo‘llashning amaliy natijasi esa qaror qabul qilishning ishlab chiqilgan usullari hisoblanadi. Qarorlar qabul qilinadigan davrning davomiyligi oshgani sayin, hal qilinishi kerak bo‘lgan vazifalarning mazmuni ham o‘zgaradi.

Mazkur darslikda boshqaruv kadrlarini tayyorlashning zamonaviy talablaridan kelib chiqqan holda, unda boshqaruv qarorlarini qabul qilish uslubi, amal qilinadigan asosiy qoidalar, turli yondashuvlar, ta’sir ko‘rsatuvchi omillar, samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish shart-sharoitlari, muqobil variantlarni ishlab chiqish va tanlash, qarorlarni tahlil qilish va baholash, prognozlash, iqtisodiy asoslash, xavf-xatarlar va noaniqliklarni hisobga olish va shu kabi muhim masalalar yoritib berilgan.

Darslikda keltirilgan qarorlar qabul qilish jarayonining alohida bosqichlarida qo‘llaniladigan qaror qabul qilish texnikasi va usullari ushbu fanni o‘rganayotgan talabalar uchun, hamda amaliyotchilar uchun foydali bo‘ladi deb hisoblaymiz.

1-BOB. BIZNESDA QARORLAR QABUL QILISH FANINING PREDMETI VA VAZIFALARI

1.1. Boshqaruv qarorlarining tushunchasi, predmeti va ob’ekti

1.2. Fanning menejerlar tayyorlashdagi roli

1.3. Fanning maqsadi, predmeti va vazifalari. Boshqa fanlar bilan aloqadorligi

1.1. Boshqaruv qarorlarining tushunchasi, predmeti va ob’ekti

Mamlakatimizni innovatsion va ijtimoiy yo‘naltirilgan iqtisodiyotiga o‘tishni ta’minlashda bilimdon, tadbirkor va ishbilarmon xodimlarni shakllantirishga erishish muhim ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyatga ega.

Mamlakatimizdagi iqtisodiy va siyosiy tizimlarda ro‘y berayotgan o‘zgarishlar har bir jamoa, guruh, shaxs uchun, ularning faoliyat ko‘rsatishining barqarorligi uchun katta imkoniyatlar tug‘dirish bilan bir qatorda, jiddiy xavf-xatar ham tug‘diradi, amalda kutilmagan holatlar, noaniqlik kiritadi. Bunday vaziyatda qarorni qabul qilish alohida ahamiyatga egadir, chunki rahbar yoki rahbariyat tomonidan qabul qilinayotgan har bir qaror nafaqat korxona faoliyatining natijasiga, balki butun jamiyat sotsial-iqtisodiy ko‘rsatkichlariga ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

Jamiyatda boshqaruv asrlar davomida mavjud. Har qanday tuzilma, har qanday tashkillashtirilgan inson faoliyatida boshqaruv ob’ekti va boshqaruv sub’ekti borligi taxmin qilinadi.

Samarali tashkil etilgan boshqaruv faoliyatisiz, Misr piramidalarining qurilishi, Vavilon bog‘larining yaratilishi, urushlarni olib borish, davlat va shaharlarning tashkil etilishi va rivojlanishi bo‘lmas edi.

Amaliy boshqaruv, tashkilotlar paydo bo‘lganda tashkil topdi. Lekin oldingi davrlardagi tashkilotlar hozirgi zamonaviy tashkilotlardan ko‘pgina tomonlari bilan farq qiladi. Zamonaviy tashkilotlardan eski tashkilotlarning asosiy farqlari quyidagicha:

katta tashkilotlarning kam miqdorda bo‘lgani, nisbatan unchalik ko‘p bo‘lmagan rahbarlar soni, o‘rta pog‘onadagi rahbarlarning juda kamligi, boshqaruv o‘rinlarini nasliy yoki bosib olish yo‘li bilan egallanishi, buyruq va hissiyotga tayanish, tashkilot uchun muhim bo‘lgan qarorlarni qabul qilish huquqi berilgan odamlar sonining kamligidir.

Odamlar oldingi davrlardan buyon ko‘proq qanday qilib hokimyatga ega bo‘lish, qanday pul topish va boshqa shu kabi masalalarga e’tibor qaratishgan, lekin ularni maqsadiga olib keladigan samarali yo‘l boshqaruv jarayonini samarali amalga oshirish haqida kamroq o‘ylashgan.

Boshqaruv tashkiloti, korxona mavjudligi bilan bog‘liqdir. Shu ma’noda aytadigan bo‘lsak boshqaruv amaliyotida dunyo yangiliklari eskirib boradi. Zamonaviy menejmentni barcha turda namoyon bo‘lish shaklini kadimgi dunyodagi tashkilotlarda ham kuzatish mumkin bo‘lgan.

Oradan bir necha ming yillar o‘tgandan so‘ng dunyoda yana bir ma’muriy menejment inqilobi bo‘lib o‘tdi. U Misr firavni Hammurapi nomi bilan bog‘liq (bizning eramizgacha 1792-1730 yillarda). U 285 ta davlat boshqaruvini o‘z ichiga olgan qonunlar to‘plamini amaliyotga kiritdi.

Boshqarish nazariyasining dastlabki kurtaklari qadim zamonlarga borib taqaladi. Qadimgi ulug‘ arboblar jamiyatdagi boshqaruv masalasiga katta e’tibor qaratganlar. Masalan, Platon boshqaruvni odamlarni umumiy ovqatlanish fani deb qaragan, chunki u boshqaruvni jamiyatga hayot bag‘ishlovchi muhim shart deb hisoblagan. Aristotel esa quldorlarning qullarni boshqaruv san’atiga o‘qishlari zarurligini uqtirgan. Yu.Sezar, A. Makedonskiy, Turkistonda esa o‘rta asr davrida A.Temur hukumronligi vaqtidan boshlab shakllana boshlagan boshqaruv fikrlari mavjud edi. Dastlabki paytlarda u oddiy bo‘lib, asosan harbiy tavsifga ega bo‘lgan.

O‘sha davr menejerlari harbiy intizomni o‘rnatish maqsadida odamlarni jazo bilan qo‘rqitishgan, har qanday buyruq va farmonlarga so‘zsiz itoat etish kabi usullarni qo‘llaganlar. Bunday boshqaruvga mehnat resurslaridan foydalanish, ulardan iloji boricha ko‘proq

qo‘shimcha qiymat undirishning g‘oyatda samarali usuli deb qaralgan. A.Temur davrida markazlashgan, intizomli davlatning barpo etilganligiga ham Sohibqironning o‘z qo‘l ostidagilarni “qo‘rquv bilan umid o‘rtasida ushlash” bo‘yicha boshqargani sabab bo‘lgan. Shu bilan birga boshqaruv ilmiy fan sifatida jamiyatning kapitalistik davriga mansubdir. Kapitalizmning dunyoga kelishi boshqaruvda inqilobiy o‘zgarishlarga sabab bo‘ldi. Ushbu bosqichda sof boshqaruv vazifalarining ajralishi kelib chiqdi. Boshqaruvchilar tayyorlashga alohida diqqat-e’tibor berildi. XIX asr o‘rtalaridan boshlab tizimli boshqaruv yaratish fikri rivojlana boshladi. XIX asr boshidan boshlab bu fikr sifat bo‘yicha yangi ma’noga ega bo‘lib boshqaruvni erkin faoliyat turi, tashkilotga mavaffaqiyat keltiruvchi qobiliyatga ega deb qaray boshlandi. Bu davrni menejmentda yangi inqilobiy bosqich boshlanishi deyish mumkin. XIX asrning oxiri XX asrning birinchi yarimida to‘rtta boshqaruv ta’limoti taraqqiy topdi: ilmiy menjment ta’limoti, insoniy munosabatlar ta’limoti, xulqiy fanlar ta’limoti va boshqaruv fani ta’limoti. Bu ta’limotlar boshqaruv fikrini evalyutsion tavsifining taraqqiyotini ifodalashdan iborat. Bu degani yangi ta’limot paydo bo‘lishi avvalgi ta’limot qoidalaridan butunlay kechish degani emas, albatta. Hozirgi davr menejment amaliyotida to‘rtta ta’limotning hammasi va ularni ko‘p sonli o‘zgargan turlari tez-tez to‘qnashib turadi (1.1-jadval).

Boshqarish fanining shakllanishi va rivojlanishi uzoq davom etib ketayotgan tarixiy davr bilan izohlanadi. Ammo u fan sifatida nisbatan yaqinda, XIX asrning ikkichi yarmi va XX asrning 50-yillarigacha shakllanish davrini o‘tadi va hozirga kelib shakllangan, o‘zining xususiyatlariga ega, inson bilimlarining nazariy va amaliy asoslaridan biriga aylandi. “Boshqarish” fan sifatida shaklanishidan ilgari ham odamlar boshqarish faoliyati bilan shug‘ullanganlar va biz uni boshqarish amaliyoti davri deb ataymiz. Tashkilotlar qay darajada qadimiy bo‘lsa boshqarish amaliyoti ham shu darajada qadimiydir. Insonlar guruhlarini tashkil etib yashagan davrlardayoq bu guruhlarda boshqarishga muhtojlik sezilgan. Hozirgacha saqlanib kelayotgan tarixiy obidalarning yaratilishi turli kasb egalarining o‘zaro munosabatlari

rasmiy tarzda shakllanganidan va ular ma’lum bir maqsad yo‘nalishida boshqarilganligidan dalolat beradi. Qadimda va ayniqsa o‘rta asrlarda shakllangan davlatlar, imperiyalar faoliyati murakkab tashkilotlarni boshqarish amaliyotidan darak beradi.

1.1-jadval

Menejmentning rivojlanish davrlari.

Yil	Hudud va mualliflar	Boshqaruv unsurlarining shakllanishi
Er.av 5 ming yil oldin	Shumer mamlakati	Ma’lumotlarni qayd qilish va yozuvni olib borish
Er.av 4 ming yil oldin	Qadimiy Yegipet	Tashkil qilish, rejalashtirish, nazorat
Er.av 2 ming yil oldin	Qadimiy Yegipet	Boshqarishni markazlashtirish, javobgarlik va mas’uliyatni oshirish
Er.av 400 yil oldin	Sokrat	Menejmentning hammabop tamoyillari ishlab chiqarildi
1881 yillar	Djozef Varton	Kollejlar uchun tadbirkorlik menejmenti kursini ishlab chiqadi
1900 yil	F.Teylor	Ilmiy menejment, tizimli yondashuv, kadrlar menejmenti, ish vaqtini xronometraj qilish, funksional boshqarish, tannarxni aniqlash tizimi
1916 yil	G.Fayol	Menejmentning birinchi to‘liq nazariyasi, menejment funksiyalari, menejment prinsiplarini ishlab chiqdi
1927 yil	E.Meyo	Guruhiy intilishning sotsiologik konsepsiyasini ishlab chiqdi
	Tom Peters	Iste’molchilarga inson sifatida munosabatda bo‘lish, tashkilot xodimlariga esa biznes rivojining muhim resursi sifatida munosabatda bo‘lish

Boshqarish fan sifatida shakllangunga qadar bo‘lgan boshqarish faoliyati(amaliyoti) asosan quyidagi belgilari bilan ajralib turadi:

- ❖ rahbarlar vorislik bo‘yicha tanlangan;
- ❖ boshqarish rahbarlar tomonidan buyruq va tazyiq o‘tkazish yo‘li bilan amalga oshirilgan;
- ❖ tashkilot uchun muhim bo‘lgan boshqarish qarorlarini qabul qiluvchi odamlar kam bo‘lgan;
- ❖ boshqarish faoliyatiga tegishli bo‘lmagan ishlar orasida nisbatan aniq chegaralar bo‘lmagan;
- ❖ rahbarlar tashkilotlardan o‘zlarining shaxsiy manfaatlarini ko‘zlagan holda, ko‘proq boylik orttirish yoki o‘zining siyosiy hokimligini kuchaytirish maqsadida foydalanganlar.

Yuqoridagilar o’sha davrlarda boshqarishni hali fan sifatida shakllanmaganligini ko‘rsatadi. Chunki, hali boshqarish faoliyatiga mehnatning alohida bir turi sifatida qarash, boshqarishning usullari va vositalarini egallash va rivojlantirishga qiziqish bo‘lmagan. Bunga bir misol keltirish mumkin: XIX asrning boshida ingliz mutaffakkiri, ijtimoiy sohalar bo‘yicha ilg‘or dunyokarashlari bilan mashhur olim Robert Ouen tashkilotning o‘z maqsadlariga odamlarning munosabatlarini muvofiqlashtirish yordamida yetishish muammolariga alohida ahamiyat bergan. U Shotlandiyada fabrika ochib ishchilarni zaruriy uy-joylar bilan ta’minlagan, mehnat sharoitlarini yaxshilagan, ularni samarali mehnatlarini baholash va moddiy rag‘batlantirish tizimini ishlab chiqqan. O‘sha davr uchun ilg‘or bo‘lgan bu islohot inson omiliga va yuqori malakali rahbarning boshqarish faoliyatidagi o‘rniga asoslangan. Tashkilot (fabrika) yuqori darajada samarali bo‘lishiga qaramasdan usha davr ishbilarmonlari, biznesmenlari bu boshqarish faoliyatiga tegishli islohotdagi ilg‘or fikr va g‘oyalarni tushuna olmadilar.

Boshqaruv tizimini shakllantirishda quyidagi olimlarni sanab o‘tish mumkin: Elton Meyo (1880-1949), Valter Dill Skott (1869-1955), Mari Parker Fellot (1868-1933), Abraham Maslou (1908-1970), Duglas Mak Gregor (1906-1964), Anri Fayol (1841-1925), Maks Veber (1864-1920), Piter Druker (1909).

Yuqorida aytganimizdek, boshqarish fan sifatida shakllangunga qadar davrlarda ham ushbu jarayonni tub mohiyati va mazmunini tushingan va amaliyotda qo‘llagan, turli murakkab odamlar guruhlariga muvaffaqiyatli rahbarlik qilgan, o‘z tajriba va nuqtai-nazarlarini kelajak avlodga meros sifatida qoldirgan buyuk shaxslar bo‘lganki, ularni o‘rganishlik hozirgi zamon boshqarish fanini rivojlanishiga shubhasiz samarali ta’sir ko‘rsatadi. Ana shunday sifatlarga ega shaxslardan biri Sohibqiron Amir Temurdir. Uning boshqarishga doir boy me’rosini tarixiy adabiyotlardan bilishimiz mumkin. Amir Temurning “Har bir vali o‘zining qamchisi kabi ahamiyatga ega bo‘lmasa, u to‘ralik mansabiga loyiq emas” deb hisoblagan [11, 6 b].

Uning rahbarlik lavozimiga, odamlar guruhini boshqarish faoliyatiga alohida ahamiyat berganligini ko‘rsatadi. “Temur tuzuklari”ni o‘qib, murakkab tashkiliy birikmalarini boshqarishning klassik (chiziqli) strukturasini tahlil qilish mumkin. Respublikamizda Sohibqiron Amir Temurga bag‘ishlab o‘tkazilgan qator ilmiy-amaliy anjumanlar materiallari bilan tanishish orqali qadimiy murakkab tashkilotlarni boshqarishga doir boy me’rosdan voqif bo‘lish mumkin.

Boshqarish bilimining rivojlanishi bilan bog‘liq nuqtai-nazarlar turli boshqarish maktablari doirasida mujassamlashgan.

“Menejment” insoniyat tarixida shakllangan boshqarish maktablarining natijalariga tayanadi. Ularning asosan quyidagi turlari mavjud:

Ilmiy boshqarishning maktabi (1885-1920 yillar). Tashkilotlarni ilmiy boshqarish F.U.Teylor, F.Gilbert, L.Gilbert va G.Ganttlarning nomlari bilan bog‘liq. Ular qo‘l mehnati bilan bog‘liq ishlarni kuzatish, o‘lchash, mantiqiy tahlil qilish asosida ortiqcha xatti-harakatlarini qisqartirish va takomillashtirish, samaradorligini oshirish mumkin ekanligini isbotladi. Natijada, ilmiy boshqarish nuqtai nazari murakkab tashkilotlarni boshqarish tarixida burilish yasadi. Tashkilotlarni boshqarish faoliyati alohida mutaxassislik sifatida tan olina boshlandi. Birinchi marta amaliyotchi rahbarlar ishlab chiqarishni tashkil etish va uni boshqarishda fan va texnika yutuqlaridan foydalanish amalda yuqori

darajadagi samaradorlikni ta’minlashlariga ishonadilar. Natijada boshqarishning iqtisodiy usullari shakllana boshladi.

Boshqarishning klassik maktabi (ma’muriy boshqarish maktabi 1920-1950 yillar). Ushbu maktab murakkab tashkilotlarning yuqori boshqarish pog‘onalarida uzoq muddat rahbarlik lavozimlarida ishlab katta tajriba to‘plagan rahbarlarning boshqarishga nisbatan nuqtai nazarlarini mujassamlashtiradi. Klassik maktabning asosiy maqsadi boshqarishning umumiy prinsiplarini yaratishdan iborat bo‘lgan. Odatda ushbu prinsiplarning shakllanishini A.Fayolning nomi bilan bog‘lashadi

Boshqaruv nazariyasining rivojida amerikalik muhandis F.Teylor (1856-1916) o‘zining katta hissasini qo‘shdi. Teylor tomonidan ishlangan boshqaruv tizimi birinchi va juda mahsuldor ilmiy menejment yaratish harakati bo‘ldi. Teylor 22 yoshda Filadelfiyadagi Midvel po‘lat qo‘yish kompaniyasining zavodiga oddiy ishchi bo‘lib ishga kirdi. Olti yildan so‘ng hamma oraliq vazifalarni bajara boshlaydi, shu zavodning bosh muhandisi qilib tayinlanadi. Ushbu olti yil davomida u “ilmiy boshqaruv” nomi bilan yuritilgan ta’limotiga poydevor yaratadi.

Teylor ishlab chiqqan tizimning mohiyati quyidagi uch jihatga to‘plangan va ular boshqaruvning umumiy prinsiplari va ularning taraqqiyot nazariyasi hisoblangan:

1. Mehnatni to‘g‘ri tashkil qilish.
2. Boshqaruvning rasmiy tarkibini yaratish.
3. Boshqaruvchi va ishchilarni birga mehnat qilish chora-tadbirlarini belgilash.

Uning fikricha har qanday ishning eng yaxshi usuli va bajarish uslubi bor, ularni ishlatish hisobiga ishni tezroq va sifatliroq bajarish mumkin. Teylor korxonada ishlayotgan ishchining mehnatini xronometraj qiladi va uni tahlil qilib unumdor ishni ta’minlab beradigan qoidalar majmuasini ishlab chiqdi.

Teylorning eng yuksak xizmati - ilmiy menejment taraqqiyotida u taklif qilgan yangi boshqaruv tarkibidadir. Teylorning mehnatini bajaruvchi va buyruq beruvchi turlariga bo‘lishi katta mohiyatga ega.U ishchi mehnatini ularni boshqaruvchi mehnatidan, hamda quyi bo‘g‘in boshqaruvini ichida bevosita keskin farqlanishiga olib keladi.

Teylorning nuqtai nazari bo‘yicha, ishchilarning asosiy vazifasi-bajaruvchanlik. Teylorning fikri bo‘yicha, korxonani to‘la gullab-yashnashiga ko‘maklashishi va har bir ishlovchiga maksimal faravonlik keltirishi kerak.

Mehnatni fan asosida ilmiy tashkil etish masalasini yana ham keng yoritishda yana bir amerikalik ishlab chiqarishni tashkil qiluvchi G.Emerson ishida ko‘rib chiqsak bo‘ladi. Emerson boshqaruvni tashkil etishda majmuali, tizimli yondashuvni ishlab chiqdi. Uning asosiy qoidalari “Ishlab chiqarish unumdorligining 12 ta prinsipi” nomli kitobida berilgan. Bu kitob birinchi marotaba katta nashr bilan chop etilgan.

Kitobda o‘n ikki prinsip muhimligi asos bilan tasdiqlangan va G.Emerson ularni quyidagi tartibda bergan:

1. Aniq qo‘yilgan orzu va maqsad.
2. Aqlli ma’no
3. Omilkor maslahat
4. Intizom
5. Insonlarga adolatli munosabat
6. Tezkor, ishonchli, to‘la, aniq va doimiy hisob kitob
7. Dispecherlik faoliyat olib borilishi
8. Me’yorlar va jadval mavjudligi
9. Sharoitlarni normallashtirish
10. Operatsiyalarni me’yorlashtirish (ularga aniq bajarish uchun vaqt belgilash)
11. Yozma ko‘rinishdagi standart ko‘rsatmalar
12. Yuqori unumdorlik uchun rag‘batlantirish

Ko‘rinib turibdiki, Emerson muammo boshiga ikki prinsip qo‘ydi: aniq qo‘yilgan maqsadlar prinsipi va aqlli ma’no prinsipi. Ularda umumiy boshqaruv klassik ta’limining taraqqiyot yo‘nalishi aks ettirilgan (XIX asrning to‘qsoninchi yillari va XX asrning boshlari) va ishlab chiqarish tashkilotini go‘yoki “Ilg‘or asbob” qo‘yilgan maqsadlarga erishish yo‘nalishi deb tushunishgan.

XX asrning boshlarida mehnat unumdorligini oshirish zarurati asosiy ishlab chiqarish hamda yordamchi ishlab chiqarish munosabatlari

muammosini oldinga surdi. Ushbu muammoni hal qilishda “ma’muriy menejment” maktabi juda katta ahamiyatga ega bo‘lgan. Ushbu yo‘nalish negizida har qanday faoliyat mas’uliyat, vakolat va javobgarlik bog‘liqligi yotadi. Ma’muriy menejment asosiy tamoyillariga vazifani aniq belgilash, mehnat intizomi qoidalarini ishlab chiqish, rag‘batlantirish va jazolashning mezonlarini yaratish kiradi.

Anri Fayol boshqaruv fanining rivojlanishiga salmoqli hissa qo‘shgan fransuz olimlaridandir. U Fransiyadagi ko‘mir qazib oluvchi yirik kompaniyani boshqargan. A.Fayol o‘zining boy amaliy tajribasini “Umumiy va sanoat boshqaruvi” (1916) nomli kitobida umumlashtirgan. Uning ilgari surgan quyidagi boshqaruv g‘oyalari hozirgi kunda ham o‘z ahamiyatini yo‘qotmagan:

1. Mehnat taqsimoti. Ixtisoslashuv natijasida ko‘p miqdorda va yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqariladi. Bunga e’tibor qaratilishi lozim bo‘lgan maqsadlar sonini keskin qisqartirish evaziga erishiladi.

2. Vakolat va mas’uliyat. Vakolat - bu buyruq berish uchun berilgan huquq. Mas’uliyat esa buning aksi. Qayerda vakolat berilgan bo‘lsa, o‘sha yerda mas’uliyat vujudga keladi.

3. Intizom. Intizom rahbar bilan xodim o‘rtasida o‘zaro hurmatni, quloq solishni talab qiladi. Shartnomalarning so‘zsiz bajarilishini taqozo etadi.

4. Yakkaboshlik. Xodim bevosita boshlig‘idan buyruq olishi kerak.

5. Yo‘nalishning bir xilligi. Yagona maqsad doirasida faoliyat ko‘rsatayotgan har bir guruh, yagona reja asosida ishlashi va bitta rahbarga ega bo‘lishi kerak.

6. Shaxsiy manfaatlarni umumiy manfaatlarga bo‘ysundirish. Alohida xodim yoki guruhning manfaatlari bir-biriga zid kelmasligi kerak.

7. Xodimlarni taqdirlash. Xodimlarning ishonchini qozonish va ularning hamdardligini oshirish uchun ularga adolat yuzasidan barcha mehnatiga haq to‘lash lozim.

8. Markazlashish. Hamma o‘z o‘rnida bo‘lishi va o‘z burchini ado etishi lozim.

9. Boshqaruvdagi iyerarxiya. Bunda quyi daraja yuqoridan nazorat qilinadi va yuqoriga buysunadi.

10. Tartib. Hamma o‘z o‘rnida bo‘lishi va o‘z burchini ado etishi lozim.

11. Adolat. Tashkilotda adolatning hukm surishi - bu qonunning ustuvorligi bilan rahmdillikning uyg‘unlashuvi.

12. Xodim uchun ish joyining doimiyligi. Yuqori darajadagi qo‘nimsizlik tashkilot faoliyati samaradorligini pasaytiradi. O‘z ish joyini mustahkam egasi bo‘lish harakatida bo‘lgan oddiy rahbar bir joyda muqim ishlashni istamaydigan iste’dodli rahbardan ming chandon yaxshi.

13. Tashabbus. Bu tom ma’noda rejani ishlab chiqish va uning o‘z vaqtida bajarilishini ta’minlashdir.

14. Korporativ rux. Ittifoq - bu kuch. U esa xodimlar o‘rtasidagi hamjihatlikning va manfaatlarning hammoxanglashuvi natijasi bo‘lishi mumkin.

Boshqarishning shaxslar (insonlar)aro munosabatlar maktabi (1930-1950 yillar).

XX asrning 20 yillarida olimlarning kuzatishlari bo‘yicha ishning mazmuniga qo‘shimcha ravishda mehnat unumdorligiga boshqa shaxslar ham ta’sir ko‘rsatishi aniqlandi. Buning natijasida menejmentning yana bir yo‘nalishi “insoniy munosabatlar” maktabi paydo bo‘ldi. Ushbu yo‘nalishning asosiy tamoyili “Shaxsni qiziqtirish mehnatning asosini tashkil qiladi”. Ushbu maktabning xulosalari mehnatni rag‘batlantirish tizimini takomillashuviga olib keldi va tashkilotdagi ijtimoiy me’yorlarni ishlab chiqish asos bo‘ldi.

Ushbu maktab nuqtai nazarining negizida inson omili yotadi. Psixologiya, sotsiologiya, kuzatish va o‘rganish usullarini takomillashtirish kabi fanlarning rivojlanishi xodimlarni ish joylaridagi xatti-harakatlarini o‘rganishni qat’iy ilmiy asosda qurilishiga zamin yaratadi. Boshqarishning klassik va ilmiy boshqarish maktablarida tashkilotlarni boshqarishda inson omiliga ahamiyat berish zarurligi tan olinsa ham. Xodimlar mehnati faqat moddiy rag‘batlantirish va tashkilotda rasmiy munosabatlar o‘rnatilishi bilan cheklangan.

Insonlararo munosabatlar maktabi namoyondalari (M.Parker, F.Meyo, E.Meyo, A.Maslou) aniq hisob-kitob qilingan ish operatsiyalari va yaxshi ish haqi har doim ham mehnat unumdorligini oshishiga olib kelmasligini aniqladilar. Juda ko‘p hollarda xodimlarga rahbarning ta’siridan ko‘ra guruh (ichki xo‘jalik) a’zolari orasidagi o‘zaro insoniy munosabatlar muhim o‘rin tutishligi juda ko‘p murakkab tashkilotlar faoliyatida kuzatildi. Bular boshqarishning sotsial-psixologik usullarini shakllanishiga turtki bo‘ldi.

XX asrning 50-yillarida ishlab chiqarishning ommalashuvi menejmentning bir necha qo‘shimcha yo‘nalishlarini vujudga keltirdi: kibirnetika, tashkiliy tartib, strategik boshqaruv va boshqalar.

1.2 - jadval

Boshqaruv maktablaridagi ilmiy bilimlarni tizimga tushirish.

<table>
<tr><th>Maktablar nomi</th><th>Asosiy namoyondalar</th><th>Fanning yutug‘i</th><th>Tashqi muhit</th></tr>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td rowspan="5">1.Ilmiy boshqaruv (1885-1920)</td><td rowspan="5">F.Teylor.
F.Gilbert.
G.Gant.
X.Emerson.</td><td rowspan="5">Ilmiy menejment ishtiyoqni, taraqqiyot etish vazifalari va taqdirlash tizimi, samarali injiniring</td><td>ommaviy ishlab chiqarish</td></tr>
<tr><td>standart mahsulot</td></tr>
<tr><td>tarmoqlar chegaralangan</td></tr>
<tr><td>tashkilotlar o‘sayotgan</td></tr>
<tr><td rowspan="2">tovarlar bozori kengayotgan, menejerlar ta’siri yuksalishi, ularning kasbiy mahoratini tan olinishi</td></tr>
<tr><td>2. Ma’muriy (1920-1950)</td><td>A.Fayol,
L.Urvik.
M.Veber</td><td>Menejmentning birlik nazariyasi, funksional prinsiplar, sotsial psixologiya</td></tr>
<tr><td>3. Insoniy munosabatlar (1930-1950)</td><td>E.Meyo,
A.Maslou,
U.Bernard</td><td>Guruhlar sotsiologiyasi, tashkil etish nazariyasi,</td><td>Ehtiyojning to‘yinishi, differensiyallangan takomillashgan</td></tr>
</table>

		menejmentning sotsiologik tomonlari	mahsulot, tayyor menejerlarga ehtiyoj
4. Xulqiy (xatti harakat) (1950-hozirgacha)	D. Mak Gregor, F.Gersberg, F.Abrams	“X” va “U” nazariyasi menejerlar fikrlashlarida boshqaruv san’ati	Bozorga yo‘naltirilgan
5. Boshqaruv fani (1950-hozirgacha)	N.Viner, I.Eshbi, V. Leontev I.Ansoff	Tizimli tahlil, menejmentga axborot nazariyasi balans modeli, strategik rejalashtirish	Korporatsiyalar hajmi yo‘nalishi, konglomeratlar harbiy sanoat majmuasi rivojlanishi, bozorga yo‘naltirilgan rivojlanishi, inflyatsiya
6. Holatiy maktab (190-xozirgacha)	D. Tomson, P.Lorens, V.Ouchi, G.Minsberg M.Porter. T.Dil, A.Keniyedi	Holatiy ko‘rinishi “Z” nazariyasi Tashkiliy strukturalar Rakobat strategiyasi Korporativ madaniyat	Iqtisodiy farovonlik, halqaro savdo texnik taraqqiyot yuqori texnologik munosabatlar, xodimlarning yuqori malakasi

1.2. Fanning menejerlar tayyorlashdagi roli

O‘zbekistonda ijtimoiy yo‘naltirilgan bozor iqtisodiyotini qaror topshiriqqa qaratilgan tadbirlar natijasida bozor raqobati shakllanmoqda. Turli mulk shakllari amal qilmoqda. Bunday sharoitda boshqaruvchilar oldida turgan eng muhim vazifa to‘g‘ri qarorlar qabul qilishdir.

Biznesda qarorlar qabul qilish fani boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish uslubi, amal qilinadigan asosiy qoidalar, turli yondashuvlar,

ta’sir ko‘rsatuvchi omillar, samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish va baholash, prognozlash, iqtisodiy asoslash, xavf-xatarlar va noaniqliklarni hisobga olish va shu kabi muhim masalalarni o‘rganadi.

Har qanday ijtimoiy mehnat jarayoni u hoh kichik doirada, hoh katta doirada bo‘lsin, boshqaruvni talab qiladi. Kimdir xodimlar oldiga maqsad qo‘yishi, vazifalarni taqsimlashi, uning bajarilishini nazorat qilishi, kishilarni mehnat qilishga undashi, ularning harakatini muvofiqlashtirishi lozim. Xalqimiz "o‘n qo‘shchiga bir boshchi", degan iborani bejiz yaratmagan.

Sobiq sho‘rolar davrida rahbarlik qilish yuqoridan amalga oshirilar edi. Yil boshida qanday ekinni ekish, qancha maydonga ekish, qancha hosil olish, qancha mol-u qo‘y boqish, mahsulot tannarxi, bahosi, mehnat unumdorligi darajasi, ish haqi fondi, ishchilar soni va hokazolar yuqoridan qat’iy belgilab qo‘yilardi. Shunday ma’muriy buyruqbozlik usullari sog‘lom fikrni, tashabbus va tadbirkorlikni yo‘qqa chiqarib, taraqqiyotga tug‘anoq bo‘lgani hammamizga ayon.

Hozirgi bozor iqtisodiyoti sharoitida rahbar ham, rahbarlik usullari ham o‘zgargan.

Hozirgi rahbar ham malakali mutaxassis, ham haqiqiy tadbirkor, tashkilotchi, ayni paytda o‘z haq-huquqini tanigan-bilgan kishi bo‘lmog‘i darkor. Shu o‘rinda hayotimizdagi muayyan bir nomutanosiblikni ochiq e’tirof etib, birinchi Prezidentimiz quyidagilarni qo‘yib bayon etgan: "Boshqaruvning quyi qatlamlarida, ayniqsa, ishlab chiqarish sohasida yangilikka intilish, yangilikni joriy etishga sa’y-harakatlar bor, lekin bu olijanob mayl va harakatlar o‘rta va yuqori bo‘g‘inlarda, xususan, mamlakat vazirliklari va idoralari darajasida o‘tirgan, to‘rachilikni o‘zlariga kasb etib olgan, loqayd eskicha fikrlaydigan, o‘zini xon, qo‘lankasini maydon hisoblaydigan, yangilikka yo‘l bermaydigan noshud kimsalarning qarshiligiga duch kelmoqda. Bizning qat’iy fikrimiz shuki, bunday kishilar yo tanqiddan zarur xulosa chiqarib, tez orada o‘z fikr va saviyalarini o‘zgartiradilar, yoinki biz ularning butunlay bahridan o‘tamiz".

Binobarin, noqobil, loqayd, manman rahbar yetakchilaridan tezroq qutilish, iqtidorli, bilimdon rahbarlar safi kengayishi ayni muddaodir.

Bugungi kunda har bir rahbar menejerlik ilmini egallab, ishlab chiqarishni, xodimlarni malakali boshqarishga erishmog‘i lozim.

"Bankrotlikka uchramaslikning yana bir muhim omili, deb ta’kidladi birinchi Prezidentimiz I.A. Karimov, bu o‘z biznesini boshqarishni takomillashtirish, boshqacha aytganda menejment san’atini puxta egallashdir. Katta biznesga nisbatan kichik biznesda menejmentning roli ko‘proq ahamiyat kasb etadi, chunki kichik biznes sohasida ishlab chiqarishning tezkorligi, moslashuvchanligi katta biznesga nisbatan ancha yuqori bo‘lishi lozim".

Shu sababdan “Biznesda qarorlar qabul qilish” fani “Menejment” yo‘nalishidagi tahsil olayotgan bo‘lajak rahbar xodimlikka tayyorgarlik ko‘rishda muhim o‘rin egallaydi.

Hozirgi pandemiya sharoitida respublika rahbariyatining asosiy diqqat-e’tibori iqtisodiy tanqislikni yengib o‘tish va xalqni zarur, yuqori sifatli iste’mol mollari bilan ta’minlashga qaratilgandir. Bu masalalarni hal etishda boshqaruv tizimini yangi talablar asosida shakllantirish, kadrlar tayyorlash va qayta tayyorlash, ular tomonidan qabul qilinayotgan qarorlarni sharoit va qo‘yilgan maqsadlarga muvofiqlashtirishni taqozo etadi. Rahbar xodimlardan ularning shaxsiy qobiliyatlari bilan birga boshqaruv faoliyati asoslari ilmini mukammal egallashlarini va yuqori darajali malakaga ega bo‘lishlarini talab qiladi. Rahbarning o‘z qo‘l ostidagi xodimlarga bo‘lgan munosabati, manfaatlarini muvofiqlashtiruvchi qarorlar qabul qilish xodimlarning o‘z ishlarini yuqori sifatli bajarishlarini va ko‘tarinki ruhda ishlashlarini ta’minlaydi. Rahbarlarning xodimlar bilan ishlash jarayonida xodimlarning holatlarini va shaxsiy xususiyatlarini inobatga olish, ularning qalbiga yo‘l topa bilishi uning bilim darajasiga, muomala madaniyatiga bog‘liqdir. Bu kabi xususiyatlarga ega bo‘lgan rahbarlar o‘zlari boshqarib turgan jamoalari oldiga qo‘yilgan murakkab masalalarni to‘g‘ri hal qilishga va rejalarni to‘g‘ri, samarali qilib bajarishga qodir bo‘ladilar. Birinchi Prezidentimiz ta’kidlab o‘tganlaridek: “Bozorning o‘zgaruvchan sharoitlarida mehnat qilishga layoqatli bo‘lgan o‘zimizning yuqori malakali mahalliy kadrlarimizsiz O‘zbekistonning mustaqilligini tasavvur qilish qiyin” [4, 55 b]. Albatta,

bu kadrlarning muhim ehtiyojini bilish, tezkor holatda kerakli oqilona boshqaruv qarorlarini qabul qila olishi sotsial-iqtisodiy tizimning samaradorligini oshirishga olib keladi.

Inson faoliyati davrida bir necha imkonli harakatlardan bittasini tanlab olish vaziyati doim paydo bo‘lib turadi. Bizlarning har birimiz kun davomida yuzlab, minglab qaror qabul qilishimizga to‘g‘ri keladi. Masalan: qarorlarni qabul qilishda uncha ahamiyatga ega bo‘lmagan ish uchun kiyim tanlash, ish joyini tanlash, umr yo‘ldoshini tanlash va boshqalar ham kiradi. Biz ularni tanlashda kunlab, oylab o‘ylab so‘ng qaror qabul qilamiz.

Ammo boshqaruvda qaror qabul qilish shaxsiy hayotdagiga qaraganda ko‘proq tizimlashgan jarayondir. Menejer faqat o‘zi uchun emas, balki firma uchun ham, boshqa mehnatkashlar uchun ham harakat yo‘nalishini tanlaydi. Firmalarning boshqaruvini oliy saviyadagi menejerlar ba’zida yuz million so‘m bilan bog‘liq qarorlar qabul qiladilar. Yanada muhimrog‘i boshqaruv qarori ko‘plab insonlarning hayotiga ta’sir ko‘rsatadi, hech bo‘lmaganda qaror qabul qilgan bilan birga ishlovchi har bir xodim hayotiga ta’sir qiladi.

Boshqaruv qarori deganda nimani tushunish kerak?

Boshqaruv mehnatining predmeti axborot bo‘lib, rahbar shunga asoslanib boshqaruv qarorlarini qabul qiladi va ularni ijrochilarga yetkazadi. Kerakli qarorlarni ishlab chiqish jarayoni boshqaruv mehnatining muhim qismi hisoblanadi.

Qaror bu boshqaruv faoliyatining oxirgi natijasidir. Agar boshqaruvda mehnat predmeti axborot bo‘lsa, uning mehnat (natijasi) mahsuloti boshqaruv qaroridir.

Qaror bu barcha boshqaruv qarorlari asosining poydevoridir. Boshqacha qilib aytganda, qarorbu topshiriq, buyruq, rahbarlar tomonidan belgilanadigan boshqaruv mahsuli hisoblanadi.

Qaror alternativ imkoniyatlaridan birini tanlab olish jarayon natijasiga aytiladi. Boshqaruv nazariyasi namoyandalaridan Merfi qaror haqida shunday degan edi: “Ikkita yaxshi qarordan ko‘ra, bitta yomon qaror bo‘lgani yaxshi”. Haqiqatdan ham tanlab olish bilim, tajriba, mahorat va strategik fikrlash hislatlari bo‘lishi kerak.

Qarorni ishlab chiqish va qabul qilish bu shunday boshqaruv faoliyatining asosiy shakliki, unda rahbar mehnatning mazmuni, uning jamoaga maqsad sari yo‘naltirilgan harakat jarayonidir.

Boshqaruv qarori ikki holatda ishlatiladi: birinchi holatda kimningdir yoki nimaningdir tomonidan o‘rnatilgan boshqaruv hujjati, qabul qilingan harakat rejasi, qaror qilish va boshqalar. Boshqa holatlarda bu bir necha variantlardan bitta ma’qul variantni tanlash, qaror pishib yetilgan muammo mavjud bo‘lganda qabul qilinadi.

Boshqarish qarorlari korxona va tashkilotlarni o‘z oldiga qo‘ygan maqsadlariga erishish uchun boshqarish tizimi va uning bo‘linmalari harakat joylarini aniqlash, qo‘yilgan maqsadga erishish vositalarini belgilash ma’nosini anglatadi. Oqilona va samarali qaror qabul qilish jarayoni o‘ziga xos xususiyatlarga ega. Masalan, oqilona qaror deb bor resurslardan unumli foydalanib, oldinga qo‘yilgan maqsadlarga erishish uchun imkoniyat yaratib berishiga aytiladi. Samarali qaror imkoniyatdan foydalanish darajasini ko‘rsatuvchi, qaror unumini belgilovchi nisbiy ko‘rsatkichdir.

Tashkilotlar va undagi jarayonlarni muvofiqlashtirish uchun qaytarilgan boshqaruv tizimi va undagi qarorlar o‘z-o‘zidan paydo bo‘lmaydi, ularni odamlar o‘zlarini muayyan maqsadlariga erishish uchun vosita sifatida vujudga keltiradilar. Odatda, korxona va tashkilotni tuzish vaqtida uning asoschilari tomonidan belgilangan maqsadlar ancha oddiy va bir necha banddan iborat takliflar shaklida ifodalangan bo‘ladi. Boshqaruv tizimidagi ishlab chiqarish zarur bo‘lgan qarorlar esa korxonaning rivojlanib borgan sari maqsadlari murakkablashishini, ularni o‘zgaruvchanligini inobatga olish kerak va maqsadga intiltirish kerakdir.

1.3. Fanning maqsadi, predmeti va vazifalari. Boshqa fanlar bilan aloqadorligi

Biznesda qarorlar qabul qilish fani ixtisoslikka yo‘naltiruvchi fanlardan bo‘lib, innovatsion iqtisodiyot sharoitida menejerlarning qarorlarni to‘g‘ri ishlab chiqishlari va tashkilotni samarali faoliyat

ko‘rsatishini ta’minlash yuzasidan zarur bilimlari va ko‘nikmalarni shakllantirishga qaratilgan.

Biznesda qarorlar qabul qilish kursi innovatsion iqtisodiyotning qonunlarini o‘rganuvchi muhim fanlardan bo‘lib hisoblanadi.

“Biznesda qarorlar qabul qilish” fanining asosiy mazmuni uning predmetida namoyon bo‘lib, unda asosan faoliyat maqsadining mavjudligi, tashkilot va uning a’zolari o‘rtasidagi barqaror aloqalar hamda munosabatlar tartib-qoidalari, atrof muhit bilan doimo o‘zaro aloqadorlik, tashkiliy maqsadlarga erishish uchun resurslardan oqilona foydalanish kabi muammolarni hal etishga qaratilgan. Boshqaruv qarorini qabul qilish jarayoni o‘ziga xos prinsip, tartib, qoida, uslub va funksiyalarga egaligi uning alohida fan tariqasida ajratib chiqarilishini taqozo etgan.

Fanning ob’ekti tashkilot jamoalari, shaxslar, rahbar va bo‘ysunuvchi, tashkilot va tashqi muhit elementlari o‘rtasidagi holatlarga aniqlik kirituvchi qarorlardan iborat.

Fanning predmeti deganda uning nimani o‘rganishi, qanday jarayon va voqealarni qamrab olishi nazarda tutiladi. Ushbu fanning predmeti boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirish bilan bog‘liq hodisa va jarayonlarni o‘z ichiga oladi.

Ushbu fanning maqsadi va vazifalari quyidagilardan iborat:

- raqamli va innovatsion iqtisodiyot sharotida boshqaruv qarorini qabul qilish zarurati boshqaruvchidan bajarilishi lozim bo‘lgan ishlarni hamda o‘z oldiga qo‘yilgan maqsadni bajarish va unga erishish uchun harakat qilishni talab qiladi;

- ushbu kursni o‘rganish davrida talaba ishlab chiqarish asoslari bo‘yicha bakalavr-menejerga tegishli malakaviy talablarga javob beradigan sifatlarga ega bo‘lishi mumkin;

- alternativ qarorlardan tanlab olish, hal etiladigan masalalarda ishtirok etuvchi barcha manfaatlarni muvofiqlashtirish hamda boshqaruv prinsiplarini amalga oshirish ko‘nikmalarini hosil qilishni taqozo etadi.

“Biznesda qarorlar qabul qilish” fanini o‘zlashtirish bo‘yicha talabalar bilimiga, o‘quvchiga va ko‘nikmasiga quyidagi talablar qo‘yiladi:

- boshqaruv qarorlarini ishlab chiqarishning nazariy va uslubiy qoidalarining asoslarini;

- boshqaruv qarorlarini qabul qila bilish va uni boshqa sub'ektlar orqali amalga oshira olish;

- korxona va firmalardagi tashkiliy-iqtisodiy tizimlar va boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishni takomilashtirishni asosiy yo‘nalishlarini aniqlay olish;

- ilmiy-texnik va iqtisodiy axborotlardan oqilona foydalanishning unumli yo‘llarini bilish;

- innovatsion iqtisodiyot sharoitida turli mulkchilikka asoslangan tashkilotlar boshqaruvini tashkil etish va uni takomillashtirish bo‘yicha mustaqil qarorlar qabul qilish.

Biznesda qarorlar qabul qilish fani barcha iqtisodiy fanlar bilan, jumladan iqtisodiyot nazariyasi, menejment asoslari, iqtisodiy tahlil, rejalashtirish, boshqarish fanlari, shuningdek, psixologiya, sotsiologiya, matematik fanlar bilan ham bog‘langan.

Biznesda qarorlar qabul qilish fani, fanning uslublari va usullari quyidagilarda o‘z ifodasini topadi:

1. Iqtisodiy tahlil uslublari: taqqoslash, guruhlash, dinamik qatorlar, indekslar va boshqalar.

2. Tizimli yondashuv uslubi. O‘rganilayotgan masalalar bir butun holida, tizim bo‘yicha tadqiq etiladi.

3. Tarkibiy o‘rganish uslubi. Voqea va xodisalar tarkibiy bo‘laklarga ajratib o‘rganiladi.

4. Vaziyatli yondashish usuli. Bunda maqbul uslublar ichki va tashqi sharoitga, vaziyatga qarab belgilanadi.

5. Integratsion yondashuv uslubi, bunda boshqa uslublar natijalari umulashtirilib, umumiy fikr, xulosaga chiqiladi.

6. Modellashtirish - boshqaruv xodisalari va jarayonlari modellarini ishlab chiqish va qo‘llash.

7. Iqtisodiy matematik uslublar.

8. Sotsiologik tadqiqotlar o‘tkazish: anketa, suhbat, intervyu olish va boshqalar.

Har qanday ijtimoiy mehnat jarayoni u hoh kichik doirada, hoh katta doirada bo‘lsin, boshqaruvni talab qiladi. Kimdir xodimlar oldiga maqsad qo‘yishi, vazifalarni taqsimlashi, uning bajarilishini nazorat qilishi, kishilarni mehnat qilishga undashi, ularning harakatini muvofiqlashtirishi lozim. Halqimiz "o‘n qo‘shchiga bir boshchi", degan iborani bejiz yaratmagan.

O‘zini-o‘zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar

1. Biznesda qarorlar qabul qilish fanining rivojlanish tarixi nima bilan bog‘liq bo‘lgan?
2. Menejmentda biznesda qarorlar qabul qilish fanning o‘rni va ahamiyati nimalardan iborat?
3. Tashkilotlarda boshqaruv qarorlarini qabul qilishning qanday yo‘nalishlari mavjud?
4. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun qanday yondashuvlar mavjud?
5. Ilmiy boshqaruv maktabining boshqaruv nazariyasi va amaliyotini rivojlanishidagi roli qanday?
6. Biznesda qarorlar qabul qilish fanining maqsadi, predmeti va vazifalarini sharhlang?
7. Biznesda qarorlar qabul qilish fani qanday fanlar bilan aloqador?

2-BOB. BIZNESDA QARORLARNING TASNIFI

2.1. Qarorlarga qo‘yiladigan talablar.

2.2. Boshqaruv qarorlarining tasnifi.

2.3. Tashkiliy qarorlar: dasturlashtirilgan, dasturlashtirilmagan, kompro-misslar.

2.1. Qarorlarga qo‘yiladigan talablar

Qarorni to‘g‘ri tanlash uchun muayyan tamoyilarga tayanish va qarorlarga bo‘lgan talablarni hisobga olish aniq qaror qabul qilish maqsadini butun xalq xo‘jaligining maqsadiga muvofiqlashtirish mehnat jamoasi manfaatlarining jamiyat manfaatlari bilan mos kelishini oldindan belgilash, mehnat va moddiy resurslardan tejamkorlik bilan foydalanish, texnikaviy, iqtisodiy va sotsial rivojlanish tendensiyalarini hisobga olish zarur.

Qayd qilinganlarni umumlashtirib aytganda boshqaruv qarorlari quyidagi talablarga javob berishi kerak:

1. Ilmiy asoslangan bo‘lishi lozim. Boshqaruv qarorlari muayyan ishlab chiqarish holatini tahlil qilishdan kelib chiqib iqtisodiy, texnikaviy va boshqa ijtimoiy qonunlarning amal qilishini hisobga olib hozirgi zamon fan-texnika yutuqlarining negizida qabul qilinishi kerak. O‘z mazmuniga ko‘ra u lo‘nda, chuqur bo‘lishi lozim.

2. Bir-biri bilan aloqador bo‘lishi lozim. Muayyan vazifani hal etishda ko‘pincha asosiy masalalardan kelib chiqadigan qo‘shimcha vazifalarni hal etishga to‘g‘ri keladi. Bu vazifalar qaror qabul qilinayotgan bosh vazifaga bo‘ysindirilishi lozim. Barcha qarorlar ko‘rsatmalar nizomlar bir-biri bilan bog‘lanadi. Shuningdek ular oldindan qabul qilingan va amaldagi qarorlar bilan muvofiqlashtiriladi.

3. Huquq va javobgarlik doirasida bo‘lishi lozim. Rahbar qarorni o‘ziga berilgan huquqlar doirasidagina qabul qilishi mumkin. Bu yerda gap boshqarishning barcha bo‘g‘inlarida huquq hamda javobgarlik ko‘lami va nisbati to‘g‘risida boryapti. Huquq katta bo‘lib, mas’uliyat kam bo‘lsa ma’muriy o‘zboshimchalikka, o‘ylamasdan qaror qabul

qilishga yo‘l ochiladi. Huquq oz-u mas’uliyati kam bo‘lsa bu ham hech qanday naf keltirmaydi.

4. Aniq va to‘g‘ri yo‘nalishga ega bo‘lishi kerak. Har qaysi qaror aniq manzilga ega va boshqaruvchiga tushunarli bo‘lishi lozim. Qarordan birgina ma’no kelib chiqishi yoki uni turlicha tushunishi mumkinligiga yo‘l qo‘ymaslik kerak.

5. Vaqt bo‘yicha qisqa bo‘lishi kerak. Axborotlar bilan ishlash vaqtini tejash maqsadida qisqa muddatli qarorlar qabul qilinishi lozim.

6. Vaqt bo‘yicha aniq bo‘lishi lozim. Rahbar o‘z qo‘l ostidagilarga bajarish muddatini aniq ko‘rsatmasdan topshiriq berishi mumkin emas. Aks holda u topshiriqning barajilishini ob’ektiv ravishda nazorat qilish imkoniga ega bo‘lmaydi.

7. Tezkor bo‘lishi kerak. Bunday qarorlar o‘z vaqtida, usha paytdanoq ya’ni ishlab chiqarishda vaziyat shuni talab qilgan vaqtning o‘zidagina qabul qilinishi zarur. Kechikib yoki shoshqoloqlik bilan qabul qilishining har ikkisi ham zararlidir.

8. Samarali bo‘lishi kerak. Qabul qilingan qarorlarning samarasi deganda qo‘yilgan maqsadga eng kam xarajat bilan erishish tushuniladi.

Qaror qabul qilish zaruriyati mavjud, amaldagi holatning muammoni hal etish uchun talab etiladigan holatga mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi. Ana shu yerning o‘zida muammo kelib chiqadi. Bu muammoning yechimi quyidagi savollarga javob berishni talab qiladi:

- Nima qilish kerak (masalan, istemolchilarning yana qanday yangi talablarini qondirish kerak yoki mahsulotning qanday sifat ko‘rsatkichlarini yaxshilash lozim)?
- Qaysi vositalarni (qanday texnalogiyani) qo‘llash lozim?
- Ishlab chiqarish xarajatlari qay darajada, qanday miqdorda bo‘lishi kerak?
- Kim javobgar bo‘lishi kerak?
- Kimga va qaysi bahoda sotish lozim?
- Bu ishlab chiqarish yoki xizmat investorga va jamiyatga nima beradi?

• Qaysi muddatlarda bajarilishi kerak?

Qaror qabul qilishda rahbarning vakolati va javobgarligi muhim ahamiyatga ega. Ma’lumki, har bir rahbar qabul qiladigan qarori doirasi har xil bo‘ladi. Masalan, usta asosan tezkor tusdagi kundalik masalalarga doir, sex boshlig‘i xuddi shu tezkor masalalar yuzasidan sex va ish uchastkalarining ishini muvofiqlashtirishga, o‘zaro moslashtirishga doir qarorlar qabul qiladi. Direktor asosan istiqboldagi masalalar bo‘yicha qaror qabul qiladi.

Turli rahbarlar qaror qabul qilishga turlicha yondashadilar. Masalan, ulardan ba’zilari qarorni mustaqil qabul qiladi, uning natijasini talab etilgandagina yuqori turgan rahbarlarga ma’lum qiladi, boshqalari yuqori turgan rahbar bilan kelishmay turib hech qanday qaror qabul qilmaydi. Uchinchi turdagi rahbarlar mustaqil qaror qabul qilishdan cho‘chiydi, o‘z rahbari ko‘rsatmasini kutib o‘tiraveradi.

Har qanday darajadagi rahbar o‘z huquq va burchlarini, mas’uliyat va javobgarligini, o‘z vaqtida qabul qilinadi yoki kechiktirib qabul qilingan qaror uchun javobgar bo‘lishini aniq tasavvur qilishi kerak. Rahbar zimmasiga yuklangan vazifalar yuzasidan bir marta va uzil-kesil qaror qabul qilishga erishmog‘i lozim. Har qanday mayda-chuyda narsalar yuzasidan yuqori turgan rahbarlarga murojaat qilaverish, birinchidan, ularni ishdan chalg‘itsa, ikkinchidan, bu rahbarning bilim doirasi torligidan, o‘z sohasini yaxshi bilmasligidan, o‘z vazifasini uddalay olmayotganligidan dalolat beradi. Har qanday rahbar ham, qolaversa, oddiy xodim ham o‘z zimmasiga yuklatilgan vazifalarni tezkorlik bilan hal qilishni o‘zining burchi ekanligini yaxshi bilishi kerak.

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

Rahbar uchun qaror qabul qilish yagona chegara emas. Bu yerda bosh masala muqobil variantni tanlash emas, balki boshqaruv oldiga

qo‘yilgan maqsadni oqilona yechish yo‘lini topishdan iborat. Shu sababli qarorni ishlab chiqish jarayoni ayrim unsurlari ham mazmuni, ham ko‘lamga ko‘ra xilma-xil va ancha murakkabdir. Qarorni ishlab chiqish quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

1. Vaziyatni tahlil qilish;
2. Muammoni aniqlash;
3. Mezonlarni tanlash;
4. Muqobil variantlarni aniqlash;
5. Maqbul variantni tanlash;
6. Qaror to‘g‘risida kelishib olish;
7. Qarorning ijrosini uyushtirish;
8. Qarorlarning bajarilishini nazorat qilish va unga baho berish.

Bunday tartibni taxminiy deb bilmoq lozim. U vaziyatning xususiyatlariga va hal qilinayotgan holatning ko‘rinishiga qarab o‘zgarishi mumkin.

Qarorlarni bajarish bu yuqori bo‘g‘inda qabul qilingan rejalarni, shuningdek shu rejalar asosida quyi bo‘g‘inlar (sex, uchastka, brigada) uchun tuzilgan reja yoki topshiriqlarni bajarish yoki farmoyish tarzida rasmiylashtiriladi, so‘ngra u ma’muriy hujjat tusini olib aniq ijrochilar, bajarish muddatlari, nazorat qilish usullari va hokazolar ko‘rsatilgan bo‘ladi.

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

Qarorlarning bajarilishiga rahbarlik qilish jarayonida rahbarning vazifasi xodimlarning shaxsiy manfaatlarini jamiyat manfaatlari bilan muvofiqlashtirishga erishishdan iborat. Jamoaga muvaffaqiyatli rahbarlik qilish farmoyish berish, nazorat qilish usullari, shakllari va texnikasini bilishgina emas, balki topshiriqlarni bajarishga xodimlarni safarbar eta olish qobiliyatini ham talab etadi.

Mavjud yutuqlarni rahbar faqat o‘zining xizmatlari sifatida ko‘rsatmasligi lozim. Qaror ijro etilmay qolganda aybdorni jazolashdan oldin uning sabablarini diqqat bilan o‘rganish zarur. Ko‘pgina rahbarlar yaxshi qarorlar qabul qilishni bilmasliklari tufayli emas, balki ularni amalga oshirishni tashkil qila bilmasliklari sababli, o‘z lavozimlariga mos kelmay qoladilar. Ba’zida bir masala yuzasidan ikki-uch martalab qaror qabul qilinadi. Qarorlarning bajarilmay qolish sabablari ham shundadir.

Boshqarish jarayonidagi oxirgi bosqich bu qabul qilingan qarorlarning ijrosini nazorat qilishdir. Nazorat funksiyasi rahbarning eng muhim funksiyasidir. Rahbar oqibat natijada qabul qilinadigan qarorlarning tashabbuskorlari bo‘lib chiqishi tufayli, u ana shu qarorlarning bajarilishi ustidan nazoratni tashkil qilishning ham tashabbuskori bo‘lishi kerak. Qarorlarning ijro etilishini nazorat qilmaydigan rahbar o‘zi ishlayotgan ishlab chiqarishgagina emas, balki boshqa korxonalarga ham zarar keltiradi.

2.2. Boshqaruv qarorlarining tasnifi

Boshqaruv jarayonida turli masalalar yuzasidan, turli darajada xilma-xil mohiyatga va mazmunga ega bo‘lgan minglab qarorlar qabul qilinadi. Ularni quyidagi belgilar bo‘yicha guruhlarga ajratish mumkin:

1. Amal qilish davriga ko‘ra:

- *Strategik qarorlar.*
- *Taktik qarorlar.*

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

- ❖ xususiylashtirish jarayonlarini chuqurlashtirish.
- ❖ raqobat muhitini shakllantirish.
- ❖ chuqur tarkibiy o‘zgarishlarga erishish, o‘rta bisnesni rivojlantirish kabi dasturlar misol bo‘la oladi.

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

- ❖ korxona, firmaning joriy rejalarini tuzish va joriy qilish.

❖ kadrlar masalasini hal qilish va h.k.

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

2. Mazmuni va amal qilish xususiyatiga ko‘ra:

- *sotsial-iqtisodiy qarorlar.*
- *texnikaviy qarorlar.*
- *stereotip qarorlar.*
- *tashabbusli qarorlar.*

Sotsial-iqtisodiy qarorlar mehnat jamoalarida a’zolarining ijodiy faolligini ko‘tarishga, ular faoliyatining samaradorligini oshirishga yo‘naltiriladi.

Texnikaviy qarorlar tashkilotda texnikaga oid siyosat yuritishga qaratiladi.

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

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

Tashabbusli qarorlar o‘z tavsifiga ko‘ra novatorlik, mazmuniga ko‘ra esa istiqbolni nazarda tutadigan qarorlardir. Bunday qarorlar vaziyatni sinchkovlik batafsil o‘rganishni, maxsus kuzatuv materiallariga asoslanishi, maxsus hisob-kitoblarning amalga oshirilishini talab qiladi. Tashabbusli qarorlar erkin harakatga asoslanib qabul qilinadi.

3. Takrorlanish yoki yangilik darajasiga ko‘ra:

- *an’anaviy qarorlar.*
- *tavsiyali qarorlar.*

An’anaviy qarorlar bu odatiy vaziyatlarda qabul qilinadigan qarorlardir.Ularning amal qilish doirasi oldindan ma’lumdir. Bunga,

korxona yoki firmaning ishlab chiqarish dasturini qabul qilishga oid qilingan qarorlar misol bo‘la oladi.

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

4. Axborot bilan taminlanganlik darajasiga ko‘ra:

- *aniq qarorlar.*
- *tavakkalchilik qarorlar.*
- *No-aniq qarorlar.*

Aniq qarorlar bunda rahbar tanlab olingan variantlarning natijasini, muqobilligini aniq biladi. Masalan, ortiqcha naqd mablag‘ning 10%ini depozit sertifikatiga qo‘yish. Rahbar biladiki, juda kam uchraydigan favqulodda holatlar yuzaga kelganda, davlat o‘z majburiyatini bajara olmaydigan vaqtda tashkilot qo‘yilgan vositaning 10%ini qo‘lga kiritadi. Shunga o‘xshash rahbar yaqin kelajakka ishlab chiqarish xarajatlarini ma’lum mahsulot uchun qanday bo‘lishini bilishi mumkin, chunki ijara pudrati materiallar va ish kuchi qiymatini ma’lum yoki yuqori aniqlik bilan hisoblab chiqishi mumkin.

Tavakkalchilik qarorlar bo‘lar natijasi noaniq bo‘lgan qarorlardir, ammo har bir natijasi ehtimoli noaniqdir. Ehtimollik ushbu voqeani amalga oshirish darajasi kabi aniqlanadi va u 0 dan 1 gacha teng bo‘lishi mumkin.

Noaniq qaror bu tavakkal bilan to‘la bo‘lmagan axborotga asoslanib qabul qilinadigan qarorlardir. Boshqacha qilib aytganda, bunday qarorlar kutiladigan natijaga baho berish imkoniyati bo‘lmagan hollarda tavakkal qilib qabul qilinadigan qarorlardir. Masalan, Mudofaa vazirligining eng yangi, murakkab qurolni yaratish to‘g‘risidagi loyihani tasdiqlash bo‘yicha qabul qilingan qarori, odatda noaniq qaror shaklida bo‘ladi. Chunki ishlab chiqarilgan qurolning qanchalik samarali yoki samarasizligi uning qanchalik puxta yaratilganligi, nechog‘lik mo‘ljalni oqlaganligi bilan isbotlanadi. Ehtimol tavakkal qilib ishlab chiqarilgan yangi qurolga ehtiyoj umuman bo‘lmasligi mumkin.

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

5. Mehnat faoliyati darajasiga ko‘ra:

- *murakkab qarorlar.*
- *oddiy qarorlar.*

Murakkab qarorlar bu maxsus bilim tajriba va katta tayyorgarlik ishlarini talab qiluvchi qarorlardir. *Oddiy qarorlar* katta tajriba va maxsus bilim talab qilmaydigan qarorlardir.

6. Takrorlanishi va yangilik darajasiga ko‘ra:

- *an’anaviy qarorlar.*
- *ijodiy qarorlar.*

An’anaviy qarorlar bu oddiy an’anaviy holatda qaror qabul qilinadi. Ularning ta’siri oldindan ma’lum bo‘ladi. Masalan, korxonada ishlab chiqarish rejasi va dasturi bo‘yicha qaror qabul qilish.

Ijodiy qarorlar bu birinchi marta paydo bo‘layotgan aniq holatni tahlil qilish va ishni maxsus o‘rganilishini talab qiluvchi qarorlardir. Masalan, korxonaning ma’lum bir sohalari uchun soliq siyosatini va daromadni taqsimlash mexanizmini ishlab chiqish.

7. Muhimligiga ko‘ra:

- *bir lahzali qarorlar.*
- *kechiktirilgan qarorlar.*

Bir lahzali qarorlar rahbarda vaziyatni o‘ylab ko‘rishga, fikrlashga vaqt yo‘qligida qabul qilinadi. *Kechiktirilgan qarorlar* esa o‘z vaqtida qabul qilinmagan qarorlardir.

8. Ushbu ob’ektga ko‘ra:

- *tashqi qarorlar.*
- *ichki qarorlar.*

Tashqi qarorlar yuqori idoralar tomonidan qabul qilinadigan qarorlardir. *Ichki qarorlar* esa tashkilot ichida qabul kilinadigan qarorlardir.

9. Ta’sir sohasiga ko‘ra:

- *umumiy qarorlar.*
- *shaxsiy qarorlar.*

Umumiy qarorlar barcha jamoaga ta’sir ko‘rsatadi. *Shaxsiy qarorlar* ayrim guruhga yoki xodimga tegishli bo‘ladi.

10. Qaror qabul qilinishi usuliga ko‘ra:

- *boshqaruvchi qarorlar.*
- *majmuaviy qarorlar.*

Boshqaruvchi qarorlarga rahbarlar tomonidan qabul qilinadigan qarorlar kiradi. *Majmuaviy qarorlar* bu jamoa miqiyosida qabul qilinadigan qarorlardir.

11. Amal qilish xususiyatiga ko‘ra:

- vaqtinchalik qarorlar.
- operativ(tezkor) qarorlar.
- muntazam qarorlar.
- vaqti-vaqti bilan qabul qilinadagan qarorlar.

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

Operativ(tezkor) qarorlar kechiktirmay ijro etish uchun chiqariladi. Masalan, tabiiy ofat sodir bo‘lgan hollarda uni bartaraf qilish bo‘yicha qabul qilingan qarorlar ana shunday turkumga kiradi.

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

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

12. Qarorni qabul qilish shakliga ko‘ra:

- Yakka-boshchilik prinsipi asosida qabul qilingan qarorlar.
- Kolligial (ko‘pchilik fikri) asosida qabul qilingan qarorlar.
- Yakdillik prinsipi asosida qabul qilingan qarorlar.
- Kosensus prinsipi asosida qabul qilinagn qarorlar.

- "Ringi" usuli asosida qabul qilingan qarorlar.

Yakka-boshchilik asosida qabul qilingan qarorlar ko‘p hollarda asosli tanqidga uchrab turadi. Sababi, rahbar yakka-boshchilikka asoslangan qarorni aksariyat hollarda o‘zini ko‘rsatish maqsadida qabul qiladi. Bunday rahbar faoliyatining 80-90 foizi buyruqbozlikka asoslangan bo‘ladi. Bu jamoada keskinlikning yuzaga kelishiga sabab bo‘ladi. Boshqaruv qarorlari jamoa fikriga tayangan holda qabul qilinmas ekan, boshqaruvchi bilan bo‘ysunuvchilar o‘rtasidagi munosabatlarning keskinlashuvi, o‘zaro ishonchning yo‘qolishi, nizolarning kelib chiqishiga muqarrardir.

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

Yakdillik asosida qabul qilingan qarorlarning mohiyatiga ko‘ra ilgari surilayotgan muqobil fikrni so‘zsiz qo‘llab-quvvatlashdan iboratdir. Bunday bo‘lishi juda kam uchraydigan hodisadir, chunki qarorlarni qabul qilishda qatnashadigan kishilar demokratik uslubda fikrlash tarafdorlari bo‘lsada, odatda boshqalarnikidan farq qiladigan o‘z fikriga ega bo‘ladi.

Yakdillik ko‘pincha favqulodda ro‘y beradigan vaziyatlarda qaror qabul qilishda, shuningdek qarshilik ko‘rsatuvchi guruhlarda “koalitsiyalar” bo‘lmagan hollarda yuzaga keladi. Bizning sharoitda yakdillik “ma’qullaymiz” degan g‘alati shaklni egallaydiki, bu iqtisodiyotgagina emas, balki butun jamiyatga ham zarar yetkazishi mumkin. Shunday bo‘lsa-da bizdagi ko‘pgina boshqaruvchilar va Parlament vakillari shu tamoyilga amal qilishga moyildir.

Konsensus prinsipi asosida qabul qilingan qarorlar, ya’ni fikrlar plyuralizmi kuchaygan hamda axborot oqimi tobora kuchayib borgan hollarda qo‘llaniladi. O‘z mohiyati bilan: konsensus bu qarorlarni ishlab

chiqish jarayonida barcha bahsli masalalar va turli-tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish yoki kelishishdir.

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

"Ringi" usuli yapon biznesida keng qo‘llaniladigan usuldir. Bu usulga ko‘ra majlislarda emas, balki so‘rab chiqish yo‘li bilan rozilik olish vositasida hal etiladi. *"Ringi"* usuli bir nechta bosqichda amalga oshiriladi:

- Birinchi bosqich. Bu bosqichda firma rahbariyati qanday muammo yuzasidan qaror qabul qilinishi lozim bo‘lsa, shu muammo (masalan, yangi mahsulot turini ishlab chiqarishga) doir umumiy mulohazalar jalb etilgan mutaxassislar bilan birgalikda o‘rtaga tashlaydi.
- Ikkinchi bosqich. Muammo "pastga", ya’ni loyiha ustida ish tashkil etiladigan pog‘onaga uzatiladi.
- Uchinchi bosqich. Bu bosqichda tayyorlanayotgan loyihaning barcha jihatlari bo‘yicha ijrochilar bilan batafsil kelishib olinadi. Aslida bu ixtiloflarni, qarama-qarshi nuqtai nazarlarni bartaraf etish bosqichidir.
- To‘rtinchi bosqich. Muammoni hal qilish uchun maxsus kengash va konferensiyalar o‘tkaziladi.
- Beshinchi bosqich. Bu bosqichda hujjat ijrochilar tomonidan imzolanadi, har kim o‘z muhrini bosadi va hujjat firma rahbariyati tomonidan tasdiqlanadi.

Yaponiyada “ringi” usulini ehtiyotkorlik, avaylash, jamoat mas’uliyatini oldinga suruvchi boshqaruv falsafasini qurilishlaridan biri deb hisoblash odat tusiga kirgan. Garchi bu usulning haddan tashqari sermashaqqat bo‘lgani uchun Yapon matbuotida uning sha’niga aytilgan tanqidni uchratish mumkin bo‘lsada uni qo‘llashdan voz kechish to‘g‘risida hech narsa deyilmaydi.

Qaror shaxs tamonidan qabul qilinar ekan unda bu shaxs fazilatlari u yoki bu darajada aks etmay qolmaydi. Shu nuqtai nazardan quyidagi ko‘rinishdagi qarorlarning mavjudligi e’tirof etiladi:

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

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

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

Tinch holatni saqlovchi qarorlar chuqur izlanishlar natijasida qabul qilinadi. Bunda qaror tezkor g‘oyaning paydo bo‘lishidan ko‘ra ko‘proq aniqlik kiritish, nazorat qilish asosida qabul qilinadi. Shu sababli bunday qarorlarda novatorlik, originallik va juda sozlik alomatlari o‘z aksini topmaydi.

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

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

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

Yana boshqacha tasnif bo‘yicha qarorlar quyidagicha bo‘lishlari mumkin:

1. Mazmuni bo‘yicha:
   - texnikaviy;
   - texnologik;
   - iqtisodiy;
   - ijtimoviy;
   - tashkiliy.
2. Ta’siri bo‘yicha:
   - qisqa mudatli;
   - uzoq mudatli;
   - uzluksiz.
3. Ta’sir qilish ob’ektlari bo‘yicha:
   - umumiy qarorlar;
   - konkret qarorlar.
4. Rasmiylashtirilishi bo‘yicha:
   - hujjatlashtirilgan qarorlar;
   - hujjatlashtirilmagan qarorlar.
5. E’lon qilish shakli bo‘yicha:
   - yozma qarorlar;
   - og‘zaki qarorlr.
6. Qarorlar qabul kilsh sub’ekti bo‘yicha:
   - yakka tartibda;
   - kollegial qabul qilingan qarorlar.
7. Qarorlarni qabul qilish vaziyati bo‘yicha:
   - standartlashtirilgan qarorlar;
   - standartlashtirilmagan qarorlar.
8. Qarorlar qabul qilish jarayoni bo‘yicha:
   - formal shakliga keltirilgan qarorlar;
   - ijodiy qarorlar.

Xo‘jalikni boshqarish jarayonida turli qarorlar qabul qilinadi. Ularni quyidagi belgilariga qarab tasniflash mumkin:

1. Mazmuniy jihatdan (rahbarlik, tashkiliy, istiqbolli va tezkor).
2. Ma’lumoti jihatidan (iqtisodiy, tashkiliy, texnik).
3. Keng qo‘lamdagi ta’siri jihatidan (umumiy, xususiy).
4. Harakat doirasi jihatidan (uzoq va qisqa mudatli).
5. Ta’sirning chuqurligi jihatidan (ko‘p va bir darajali).
6. Harakat yo‘nalishi jihatidan (ichki va tashqi).
7. Qabul qilish usuliga qarab (jamoaviy va individual).
8. Yozib qo‘yish, fiksatsiya usuli jihatidan (yozma va og‘zaki).
9. Tayyorlash ma’lumoti jihatidan (muammoli va vaziyatli)

2.3. Tashkiliy qarorlar: dasturlashtirilgan, dasturlashtirilmagan, kompromisslar

Tashkiliy qarorlar rahbar o‘zining egallab turgan lavozimiga ko‘ra o‘z majburiyatlarini bajarish uchun qilishi kerak bo‘lgan tanlov.

Tashkiliy qarorlar maqsadi tashkilot oldiga qo‘yilgan maqsadlarga tomon harakatni ta’minlash. Shu sababli eng yaxshi tashkiliy qaror bo‘lib amalda qo‘llaniladigan va pirovard maqsadlarga erishishda muhim hissa bo‘ladigan tanlov hisoblanadi.

Tashkiliy qarorlar o‘zi ham dasturlashtirilgan va dasturlashtirilmagan turlarga bo‘linadi.

Dasturlashtirilgan qarorlar bu matematik amallarni bajarishda qo‘llaniladigan harakatlar yoki qadamlarning ma’lum ketma-ketligini amalga oshirish natijasidir. Qoidaga ko‘ra muqobil harakatlar soni chegaralangandir va tashkilot berilgan tanlov yo‘nalishlari chegarasida bo‘lishi kerak. Masalan, shifoxona inspektori hamshira va sanitar ish grafigini tuzganda, bemorlar va ularga xizmat ko‘rsatuvchi xodimlar o‘rtasidagi ma’lum munosabatlarni ifodalovchi formuladan kelib chiqqan holda grafik tuziladi. Agar shifoxona qoidalariga bitta hamshira beshta bemorga xizmat ko‘rsatishi ko‘rsatilgan bo‘lsa, unda qaror avtomatik ravishda qabul qilinadi, ya’ni 1-etajda 50 ta bemor bo‘lsa, ularga 10 ta hamshira belgilanishi lozim. Shunday qilib moliya bo‘limi boshlig‘idan depozitli sertifikat, munitsipal obligatsiyalar yoki oddiy

aksiyalardagi naqd pul talab qiladigan bo‘lsa, ya’ni hozirgi vaqtda investitsiya kapitaliga ega katta miqdorda foydani nima tashkil qilayapti, bunda tanlov alohida variantlar bo‘yicha, oddiy hisob-kitoblar natijasi bo‘yicha, eng maqbul variant tanlanadi.

Dasturlashni samarali tashkiliy qarorlarni qabul qilishda muhim yordamchi vosita deb qarash mumkin. Qarorlar qanday bo‘lishini aniqlab, rahbariyat xatolar ehtimolini kamaytiradi. Shu bilan bir vaqtda iqtisod qilinadi, ma’lum vaziyatlar sodir bo‘lganda xodimlarga yangi to‘g‘ri protsedura ishlab chiqishning hojati qolmaydi. Rahbariyat qarorlarni ma’lum tartibga takrorlanib turuvchi vaziyatlardan kelib chiqqan holda dasturlashni amalga oshiradi. Rahbarga qaror qabul qilishdagi protseduraning to‘g‘ri va ixtiyoriyligiga o‘ziga ishonch eng muhim hisoblanadi. Ko‘rinib turibdiki, dasturlashtirilgan protsedura noto‘g‘ri bo‘lsa, uning yordamida qabul qilingan qarorlar samarasiz bo‘ladi, rahbariyat esa o‘z xodimlar oldida ham, tashkilot tashqarisida ham o‘z obro‘sini yo‘qotadi. Buning ustiga qaysi tashkilotda mazkur metod (usul) qo‘llanilsa, dasturlangan qarorlarni qabul qilishda ularning yuqori darajada asoslanganligini isbotlash zarurdir. Samarali axborot almashinuvi qaror qabul qilish samaradorligini oshiradi.

Dasturlashtirilmagan qarorlar bu qarorlar ma’lum bo‘lmagan sabablar orqali sodir bo‘ladigan yangi aniqlangan vaziyatlarda talab qilinadi. Konkret zaruriy qadamlar ketma-ketligini oldindan tuzish imkoni bo‘lmaganligi sababli rahbar qaror qabul qilish uchun protsedura ishlab chiqishi shart. Dasturlashtirilmagan qarorlar turiga quyidagilar kiradi:

- tashkilot maqsadi qanday bo‘lishi kerak;
- ma’lumotni qanday yaxshilash kerak;
- boshqaruv bo‘linmasini qanday takomillashtirish kerak;
- qo‘l ostidagilarni qiziqtirishni qanday amalga oshirish kerak;

Bunday vaziyatlarning har birida (ko‘p hollarda dasturlashtirilmagan qarorlarda) muammoning haqiqiy sababi hohlagan omillardan biri bo‘lishi mumkin. Shu bilan bir vaqtda rahbar ko‘pgina tanlash variantlariga ega bo‘ladi. Amaliyotda boshqaruv qarorlarining

ozroq qismi dasturlashtirilgan yoki dasturlashtirilmagan sof ko‘rinishda bo‘ladi.

Qarorlarning ikki qutbli turi dasturlashtirilgan va dasturlashtirilmagan farqni amerikalik iqtisodchi, Nobel mukofoti sovrindori G. Simon kiritdi. Uning nazariyasiga ko‘ra, qarorlar takrorlanadigan va muntazam bo‘ladigan darajada dasturlashtiriladi va ularni qabul qilish uchun muayyan protseduralar ishlab chiqiladi, bu standart usullar va qoidalarga muvofiq qadamlarning aniq ketma-ketligi. Muammo har safar yuzaga kelganda ushbu protseduralarni qayta ko‘rib bo‘lmaydi.

Bunday qarorlarni qabul qilishning aniq belgilangan shartlari mavjud. Dasturlashtirilgan qaror qabul qilishda belgilangan qoidalar va strategiyalar ko‘pincha qanday yondashuvni belgilaydi. Standart usul deyarli hech qanday tanlov qoldirmaydi. Bunday qarorlar kompyuter kabi dasturlashtirilgan: A hodisasi yuz berganda, B hodisasi avtomatik ravishda unga ergashadi, boshqacha qilib aytganda, qarorlar tashkilot faoliyatida yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan odatiy vaziyatlar uchun “dasturlashtirilgan”. Odatiy vaziyatlarda qaror qabul qilishning ba’zi texnikalaridan foydalanish xatolar ehtimolini pasaytiradi va qarorlarni qabul qilish samaradorligini oshiradi, chunki u tegishli vaziyat yuzaga kelganda yangi texnikani ishlab chiqish zaruratini yo‘q qiladi. Shuning uchun dasturlashtirilgan yechimlar eng rivojlangan deb hisoblanadi.

Bunday yechimlarning misollari sifatida xodimlarning ta’tillarini rejalashtirish, kasallik varaqalarini ko‘rib chiqish va to‘lash, ariza berish va omborga materiallarni qabul qilish, ofisdagi joriy yozishmalarni tartiblashtirish va boshqa ko‘p narsalar kiradi.

Dasturlashtirilgan qarorlarni qabul qilish bilan bog‘liq barcha protseduralarni amalga oshirish menejerlar haqiqatan ham to‘g‘ri usullardan foydalanayotganiga amin bo‘lishlarini nazarda tutadi, bu nafaqat ehtiyotkorlik bilan asoslanishi, balki doimiy ravishda takomillashtirilishi kerak. Agar o‘zgargan muhitda qaror qabul qilish uchun eskirgan usullardan foydalanilsa, halokatli oqibatlarga olib kelishi mumkin. Shu sababli, boshqaruv qarorlarini qabul qilish protseduralari

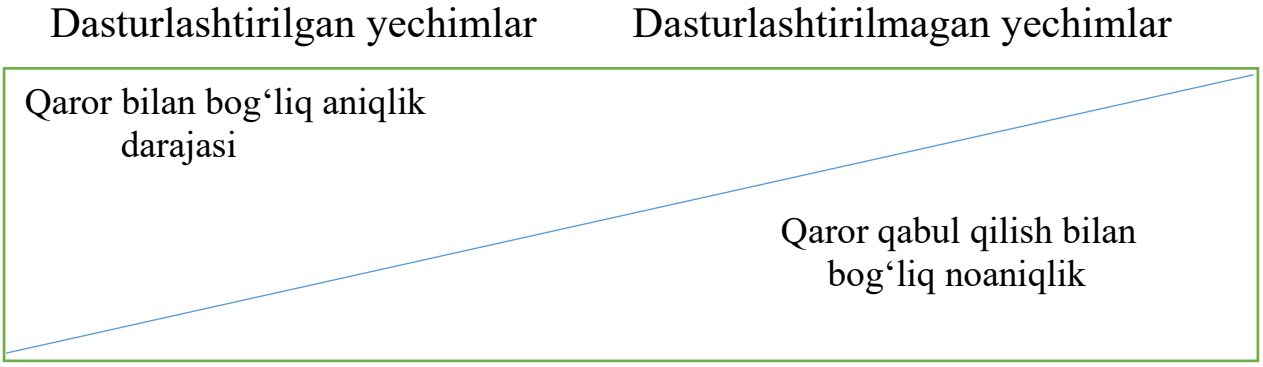
tashkilotning tashqi va ichki muhitidagi o‘zgarishlarni hisobga olgan holda doimiy ravishda yangilanib turishi kerak.

Yechimlar yangi, tuzilmagan bo‘lsa (ya’ni ularni oddiy, dasturlashtirilgan qatorlarga ajratib bo‘lmaydi) yoki muammolarni hal qilishning tasdiqlangan usullari mavjud bo‘lmaganda, ularni yechish uchun zarur bo‘lgan harakatlar ketma-ketligi aniqlanmagan deb hisoblanadi. Shuning uchun, ular paydo bo‘lganda, rahbar har safar yangi qaror qabul qilish tartibini ishlab chiqishi kerak.

Dasturlashtirilmagan qarorlar yangi yoki noto‘g‘ri aniqlangan muammolarni hal qilish uchun qabul qilinadi. Shuning uchun dasturlashtirilmagan yechimlar uchun doimiy standart usullarni qo‘llay olmaymiz, standart shartlarni aniqlay olmaymiz. Qarorlar qabul qilishni talab qiladigan muammolar to‘plami juda katta va xilma-xil bo‘lganligi sababli, shunga o‘xshash vaziyatlarda ham bir xil darajada ishlaydigan model yoki metodikani ishlab chiqish deyarli qiyin, chunki ularning har biri o‘ziga xos xususiyatga ega. Shuning uchun tashkilotlarda qabul qilingan eng muhim, mas’uliyatli qarorlar asosan bu dasturlashtirilmagan qarorlardir. Dasturlashtirilmagan qarorlarni qabul qilishda xatolarning qiymati yuqori bo‘lganligi sababli, menejerlar o‘z ulushlarini kamaytirishga harakat qilishlari kerak, asta-sekin dasturlashtirilmagan qarorlarni dasturlashtirilgan qarorlarga aylantirib, rasmiy qarorlar qabul qilish protseduralarini ishlab chiqish va amalga oshirish lozim.

Filiallarni ochish, bo‘linmalarni birlashtirish, yangi sanoat tarmoqlarini joriy etish, tashkiliy tuzilmani o‘zgartirish, yangi tovar yoki xizmatlarni taklif qilish, xodimlarni sezilarli darajada qisqartirishni amalga oshirish, yangi ish haqi tizimini joriy qilish bilan bog‘liq qarorlar dasturlashtirilmagan qarorlarga misoldir.

Qaror qabul qilishda aniqlik va noaniqlik o‘rtasidagi munosabatni ko‘rsatadi. Ishonchlilik darajasi pasayishi bilan (va noaniqlik darajasi oshadi), qarorlar kamroq dasturlanadi va aksincha.



2.3.1-chizma. Qaror turi bo‘yicha aniqlik va noaniqlik darajasi

Yuqori malakali menejerni xarakterlaydigan dasturlashtirilmagan qarorlarni qabul qilish qobiliyatidir, chunki bunday qarorlar qabul qilish yuqori sezgi va tushunishni talab qiladi. Dasturlashtirilmaydigan yechimlarning bir necha darajalari mavjud. Qaror qanchalik murakkablashsa, u shunchalik noaniqlikda qabul qilinadi va dasturlashtirilmaydi.

Ko‘pgina tashkilotlar o‘zlarining menejerlarini samarali, dasturlashtirilmagan qarorlar qabul qilish qobiliyatiga qarab tanlaydilar. Dasturlashtirilmagan qarorlarning oqibatlari katta bo‘lganligi sababli, dasturlashtirilgan qarorlardan ko‘ra ko‘proq ta’sir ko‘rsatadi. Menejer dasturlashtirilmagan yechimlar uchun mumkin bo‘lgan alternativalarni yaratishda ijodiy bo‘lishi kerak.

Ba’zida menejerlar noto‘g‘ri dasturlashtirilgan qarorlarni dasturlashtirilmagan qarorlar deb tasniflaydilar. Masalan, menejer bo‘ysunuvchilarga qaror qabul qilishga ruxsat berishda xatoga yo‘l qo‘yishi yoki kichik muammolarni hal qilishning o‘ziga xos metodologiyasini belgilab qo‘yishi mumkin. Yechim turini noto‘g‘ri aniqlab, hatto tajribali va mohir menejerlar ham ko‘p vaqt va kuch sarflashlari mumkin.

O‘zini-o‘zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar

1. Boshqaruv qarorlari qanday talablarga javob berishi kerak?
2. Strategik va taktik qarorlar umumiy va maxsus qarorlardan nimasi bilan farq qiladi?

3. Streotip va tashabbusli qarorlar qanday hollarda qabul qilinadi?

4. An’anaviy va tavsiyali qarorlar aniq va noaniq qarorlardan nimasi bilan farq qiladi?

5. Amal qilish xususiyatiga ko‘ra boshqaruv qarorlari qanday turlarga bo‘linadi?

6. Boshqaruv qaror qabul qilishning kollegial va konsensus tamoyillari to‘g‘risida nimalar deya olasiz?

7. Boshqaruv qaror qabul qilishda “Ring” usulining mohiyati nimada?

8. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish qanday bosqichlarni o‘z ichiga oladi?

9. Dasturlashtirilgan va dasturlashtirilmagan boshqaruv qarorlarini o‘zaro bog‘liqlik jihatlari nimada?

3-BOB. BOSHQARUV QARORLARINI ISHLAB CHIQISHDA AXBOROTNING AHAMIYATI

3.1. Boshqaruv axborotining qaror qabul qilishdagi o‘rni va ahamiyati.
3.2. Axborotga qo‘yiladigan asosiy talablar.
3.3. Boshqaruv axborotining tasnif etilishi.
3.4. Axborotni to‘plash va baholash usullari.

3.1. Boshqaruv axborotining qaror qabul qilishdagi o‘rni va ahamiyati

Innovatsion iqtisodiyot sharoitida korxona va tashkilotlarda boshqaruv strukturalari hamda rahbar va rahbarlik usullari ham o‘zgarmoqda. Birinchi Prezidentimiz I.A. Karimov ta’kidlaganlaridek: “Bugungi kunning eng muhim vazifasi hayotimiz barcha sohalarida, ayniqsa, boshqaruvga, respublika miqyosida, viloyat, shahar, tuman, qishloq va mahallalarni boshqarishda, tarmoq bo‘g‘inlarini idora etishda yangicha fikrlaydigan, qiyin damlarda mas’uliyatni o‘z zimmasiga ola biladigan, hayot bilan hamqadam yurishga qodir, imoni pok, bilimdon, ishbilarmon odamlarni topish, ularga ishonch bildirishdan iboratdir”.

Hozirgi rahbar ham a’lo mutaxassis, ham haqiqiy tadbirkor, tashkilotchi, ayni paytda o‘z haq-huquqini tanigan-bilgan kishi bo‘lmog‘i lozim.

Har qanday ijtimoiy mehnat jarayoni u hoh kichik doirada, hoh katta doirada bo‘lsin, boshqaruvni talab qiladi. Kimdir xodimlar oldiga maqsad qo‘yishi, vazifalarni taqsimlashi, uning bajarilishini nazorat qilishi, kishilarni mehnat qilishga undashi, ularning harakatini muvofiqlashtirishi lozim.

Avvallari barcha qarorlar buyruq bilan yuqoridan bizlar uchun qabul qilingan bo‘lsa, mustaqillikdan so‘ng, tashkilotlar rahbarlariga ham yuqoridan emas, balki o‘zlariga huquq berildi. Inson faoliyati davrida bir necha imkonli harakatlardan bittasini tanlab olish vaziyati doim paydo bo‘lib turadi. Bizlarning har birimiz kun davomida yuzlab va minglab qarorlar qabul qilishimizga to‘g‘ri keladi. Hozirgi davrda

xalq xo‘jaligining turli bo‘linmalari faoliyatini boshqarish, eng avvalo tegishli boshqaruv qarorlarini qabul qilish turli-tuman axborotlarga bog‘liq. Axborotlarning xilma-xilligi har bir boshqaruv ob’ektining faoliyati ko‘p tomonlamaligi bilan, boshqaruv sohalari ham turli-tumanligi bilan belgilanadi. Bular esa pirovard natijada ishlab chiqarish jarayonlari miqyosining kattaligi, o‘ta murakkabligi va davom etish sur’atlarining yuqoriligi bilan bog‘liqdir.

Hozirgi innovatsion iqtisodiyot sharoitida rahbar tomonidan qabul qilinadigan qarorlar har tomonlama asoslangan bo‘lishi kerak. Rahbar o‘ziga axborot tayyorlovchi xodimlar mehnatini tashkil eta bilishi, ulardan omilkorlik bilan foydalanishi kerak.

Hozirgi kunda O‘zbekistonda ilmiy-texnika bilan shug‘ullanadigan 200 dan ziyod xizmat bo‘limlari mavjud. Bu ham chegara emas. Chunki tashkilotda boshqarish odam orqali amalga oshiriladi. Boshqarishning birdan-bir quroli (usuli, vositasi, yo‘li) menejer ixtiyoridagi axborotlar. Ushbu axborotdan foydalanib va uzatib hamda qayta signallar olib, u tashkil qiladi, rahbarlik qiladi va bo‘ysunuvchilarga dalil keltiradi.

Axborot bu ma’lumot va xabarlar to‘plami bo‘lib, mazmunan yangilik unsurlariga ega bo‘ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o‘ta zarurdir. Ishonchli va zarur axborotlarsiz boshqarishni amalga oshirib bo‘lmaydi. Axborotlar boshqaruv negizi hisoblanadi.

Boshqaruvchi organ boshqariluvchi ob’ektning holati hamda boshqariluvchi ob’ekt bilan bog‘liq bo‘lgan tashqi muhit holati haqida axborotlar olib turadi. Bu axborot boshqaruvchi organ tomonidan qabul qilinadi va shu axborot asosida u boshqaruvchi axborot (qaror, buyruq)ni ishlab chiqadi. Shundan keyin axborot boshqariluvchi ob’ektga ta’sir o‘tkazadigan boshqaruvchi tizimning ijroiya organiga yuboriladi va bajarilishi nazoratga olinadi.

Shunday qilib, boshqaruv tizimida axborotni uzatish, olish, qayta ishlash va berish jarayoni amalga oshiriladi. Ishlab chiqarishning borishi to‘g‘risidagi ichki axborot boshqaruvchi tizimga muttasil kelib tushadi. Bu:

- ish o‘rinlariga xom-ashyoning kelib tushishi;
- stanok, uskunalarning ishlashi;

❖ ishchilarning ishlab chiqarish normalarini bajarishi;
❖ tayyorlangan buyumlar mikdopi va ularning sifati;
❖ mahsulotlarni sotishi haqidagi axborotlar.

Tashqi axborotlar, ya'ni:

❖ yuqori tashkilotlardan olinadigan farmoyish, qaror va top-shiriqlar;
❖ mahsulot iste'molchilari talablari;
❖ boshqa korxonalarning ilg'or tajribalari;
❖ raqobatdoshlarning xatti-harakatlari;
❖ bozorlardagi holat, ulardagi muvozanat;
❖ inflyatsiya va ishsizlik darajasi;
❖ byudjetga to'lovlar va hokazolarga oid ma'lumotlar shu turkumdagi axborotlar sirasiga kiradi. Bular tashqi muammolardan kelib chiquvchi axborotlar xisoblanadi.

Agar korxona ichida axborot oqimlarining kelishi va tashqi dunyo bilan aloqalar buzilsa, korxonaning kelajagi xavf ostida qoladi.

3.2. Axborotga qo'yiladigan asosiy talablar

Boshqaruvda foydalaniladigan va bajarilishi uchun uzatiladigan axborotlarga quyidagi talablar qo'yiladi:

- *ishonchlilik;*
- *tushunarlilik, bir ma'nolilik;*
- *tezkorlik;*
- *to'liqlik;*
- *tejamlilik.*

Hozirgi davrda rahbar boshqaruv ishlarida tashabbus va omilkorlik ko'rsatishi, tezkorlik bilan ish olib borishi, vaziyat o'zgarishini o'z vaqtida payqab olish, resurslar bilan manevr qila olishi, har bir konkret sharoitda maqbul qaror qabul qilishi zarur. Buning uchun rahbar ishonchli va mazmunli axborot olib turishi lozim. Ortiqcha, befoyda axborot rahbar ishini qiyinlashtiradi, ortiqcha mehnat va vaqt sarflashga olib keladi.

Axborot tushunarli bo'lishi kerak, chalkash, bir-biri bilan taqqoslab bo'lmaydigan ko'rsatkichlar to'g'ri rahbarlik qilishga va o'z vaqtida

qaror qabul qilishga putur yetkazadi.

Axborotning o‘z vaqtida kelishi va o‘z vaqtida bajaruvchilarga yuborilishi, ya’ni tezkorligi ham juda muhimdir. U boshqaruv jarayonining, binobarin, ishlab chiqarishning uzluksiz borishiga yordam beradi. Shuningdek, dastlabki axborotni boshqarish turli maqsadlar uchun oson o‘zgarish, undan boshqaruvning barcha bo‘g‘inlarida foydalanish mumkinligi, axborotning uzil-kesil ishlanishi, undan qo‘shimcha ishlov bermasdan foydalanish ham katta ahamiyatga ega.

Zarur paytda kerakli natija beradigan axborotlar qimmatli hisoblanadi. Kech berilgan axborotlar o‘z qiymatini yo‘qotadi.

Ishlab chiqarish vaziyatiga to‘g‘ri baho berish va aniq qaror qabul qilish uchun boshqaruv organi axborot bilan to‘liq ta’min etilishi, axborot hajmi maqsadga muvofiq bo‘lishi kerak. Axborot yetishmasligi yoki haddan tashqari ko‘payib ketishi tezkor va to‘g‘ri boshqarishga halal beradi. Va, nihoyat, boshqarish apparati xodimlari qanchalik yuqori malakali bo‘lsalar, axborot qiymati ham shunchalik yuqori va tartibga solingan bo‘ladi. Boshqarish organlari ma’lumotlar qabul qiluvchi texnika vositalari bilan qanchalik mukammal ta’minlangan bo‘lsa, rahbarlarga ortiqcha, befoyda ma’lumotlar shunchalik kam kelib tushadi. Bu esa o‘z navbatida axborot oqimidagi tejamkorlikni ta’minlaydi.

3.3. Boshqaruv axborotining tasnif etilishi

Axborot tadqiqot ob’ekti bo‘yicha quyidagilarga bo‘linadi:

1. Tashqi muhit axboroti

- demografik
- iqtisodiy
- tabiiy
- ilmiy-texnikaviy
- ijtimoiy va siyosiy

2. Tashkilot ichidagi axborot

- iste’molchilar
- tovarlar
- sotish yo‘llari

- raqobatchilar
-reklama

3. Bajariladigan vazifasiga ko‘ra

- ma’lumot beruvchi
- tavsiya etuvchi
- me’yoriy
- signalli

4. Qayta ishlagan munosabati bo‘yicha

- ixtiyoriy
- boshlang‘ich
- mantiqiy
- ikkilamchi
- yig‘ma

5. Barqarorlik bo‘yicha

- doimiy
- o‘zgaruvchan
- shartli doimiy

6. Bajariladigan vazifasi bo‘yicha

- rejali
- tahliliy
- nazorat qiluvchi
- hisob-kitobli

7. Olish usuli bo‘yicha

- kuzatish
- tajriba
- avtomatlashgan

Hozirgi davrda xalq xo‘jaligining turli bo‘linmalari faoliyatini boshqarish, eng avvalo tegishli boshqaruv qarorlarini qabul qilish turli-tuman axborotlarga bog‘liq. Axborotlarning xilma-xilligi har bir boshqaruv ob’ektining faoliyati ko‘p tomonlamaligi bilan, boshqaruv sohalari ham turli-tumanligi bilan belgilanadi. Bular esa pirovard natijada ishlab chiqarish jarayonlari miqyosining kattaligi, o‘ta murakkabligi va davom etish sur’atlarining yuqoriligi bilan bog‘liqdir.

Boshqaruv axborotlari o‘ta turli-tuman bo‘lganligi tufayli mazkur

boshqarish qarorlarini ishlab chiqish uchun zarur va yetarli axborotni tanlab olish ancha qiyin. Barcha axborotlarni o‘ziga xos belgilariga qarab tur va guruhlarga ajratish, ya’ni klassifikatsiya qilish yoki tasniflash, bu qiyinchilikni bartaraf etish yoki bir oz yengillashtirishga ma’lum darajada yordam beradi.

Turkumlanganda axborot tizimi har tomonlama soddalashadi, shuningdek, uni to‘plash, uzatish va turlarga ajratish osonlashadi, buning natijasida rahbar xodimlar axborot bilan to‘liqroq ta’min etiladi. Barcha axborotlarni quyidagi belgilar bo‘yicha turkumlash mumkin.

3.1-jadval

Axborotlar turlari

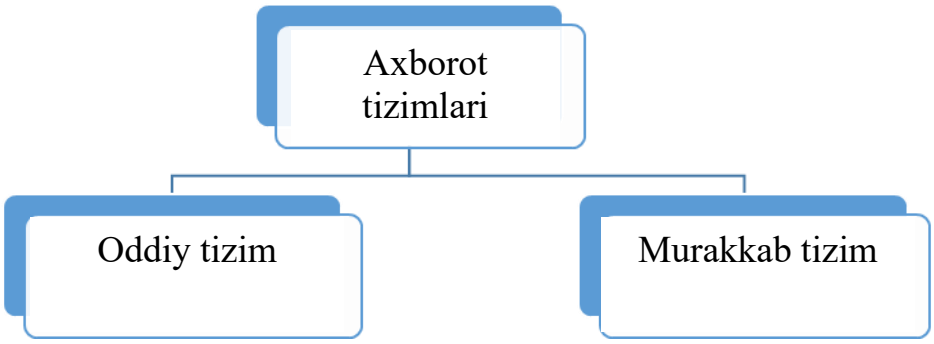
T/r	Turkumlash belgilari	Guruhlar
1	Mazmuniga qarab	- iqtisodiy - huquqiy - sotsial - texnikaviy - tashkiliy
2	Kelish manbai va foylanish joyiga qarab	- ichki axborot - tashqi axborot
3	Kimga mo‘ljallanganligiga qarab	- korxona uchun - bo‘lim uchun - sex uchun -uchastka uchun
4	Barqarorlik xarakteriga qarab	- oddiy axborot - shartli doimiy axborot - o‘zgarib turuvchi axborot
5	Foydalnish uchun tayyorgarligiga qarab	- dastlabki axborot - oraliq axborot - yakuniy axborot
6	Davriyligiga qarab	- smenali axborot - sutkali axborot - kvartallik axborot
7	Boshqaruv jarayonidagi vazifasiga qarab	- direktiv axborot - hisobot ko‘rinishidagi axborot - hisobga olish bo‘yicha axborot - nazorat qilish bo‘yicha axborot
8	Voqealarni kelib chiqishini aks ettirish vaqtiga qarab	- tarixiy axborot - joriy axborot - perspektiv axborot
9	Mo‘ljallanganligiga qarab	- bir maqsadli axborot

		- ko‘p maqsadli axborotlar
10	Mustahkamlash va saqlash imkoniyatiga qarab	- og‘zaki axborot - yozma axborot - ovozli axborot - tasvirli axborot
11	Muhimliligiga qarab	- o‘ta muhim axborot - muhim bo‘lmagan axborot
12	To‘liqliligiga qarab	- to‘liq, kompleks axborotlar - to‘liq bo‘lmagan axborotlar
13	Xarakteriga qarab	- individual axborotlar - funksional axborotlar - universal axborotlar
14	Ishonchliligiga qarab	- ishonchli axborotlar - ehtimolli axborotlar

Ishlab chiqarish doimiy rivojlanishda bo‘lganligi sababli axborot turlari, soni va ko‘lami ham ko‘payib boraveradi. Shu bois yuqorida keltirilgan turkumlashni to‘liq deb bo‘lmaydi. Barcha boshqarish vazifalarini kompleks hal etish uchun axborotlar har bir boshqarish ob’ektining o‘ziga xos xususiyatlarini hisobga olib aniq turkumlanadi.

3.4. Axborotni to‘plash va baholash usullari

Axborot tizimlari ikki xil bo‘lishi mumkin:



Oddiy tizim. Axborot paydo bo‘lgan joydan iste’mol joyiga keltiriladi. Bunday axborot telefon orqali yoki signallar vositasida kelib tushishi mumkin. Bu turdagi axborot tizimi quyi boshqaruv bosqichiga to‘g‘ri keladi. Ish joyidan ustaga berilgan axborot bunga misol bo‘la oladi. Bunday axborotga deyarli ishlov berilmaydi.

Murakkab tizim. Bu tizim ishlab chiqarish va boshqaruv

tarkibining murakkabligi bilan bog‘liq. Bu yerda dastlabki axborot yuzaga keladi. Ishlov berishda hisoblash texnikasidan keng foydalaniladi.

Murakkab axborot tizimining har xil darajada mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish turlari quyidagilardan iborat:

❖ Axborotlarni to‘la o‘zlashtirish davri. Bunda axborot oddiy mexanizimlardan foydalanilgan holda butunlay qayta ishlanadi.

❖ Aralash axborot tizimi. Bunda axborotni mexanizatsiyalashgan va avtomatlashgan qurilmalari yordamida o‘zgartirishlarga erishiladi. Bu tizim avtomatlashgan nazoratni ta’minlaydi, ba’zida korxonaning ishlab chiqarish faoliyati ustidan oddiy boshqaruv jarayonini amalga oshiradi.

❖ Axborot-ma’lumot tizimi. Bunda ko‘z bilan bajariladigan nazorat uchun ba’zi bir ma’lumotlarni berish bilan cheklanadi.

❖ Kuzatuv axborot tizimi. Bu tizim avtomatlashgan nazorat va boshqaruvni ta’minlaydi. Keyingi ikkala tizim asosan texnologik jarayonlar to‘g‘risidagi axborotlarni qayta ishlash uchun qo‘llaniladi.

Axborotlar tizimi bu murakkab tizim bo‘lib, o‘z ichiga turli hujjatlarni, axborot oqimi, aloqa kanallari, texnik vositalar va avtomatik boshqaruv tizimlarini oladi. Butun axborotlar tizimi aniq va doimiy ishlashi lozim.

Har bir rahbarning uslubi ko‘p jihatdan qaror qabul qilish uchun zarur va yetarli axborotni olish va undan foydalanishda uning shaxsiy ishlash uslubi bilan belgilanadi.

Axborot tizimini boshqarish funksiyasini amalga oshirish uchun xodimlarni turli axborot bilan ta’minlovchi ob’ekt haqidagi axborot yig‘ish, uzatish va qayta ishlash bo‘yicha ma’lumotlarni va kommunikatsion tizimni o‘zida namoyon etadi.

Kommunikatsiya bu kishilar o‘rtasidagi o‘zaro axborot almashinuvidir. Rahbarlar qilayotgan hamma ishlar axborotlarning samarali almashishini talab qiladi. Yaxshi yo‘lga qo‘yilgan kommunikatsiya ish muvaffaqiyatini ta’minlaydi. So‘rovlar shuni ko‘rsatadiki, 73 foiz amerikalik, 85 foiz yapon, 63 foiz angliyalik rahbarlar kommunikatsiya, qo‘yilgan maqsadga erishish yo‘lidagi bosh

to‘siq deb hisoblaydilar. Yana bir boshqa so‘rovnomaga ko‘ra 2000 turli kompaniyaning 250 ming xodimi korxonalarda axborot almashish eng qiyin masaladan biri deb biladilar.

Umuman har bir rahbar 50 dan 90 foizgacha vaqtini kommunikatsiyaga sarflaydi. Shu sababli, shuni tasdiqlash mumkinki, menejer faoliyatining samaradorligi eng avvalo kommunikatsiya samaradorligiga, ya’ni:

- kishilar bilan yakkama-yakka suhbat olib borish qobiliyati;
- telefonda so‘zlashuv qobiliyati;
- rasmiy hujjatlarni tuzish va o‘qiy olish qobiliyati;
- majlislarda qatnashish madaniyati kabilarga bog‘liq.

Korxona (tashkilot) kommunnkatsiyasi - bu o‘ta murakkab, ko‘p bosqichli tizim bo‘lib, o‘z tarkibiga nafaqat tashkilot ichidagi, shuningdek uning tashqarisidagi axborot almashinuvini ham oladi.

Tashkilot - bu davlat nazorati va boshqaruvchi ostidagi ob’ekt bo‘lib, u o‘zidan yuqori tegishli tashkilotlarga (makroiqtisodiyot va statistika vazirligiga) turli hisobotlar, ma’lumotlar, axborotlar berib turadi.

Tashqi kommynikatsiya - bu tashkilot bilan tashqi muhit o‘rtasidagi axborot almashuvidir. Tashqaridan keladigan axborotlar, jumladan yuqori boshqaruv organlari, hoqimiyat, vazirlik, ko‘mitalar, Vazirlar Mahkamasi, Prezident devoni axborotlari bunga misol bo‘ladi.

Ichki kommunikatsiya deganda korxona ichidagi bo‘limlar o‘rta-sidagi, korxona ichki faoliyatini yurgizish uchun zarur bo‘lgan axborot almashuvi tushuniladi. Bu yerda boshqaruv bo‘g‘inlari (vertikal kommunikatsiya) va bo‘limlararo (gorizontal kommunikasiya) axborot almashuvi amalga oshiriladi.

Rahbar va bo‘ysunuvchi o‘rtasidagi kommunikatsiya - bu tashkilotda eng ko‘p uchraydigan axborot almashuvidir. Masalan, sex boshlig‘i yoki masterning jamoa va ayrim xodimlar bilan jonli aloqasi juda yuksak baholanadi. Jonli aloqada rahbar faqat o‘z qarorini bildiribgina qolmay, busunuvchilarga ta’sir ko‘rcatishi, ularda qarorni yaxshirok, bajarish uchun tashabbus va hohish uyg‘otishi mumkin. Qo‘pollik bilan baqirish, “so‘kinish”ga va hokazolarga aslo yo‘l

ko‘ymaslik kerak. Raharning shaxsiy obro‘si ko‘p jihatdan u o‘z fikrini qay tarzda bildirishiga, qanday so‘zlashiga bog‘liq.

Noformal kommunikatsiya - bu rahbar atrofidagi shov-shuvlar, rahbarning xizmatga doir bo‘lmagan shaxsiy aloqalari, norasmiy kanallar bilan axborot almashuvlari kiradi. Bunday axborot almashuvi chegara doirasida bo‘lishi kerak.

Kommunikatsion jarayon - bu ikki va undan optiq odamlar o‘rtasidagi axborot almashish jarayonidir. Bu jarayonda to‘rtta bazaviy unsur qatnashadi:

- ❖ axborotni jo‘natuvchi;
- ❖ axborotning o‘zi (xabar);
- ❖ aloqa kanali, ya’ni axborotni uzatish vocutaci;
- ❖ axborotni qabul kuluvchi

Ana shu to‘rt unsur bir-biri bilan hamoxang ishlagandagina, axborot o‘z vazifasini bajaradi. Axborotlarni almashuv jarayoinda har ikkila tomon jo‘natuvchi va qabul qiluvchi) faol rol o‘ynashi kerak.

Kommunikatsion jarayonni quyidagi 6 bosqich ketma-ketligida bajariladigan ishlar majmuasi tariqasida ifodalash mumkin.

1. Axborotni tanlash va g‘oyani shakllantirish. Bu bosqichda axborotni qabul qiluvchiga qanday topshiriqni, qaysi g‘oyani berish to‘grisida fikrlaydi va uni shakllantiradi.

2. Axborotlarni kodlashtirish va axborot (xabar)ni shakllantirish. Bu yerda axborotni jo‘natuvchi o‘zining g‘oyasini grafik va chizmalarda, yozma ovozda yoki tasvirda kodlashtiradi.

3. Aloqa qilish kanalini tanlash va axborot (xabar)ni uzatish. Kodlashtirish bilan bir qatorda axborotni uzatuvchi kommunikatsiyaga muvofiq ravishda uzatish kanalini tanlaydi. Shunday kanallar turkumiga: pochta, telefon, telefaks, elektpon pochta, kompyuter shoxobchasi va bokalar kiradi.

4. Dekodlashtipish va axborotni qabul qilish. Dekodlashtirish deganda uzatilayotgan xabarni, axborotni qabul qiluvchi fikriga o‘tkazish, belgilarda ifodalash tushuniladi. Agar bir tomon axborotni taklif etsa, ikkinchi tomon uni hech qanday to‘siqsiz sababli, axborot yetkazilguncha yo‘l-yo‘lakay turli shov-shuvlarga duch kelib asl

mohiyatini yo‘qotish mumkin. Shu sababli teskari aloqa ham mavjud.

5. Axborotni talqin qilish va javobni shakllantipish. Bu bosqichda axborot uzatuvchi bilan axborotni qabul qiluvchi o‘z o‘rinlari bilan almashinadilar. Axborotni qabul qiluvchi olgan axborotni talkin qiladi va javobni shakllantiradi.

6. Javobni uzatish. Shakllantirilgan javob tanlab olingan kanal orqali axborotni o‘zatganga kaytib o‘zatiladi va shu bilan kommunikatsion jarayon tugaydi. Xozirgi paytda eng muhim kommunikatsiya vositasi sifatida komp’yuterlar xizmat ko‘rcatmokda. Ular yordamida axborot to‘planadi, dasturlar tuziladi, ma’lumotlar banki hosil qilinadi. Kompyuterlar nafkat ishlab chiqarishni booshkarish uchun, balki iqtisodiyotning barcha jabhalari uchun o‘ta zarur.

Axborot almashish jarayonida ma’lumot bir kishidan boshqasiga, tashkilot bo‘limidan bo‘limiga, tashkilotdan tashkilotga uzatiladi. Malumotni uzatuvchi sub’ekt (idrok qiluvchi ongli shaxs) lar alohida shaxslar, guruhlar va xatto butun bir tashkilot bo‘lishi mumkin. Birinchi holatda axborot almashish shaxslararo tavsifga ega bo‘ladi va o‘z g‘oyalari, dalillari, fikrlari, hissiyoti yoki idroki, sezgi va munosabatlarini bir shaxsdan ikkinchisiga og‘zaki yoki boshqa qandaydir shakl (yozma ravishda, ishora, ovozining o‘zgarishi, uzatish vaqti, fikrini oxirigacha aytmaslik va boshqalar) da uzatish yo‘li bilan javobda istalgan ta’sirini bilish maqsadida amalga oshiriladi. Axborotning o‘ta ortig‘i ham, o‘ta kami ham salbiy ta’sir ko‘rsatadi.

Axborot almashish va axborot har xil, ammo o‘zaro bog‘liq narsa. Axborot almashish nima uzatilmokda va qanday, bu “nima” uzatiladiganlarni o‘z ichiga oladi. Axborot almashish uchun kamida ikki kishi qatnashishi lozim.

Axborot almashish boshqaruv munosabatida qatnashuvchilarning har biriga talablar ko‘yadi. Masalan, qatnashuvchilarning har biri ko‘rish, eshitish, sezish, hid va ta’m bilish qobilyatiga to‘la yoki ma’lum darajada ega bo‘lishi kerak. Samarali axborot almashish har bir tomondan ma’lum mahorat va bilim talab etadi hamda ma’lum darajada o‘zaro tushunish bo‘lishi kerak.

Axborot almashish yoki kommunikatsiya (kirishuvchanlik) atamasi

lotincha bo‘lib, “umumiy” ni anglatadi: ma’lumot uzatuvchi harakat qiladi, ma’lumot oluvchi bilan “umumiylik” o‘rnatmoqqa intiladi. Shundan kelib chiqib kommunikatsiya faqat ma’lumot uzatish bo‘lib qolmay, ahamiyatini yoki mazmunini simvollar yordamida uzatish aniqlanishi mumkin.

Tashkilotda axborot almashishi shaxsiy muomala jarayonida yoki guruhlap bilan majlislarda bo‘lishi mumkin. Shu kabi telefonda gaplashganda yoki kichik xatlarda, xatlar va hisobotlarni o‘qishda va tuzishda, tashkilotning tashqi muhit omillariga bog‘liq bo‘lganda ma’lumot almashish ehtiyoji sezilganda, tashkilotni ichida vertikal bosqichlar bo‘ylab ma’lumot almashishda, tashkilotning bo‘lim vakillari doimo ma’lumot almashishlarida, rahbar va xodimlar orasida ma’lumot almashish davom etadi. Norasmiy ma’lumot almashish kanalini mish-mishlar tarqatuvchi kanal deb atash mumkin.

Axborot almashish yechim qabul qilish, rejalashtirish, tashkil etish, moyillik va nazorat qilish kabi vazifalarni bog‘laydi. Axborot almashish jarayonida eng muhim unsurlardan deb jo‘natuvchi, axborot, kanal, qabul qiluvchilarni sanash mumkin.

O‘zini-o‘zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar

1. Axborot nima? Uning boshqarishdagi roli nimalardan iborat?
2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda axborotining o‘rni va ahamiyati nimada?
3. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda axborotga qanday talablar qo‘yiladi?
4. Boshqaruvda axborotlar qanday turkumlanadi?
5. Axborotni to‘plash va baholash usullari
6. Teskari aloqa nima?
7. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda kommunikatsiya nima?
8. Kommunikatsion jarayon deganda nimani tushunasiz?
9. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda qanday kommunikatsion jarayon bosqichlari mavjud?

4-BOB. BIZNESDA QARORLARNI QABUL QILISH METODOLOGIYASI ASOSLARI

4.1. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish metodologiyasi.
4.2. Biznesda qaror qabul qilish jarayonining modellari.
4.3. Qaror qabul qilish usullarining tasnifi.

4.1. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish metodologiyasi

Metodologiya - bu faoliyatning tuzilishi, mantiqiy tashkil etilishi, usullari va vositalari haqidagi fan.

Fan metodologiyasi - ilmiy bilishning tamoyillari, shakllari va usullari haqidagi fan.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish metodologiyasi - qaror qabul qilish jarayonining qonuniyatlarini tavsiflovchi, boshqaruv qarorini tayyorlash, ishlab chiqish, qabul qilish va amalga oshirish usullari va texnologiyasini belgilaydigan va eng muhim amaliy tavsiyalarni shakllantiradigan asosiy g‘oyalar tizimi.

Boshqaruv qarorini tayyorlash, ishlab chiqish va amalga oshirishning quyidagi asosiy uslubiy yondashuvlari mavjud:

1) qaror qabul qilish jarayonini boshqarishning muhim elementlarini shakllantirish;

2) kelajakda uni bashorat qilish uchun qaror qabul qilish jarayonining xususiyatlari va parametrlarini aniqlash.

Me’yoriy va tavsifiy yondashuvlarning afzalliklarini o‘z ichiga olgan boshqaruv qarorlarini qabul qilishda kompleks yondashuv metodologiyasining xususiyatlariga qo‘ydagilar kiradi.

1. Qarorlarni asoslash uchun kompleks usullarni qurish:

- yuqori darajadagi vazifalarni hal qilishda o‘rganish ob’ektining o‘rni va rolini aniqlash va asosiy elementlarni va ular o‘rtasidagi munosabatlarni ajratib ko‘rsatish;
- tavsiflar - masalaning tuzilishini miqdoriy jihatdan ochib beruvchi belgilar tizimining tavsifi;
- optimallashtirish - muayyan sharoitlarda eng yaxshi yechimni tanlash.

2. Rasmiy va norasmiy usullarini birlashtirish: boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun ekspert baholashlari va inson-mashina jarayonlaridan foydalanish.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning tizimli metodologiyasining asosini umumiy ilmiy metodologiya tashkil etadi.

U quyidagi usullarni o‘z ichiga oladi:

- tizimli yondashuv,
- kompleks yondashuv,
- modellashtirish,
- eksperiment,
- iqtisodiy va matematik tadqiqotlar va boshqalar.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari boshqaruv jarayoni muammosini hal qilish jarayonlari yig‘indisi sifatida ifodalanib, quyidagilarga bo‘linadi:

- muammo qo‘yish usullari bo‘yicha;
- muammolarni hal qilish usullari;
- qabul qilingan qarorlarning bajarilishini tashkil etish usullari.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish quyidagi usullarni o‘z ichiga oladi:

1) tizimli tahlil usullari - murakkab boshqaruv jarayonlari bo‘yicha qarorlarni tayyorlash va asoslash uchun foydalaniladigan uslubiy vositalar to‘plami. Bular dekompozitsiya usullari, diagnostika, qarorlarning sezgirlik tahlili, o‘zgaruvchilarni yig‘ish, evristik usullar va boshqalar;

2) eng yaxshi (optimal) variantlarni tanlash uchun iqtisodiy va matematik usullardan foydalaniladi . Bular operatsiyalarni tadqiq qilish usullari, navbat nazariyasi, foydali nazariya, matematik dasturlash, grafiklar nazariyasi, o‘yin nazariyasi,
optimallashtirish usullari va boshqalar;

3) ekspert baholash usullari: tartiblash usullari, juftlashgan taqqoslash, to‘g‘ridan-to‘g‘ri baholash, ketma-ket taqqoslash , so‘roq va intervyu, munozaralar va uchrashuvlar, "aqliy hujum" usuli (g‘oyalarni jamoaviy shakllantirish), Delfi usuli;

mantiqiy va mantiqiy-matematik qarorlar qabul qilish usullari: tasniflash, induksiya, deduksiya, tahlil, sintez, isbotlash. Muammolarning turlari va ularni hal qilishning asosiy usullari qo‘ydagi jadvalda keltirilgan.

4.1-jadval

Muammolarning turlari va ularni hal qilishning asosiy usullari

Muammo turi	Muammolarning o‘ziga xos xususiyatlari	Muammo va vazifalarni hal qilish usullari
1. Yaxshi tuzilgan muammolar	Miqdoriy bo‘lishi mumkin: elementlar va belgilar o‘rtasidagi bog‘liqliklar raqamlar yoki belgilar bilan ifodalangan	Matematik, zanjirli, chiziqli va chiziqli modellashtirish usullari, matematik dasturlash, navbat nazariyasi.
2. Strukturalanma-gan muammolar	Asosiy bog‘liqliklar miqdoriy emas, balki sifat jihatidan tavsiflanadi	Intuitiv yechim usullari: ekspertiza, aqliy hujum, senariy tuzish usuli, evristik usullar
3.Zaif tuzilgan muammolar (aralash)	Miqdoriy ko‘rsatkichlardan ko‘ra ko‘proq sifatli elementlarni o‘z ichiga oladi	Tizim tahlili, o‘yin nazariyasi, foydalilik nazariyasi, evristik modellashtirish

4.2. Biznesda qaror qabul qilish jarayonining modellari

Model - ob’ekt (tizim), jarayon yoki hodisaning (asl) analogi bo‘lib, u o‘rinbosar sifatida ishlatiladi va quyidagilar bilan tavsiflanadi:

- kichraytirilgan masshtab (modelning o‘lchami (uning murakkabligi) har doim asl nusxaning o‘lchamidan kichikroq);
- elementlar orasidagi asosiy munosabatlarga rioya qilish;

- samaradorlik, ya’ni asl nusxa kabi ishlash qobiliyati; - asl nusxaning haqiqiy xususiyatlariga muvofiqligi (ehtimollik darajasi).

Yechim modeli muammoni boshqarish mexanizmlarining ifodasidir.

Asosiy konseptual boshqaruv modellariga quydagilar kiradi:

1. "Tabiiy" tashkilot modeli tashkilotlarning tabiiy ravishda paydo bo‘lishini, o‘z qonunlariga muvofiq rivojlanishini taxmin qiladi: ular tashqi va ichki o‘zgaruvchilarga javob berib, o‘zlarini tashkil qila oladilar.
2. "Tashkilot - jamoa" modeli: undagi asosiy tartibga soluvchi korporativ xulq-atvor madaniyati. Shaxslararo munosabatlar, ya’ni tashkilotning alohida a’zolari o‘rtasidagi munosabatlar, umumiy manfaatlarga o‘zaro sodiqlik alohida ahamiyatga ega.
3. Ijtimoiy-texnik model: o‘z tarkibida ishlab chiqarishning texnologik jarayonining jamiyatga ta’siriga alohida ahamiyat beriladi.
4. O‘zaro ta’sir modeli: tashkilot a’zolarining umidlari va qadriyatlar tizimiga, ularning vaziyat haqidagi g‘oyalariga, tashkilot a’zolari o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlarga e’tibor beriladi.
5. Institutsional model: tashkilotning faoliyati va tuzilishi tashkilotning ichki va tashqi muhitida ishlaydigan an’analar va me’yorlar ta’siri ostida shakllanadi.
6. Konflikt modeli qarama-qarshi maqsadlar va institutlar to‘qnashuvi va tashkilot ichida faoliyat yuritishini nazarda tutadi.

Menejmentning asosiy kontseptual modellarining ushbu ro‘yxati ulardan foydalanish uchun keng imkoniyatlar yaratadi. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish modellarini quydagi guruhlarga birlashtirish mumkin.

- Birinchi guruhga normativ va tavsifiy modellar
- Ikkinchi guruhga induktiv va deduktiv modellar
- Uchinchi guruhga bir va ko‘p davrli modellar
- To‘rtinchi guruh bir va ko‘p maqsadli modellar
- Beshinchi guruhga muammoga yo‘naltirilgan yechim modellari kiradi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning barcha sanab o‘tilgan modellari va ularni qo‘llash xususiyatlari boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni modellarini tasniflashda batafsil ko‘rib chiqiladi[7].

4.3. Qaror qabul qilish usullarining tasnifi

Qaror qabul qilishda to‘rtta asosiy usul mavjud:

•**Taqqoslash** - muammolar, omillar, cheklovlar, muqobillar va boshqalar farqlari va o‘xshashliklarini aniqlash,

•**Tahlil** - bu umumiyni qismlarga aqliy ravishda tarkibiy elementlarga bo‘lish.

•**Sintez** - bu tanlangan tahlil qilingan elementlarni yagona yaxlitligiga aqliy birlashtirish.

•**Abstraksiya** - tahlil qilingan ob’ekt asosiy elementlarni ajratib ko‘rsatish.

Biznesda qarorlarini qabul qilish usullarini asoslashda ularni quydagicha tasniflash mumkin:

1. Muammoni diagnostikalash usuli
- taqqoslash
- omilli tahlil
- modellashtirish
- prognozlash

2. Alternativlarni takomillashtirish
- A. tassavurni faollashtirish usuli
- aqliy hujum
- Delfi
- mavhumlash
- guruhli minimal texnika

1. Alternativlarni tanlash va baholash
- ekspert baholash
- mezonli baholash

2. Qarorni joriy qilish rejalashtirish
- tashkil qilish
- nazorat

4.2-jadval

Biznesda qarorlarini qabul qilish usullari

Usullar	Funksiyalar	Amalga oshirish texnikasi
1. Muammoni diagnostikalash usuli	• taqqoslash • omilli tahlil • modellashtirish • prognozlash	
2. Alternativlarni takomillashtirish	• tasavvurni faollashtirish usuli	• aqliy hujum • Delfi • mavhumlash • guruhli minimal texnika
	• alternitivlar ni qo‘shish usuli	• morfologik tahlil • seniriyalash
3. Alternativlarni tanlash	□ ekspert	
4. Saralash va baholash	baholash □ mezonli baholash	
5. Qarorni joriy qilish	• rejalashtirish • tashkil qilish • nazorat	

O‘zini-o‘zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar

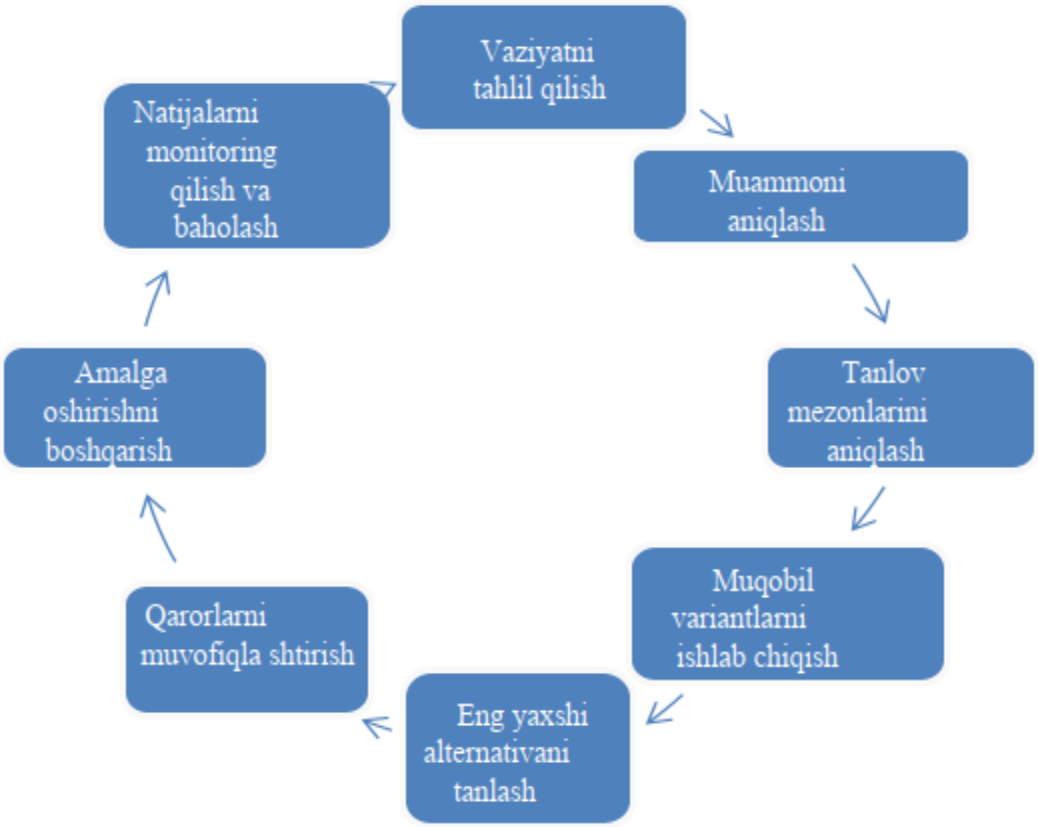
1. “Metodologiya” tushunchasini qanday tushunasiz?
2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish metodologiyasi qanday ?
3. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoniga asosiy metodologik yondashuvlarni shakllantirish .
4. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning asosiy usullarini ayting.
5. Muammolarning asosiy turlari va ularni hal qilish usullarini aniqlang.

5-BOB. BIZNESDA QAROR QABUL QILISHNING ASOSIY BOSQICHLARI VA RIVOJLANISHI

5.1. Qaror qabul qilish jarayonining ketma-ketligi va mexanizmi.
5.2. Muqobil variantlarni tanlash.
5.3. Qarorni amaliyotga tadbiq etish va natijalarni tekshirish.

5.1. Qaror qabul qilish jarayonining ketma-ketligi va mexanizmi

Qaror qabul qilish jarayoni - bu tashkilot muammolarini hal qilishga qaratilgan va vaziyatni tahlil qilish, muqobil variantlarni yaratish, qaror qabul qilish va uni amalga oshirishni tashkil etishdan iborat bo‘lgan boshqaruv sub’ekti harakatlarining siklik ketmaketligi. Qaror qabul qilish jarayonining eng to‘liq va vizual tasviri uning asosiy bosqichlarini va ularni bajarish tartibini aks ettiruvchi diagramma bilan berilgan (5.1-rasm).



5.1-rasm. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonining tartiblari tarkibi va ketma-ketligi

Qaror qabul qilish texnologiyasi- bu muqobil optimallashtirish usullari bilan birgalikda, tashkilot muammolarini hal qilishga olib keladigan jarayonlar ketma-ketligi, qabul qilinayotgan qarorlarni muvaffaqiyatli amalga oshirish mexanizmini qaror qabul qilish jarayonining vazifalari va harakatlarining mazmuni sifatida ifodalash mumkin.

Qarorni amalga oshirish bosqichi quyidagi tartiblardan iborat:

- qarorni amalga oshirish rejasini ishlab chiqish;
- amalga oshirishni boshqarish;
- qaror ijrosi ustidan nazorat;
- amalga oshirish natijalarini baholash.

Yuqorida aytib o‘tilgan qarorlarni qabul qilish bosqichlarini batafsil ko‘rib chiqsak, ushbu jarayonlarning har biriga quyidagi vazifalar xos:

- talab qilinadigan natijalar majmuini belgilash;
- zaruriy resurslar miqdorini aniqlash;
- ijrochilar sonini aniqlash;
- ishlarni, resurslarni va ijrochilarni ob’ektlar bo‘yicha taqsimlash;
- ijrochi bilan ko‘rsatma va uslubiy faoliyatni amalga oshirish;
- qarorlarni amalga oshirish jarayonida shaxsiy boshqaruv;
- qiyinchilik tug‘ilganda ijrochilarga yordam ko‘rsatish;
- amalga oshirilayotgan yechimning asosiy xarakteristikasiga muvofiqligini nazorat qilish;
- amalga oshirish muddatlariga rioya etilishini nazorat qilish;
- qarorlarni amalga oshirish jarayonida chetga chiqish sabablarini aniqlash;
- yechimlarni amalga oshirish muammosiga o‘zgartirishlar kiritish (kerak bo‘lsa);
- yechimning haqiqiy samaradorligini davriy baholash;
- qarorning samarali amal qilish muddati tugashini prognoz qilish;
- joriyni o‘zgartirish yoki yangi qaror qabul qilish

zarurligini aniqlash;

- tajribani to‘plash, tizimlashtirish va yechimlarni amalga oshirish algoritmlarini ishlab chiqish va natijalarni tekshirish.

Muammoning quyilishi vaziyatni tahlil qilish va muammoni aniqlashni o‘z ichiga oladi. Vaziyatni tahlil qilish shuni anglatadiki, boshqaruv qarorini qabul qilish zarurati paydo bo‘lishi uchun tizimning belgilangan ishlash rejimidan chetga chiqishga sabab bo‘lgan tashqi yoki ichki ta’sir, haqida axborot kerak.

Muammo bu boshqariladigan ob’ektning zaruriy va haqiqiy holatlari o‘rtasidagi tafovutni ifodalaydi. Muammoni aniqlashning boshlanishi uning belgilarini o‘rnatishdir. Biznesdagi muammoning umumiy belgilariga quydagilar kiradi.

- past daromad,
- past sotish hajmi,
- past mehnat unumdorligi,
- tovarlar va xizmatlar sifati pastligi;
- yuqori xarajatlar, xodimlar almashinuvi, ko‘plab nizolar.

Biznes faoliyatining barcha elementlari o‘zaro bog‘liq va shuning uchun muammoni hal qilish yo‘llarini aniqlashda yangi paydo bo‘ladigan muammolar soni minimal bo‘lishini ta’minlashga harakat qilish kerak.

Keyingi bosqich muammoning muqobil yechimlarini ishlab chiqish. Muammoni hal qilishning barcha mumkin bo‘lgan muqobil usullarini aniqlash maqsadga muvofiqdir, faqat bu holda yechim optimal bo‘lishi mumkin. Muammoning mumkin bo‘lgan yechimlarini ishlab chiqqandan so‘ng, ularni baholash, ya’ni har bir muqobilning afzalliklari va kamchiliklarini aniqlash hamda amalga oshirishning mumkin bo‘lgan natijalarini ob’ektiv tahlil qilish kerak. Yechimlarni solishtirish uchun ularni taqqoslash mumkin bo‘lgan standartlar yoki mezonlarga ega bo‘lish kerak. Ularning yordami bilan eng yaxshi alternativani tanlash amalga oshiriladi.

Muqobil variantlarni tanlash uchun birinchi navbatda tanlov mezonlarini aniqlash kerak. Yuzaga kelgan muammoning mumkin bo‘lgan yechimlarini ko‘rib chiqishdan oldin menejer muqobil variantlarni taqqoslash va eng yaxshisini tanlash ko‘rsatkichlarini aniqlashi kerak. Bu esa tanlov mezoni hisoblanadi. Masalan, yangi xodimni ishga olish to‘g‘risida qaror qabul qilingan taqdirda nomzodlar

orasida ma’lumot, ish tajribasi, yoshi, shaxsiy fazilatlari kabi tanlov mezonlari bo‘lishi mumkin.

Zamonaviy boshqaruv tizimlarida va mehnat taqsimoti natijasida tashkilotning ba’zi xodimlari qaror tayyorlaydigan va ishlab chiqadigan, boshqalari qabul qiladigan yoki ma’qullaydigan, uchinchisi esa amalga oshiradigan vaziyat yuzaga keladi. Shuning uchun guruh qarorlarini qabul qilish jarayonlarida muvofiqlashtirish bosqichi muhim rol o‘ynaydi.

Qarorni amaliyotga tatbiq etish amalga oshirishni boshqarishni anglatadi. Qarorni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun ishlar va resurslar majmuasini aniqlash hamda ularni ijrochilar va vositachilarga taqsimlash kerak.

5.2. Muqobil variantlarni tanlash

Variantlarni baholash. Bu bosqichda rahbar har bir muqobilning kuchli va zaif tomonlarini, afzalliklari va kamchiliklarini aniqlashga harakat qiladi. Muqobil harakatlar rejalaridan birini qabul qilish oqibatlarini ko‘rib chiqadi. Misol uchun, bo‘lim boshliqlaridan birini ishdan bo‘shatish to‘g‘risida qaror qabul qilgan tashkilot rahbari bu harakat boshqa bo‘lim boshliqlari, mutaxassislar va xodimlarga qanday ta’sir qilishini hisobga olishi kerak.

Alternativlarni baholashda mintaqaviy yondashuvning imkoniyatlari va cheklovlari mavjud. Muqobil variantni baholash uchun menejer u qanday xarajatlar va foyda keltirishini ham aniqlashi kerak. Xarajatlar va foydalarni har doim ham aniqlab bo‘lmaydi. Asosiysi — iqtisodiy samaradorlikni baholash. Menejerlar aniq rejalashtirish usullari bo‘limida muhokama qilingan tahliliy vositalar va usullardan foydalanishlari yoki tajribadan olingan bilimlarga tayanishi mumkin. Qarorning sabablari nima bo‘lishidan qat’i nazar, tahlil qanchalik tizimli bo‘lsa, bashorat qilingan natija shunchalik aniq bo‘ladi.

Barcha kerakli ma’lumotlarga ega bo‘lgan va barcha muqobil variantlarni ehtiyotkorlik bilan baholagan menejer ularning har birining oqibatlarini aniqlashi mumkinligini ta’kidlaydi. Shuning uchun oqilona yondashuv eng yaxshi alternativani aniq ko‘rsatishi kerak.

Biroq muqobil tanlashning bu mantiqiy va xolis jarayoni bir nechta to‘siqlarga ega. Agar qaror qabul qilishda ko‘plab omillar hisobga olinsa yoki bir nechta alternativa yaxshi yechimlarni taklif qilsa, eng yaxshi yechim hech qachon topilmasligi mumkin. Ratsional yondashuv faqat bitta, eng yaxshi harakat yo‘nalishiga imkon beradi. U muammolarning tizimli tabiatini, yechim topishni, harakatlarni va oqibatlarini rejalashtirishni e’tiborsiz qoldiradi.

Shuni hisobga olish kerakki, har bir muqobil atributlar deb ataladigan ma’lum xususiyatlar to‘plamiga ega. Ushbu xususiyatlar muqobillarning afzalliklari va kamchiliklarini yoki ularning biznes, uning bo‘linmasi uchun umumiy qiymatini tavsiflaydi. Shu sababli muqobil variantlarni bir-biri bilan solishtirish va qarorni qabul qilish uchun rahbar barcha yoki eng muhim atributlarning baholarini olishi kerak.

Atributlarning tarkibi va mazmuni muqobil bo‘lgan ob’ektlarning tabiatiga bog‘liq. Agar ko‘rib chiqilayotgan ob’ektlar jarayonlar (masalan, tijorat, moliyaviy yoki ishlab chiqarish operatsiyalarini amalga oshirish usullari) bo‘lsa, unda ularning xususiyatlari samaradorlik ko‘rsatkichlari yordamida tavsiflanadi. Masalan, investitsiya loyihasini tanlashda tashkilot rahbari muqobil variantlarning samaradorligini baholashi mumkin: o‘zini oqlash muddati, taxminiy daromad darajasi va investitsiyalarning sof joriy qiymati kabi ko‘rsatkichlar bo‘yicha.

Agar tanlov ob’ektlari yadro, materiallar, ko‘chmas mulk ob’ektlari, texnik tizimlar, ma’lumotlar va boshqalar bo‘lsa, unda ularning xususiyatlari sifat ko‘rsatkichlari to‘plamidan foydalangan holda tavsiflanadi. Masalan, avtomobil sotib olayotganda biz uning sifatini quvvat, ishonchlilik, xavfsizlik, qulaylik kabi ko‘rsatkichlar bo‘yicha baholaymiz, xodimlarni tanlashda esa sifat lavozim tavsiflari, xodimlarga qo‘yiladigan talablar va shunga o‘xshash hujjatlar bilan belgilanadi.

Shunday qilib, alternativalarni tavsiflash uchun qaysi atributlardan foydalanilganiga qarab, baholash jarayonining natijasi har bir muqobilning bir yoki bir nechta bahosi bo‘ladi.

Variantlarni baholash turlari. Zamonaviy menejment adabiyotlarida muqobil variantlarning xususiy va umumiy, ob'ektiv va sub'ektiv, to‘g‘ridan-to‘g‘ri va bilvosita, miqdoriy va sifat jihatidan baholanishi farqlanadi.

Qisman baholar bu alternativalarning individual xususiyatlarini tavsiflovchi samaradorlik yoki sifatning shaxsiy ko‘rsatkichlari qiymatlari.

Umumiy baholar bu barcha afzalliklar va kamchiliklarni hisobga olgan holda, umuman olganda muqobillarga ustunlikni tavsiflovchi umumlashtirilgan ko‘rsatkichlar yoki foydali funksiyalarning qiymatlari, ya'ni ushbu muqobillarning shaxsiy hisob-kitoblari.

Ob'ektiv baholar o‘lchovlar, hisob-kitoblar, tajribalar, ya'ni real jarayon va hodisalarning "ob'ektiv" modellari yordamida baholanadi.

Sub'ektiv baholash bu shaxs yoki bir guruh odamlarning bilimlari, tajribasi, sezgilari, xulosalari yordamida amalga oshiriladigan mulohazalar, ya'ni mavjud vaziyatning o‘ziga xos "sub'ektiv" modeli. Shuning uchun sub'ektiv baholarni olishga xotira, fikrlash, shaxsni idrok etish va boshqa psixik jarayonlar kuchli ta'sir ko‘rsatadi.

To‘g‘ridan-to‘g‘ri baholash asboblar yoki sub'ektiv inson mulohazalari yordamida atribut qiymatlarini bevosita o‘lchash orqali olinadi. Bunday holda muqobillarni baholash uchun asosiy o‘lchovlardan foydalanish haqida gapiriladi.

Bilvosita baholar formulalar, algoritmlar, simulyatsiya modellari, birlamchi o‘lchovlar orqali olingan ma'lum qiymatlar asosida atribut qiymatlarini aniqlashga imkon beradigan mantiqiy xulosalar yordamida olinadi.

Ballar intervalli shkala, nisbatlar shkalasi yoki mutlaq shkalada ifodalangan atribut qiymatlaridir. Boshqacha qilib aytganda, har qanday metrik shkala samaradorlik yoki sifat ko‘rsatkichlarining miqdoriy baholarini olish uchun ishlatiladi. Sifatli ballar nominal yoki tartibli shkalada ifodalangan atribut qiymatlaridir. Sifatli baholash odatda tabiiy tilda yoki mos ravishda ballar shaklida taqdim etiladi.

U yoki bu mulkning turli darajalariga mos keladigan muqobillar.

Aslida atributlar muqobillarning o‘zini emas, balki ularning tanlovi bilan bog‘liq oqibatlarni tavsiflaydi. Shu sababli alternativalarni baholash ularning oqibatlarini baholash deb aytishimiz mumkin. Bu yerda asosiy qiyinchilik shundan iboratki, har bir mumkin bo‘lgan yechimning taxminlari uni qabul qilish va amalga oshirishdan oldin olinishi kerak. Masalan, agar mahsulotning yangi turini ishlab chiqarish to‘g‘risida qaror qabul qilinsa, katta investitsiyalar kiritilgandan keyin emas, balki iste’mol talabi va raqobatchilarning harakatlarini hisobga olgan holda sotish hajmi va kutilayotgan foydani oldindan hisoblash kerak. Shu sababli qiziqarli qarama-qarshilik paydo bo‘ladi. Qaror qabul qilish uchun barcha muqobillarni baholash kerak. Biroq biz buni faqat ularni amalga oshirgandan so‘ng qilishimiz mumkin, lekin biz qaror qabul qilishdan ancha oldinroq bilishimiz kerak. Ushbu qarama-qarshilikni hal qilishning yagona yo‘li qarorni amalga oshirish jarayonining modelini yaratishdir.

Modellashtirish alternativalarni baholash usuli sifatida qaror qabul qilish jarayonida asosiy rol o‘ynaydi. Boshqaruv amaliyotida qo‘llaniladigan ko‘plab modellar juda murakkab bo‘lsa-da, modellashtirish g‘oyasi oddiy.

Modellashtirish bu qandaydir modelni ishlab chiqish va qo‘llash jarayoni. Shu munosabat bilan model tushunchasining o‘zi ta’rifi katta ahamiyatga ega. Masalan, R. Shennonning fikricha, “model yaxlitlikning o‘zidan farq qiladigan qandaydir ko‘rinishdagi ob’ekt, tizim yoki g‘oyaning tasviridir” [Shennon, 1988, p. 6].

Zamonaviy adabiyotda shunga o‘xshash ta’riflar juda ko‘p. Ularni umumlashtirib, shuni aytishimiz mumkinki, model haqiqiy ob’ektning (jarayon yoki hodisaning) qandaydir tasviri yoki analogidir.

Modellashtirish konsepsiyasi nafaqat modelni ishlab chiqishni, balki haqiqiy ob’ekt haqida ma’lumot olish uchun uning xususiyatlarini o‘rganishni ham o‘z ichiga oladi. Asl nusxa bilan solishtirganda model butunlay boshqacha tabiatga ega bo‘lishi mumkin. Shuning uchun haqiqiy ob’ekt va uning modeli o‘rtasida ma’lum bir muvofiqlik o‘rnatilishi kerak.

Haqiqiy dunyo bilan to‘g‘ridan-to‘g‘ri ta’sir o‘tkazishga urinish o‘rniga modellardan foydalanishning uchta asosiy sababi bor.

Birinchi sabab real vaziyatlarning murakkabligi. Tashkilotlarda yuzaga keladigan ko‘plab vaziyatlar va muammolar juda murakkab. Ushbu qiyinchiliklarni yengish uchun modellar insonga yordamga keladi. Bu g‘alati tuyulishi mumkin, ammo modellar yordamida haqiqatni o‘rgansa, insonning imkoniyatlari ortadi. Bu haqiqat, chunki tashkilot ichidagi va tashqarisidagi real dunyo nihoyatda murakkab va hal qilinayotgan muammoga taalluqli omillarning haqiqiy soni inson imkoniyatlari chegarasidan tashqarida. Shunday ekan, voqelikni anglashning yagona yo‘li uni modellar yordamida soddalashtirish.

Ikkinchi sabab tajriba o‘tkazish zarurati. Amalda muammoni hal qilishning mumkin bo‘lgan usullarini sinab ko‘rish va eksperimental tekshirish maqsadga muvofiq bo‘lgan ko‘plab vaziyatlar mavjud. Ko‘pincha bunday vaziyatlarda muhim qaror qabul qilish kerak bo‘ladi, lekin haqiqiy hayotda eksperiment o‘tkazish mumkin emas, chunki u katta mablag‘ sarfini talab qiladi va, qoida tariqasida, qaytarilmas oqibatlarga olib keladi. Shuning uchun agar xato bo‘lsa, “qayta yo‘naltirish” mumkin emas. Qaror amaliy harakatlar boshlanishidan oldin puxta asoslanishi va qabul qilinishi kerak. Bunday holda modellar yana yordamga keladi. Ularning ahamiyati shundaki, haqiqiy ob’ekt bilan tajriba uning modeli bilan tajriba bilan almashtiriladi.

Va nihoyat, uchinchi sabab bashorat qilish zarurati. Modellarning muhim afzalligi shundaki, ular kelajakka qarash, vaziyatning rivojlanishini bashorat qilish va qabul qilinayotgan qarorlarning mumkin bo‘lgan oqibatlarini aniqlash imkonini beradi.

Boshqaruvda qo‘llaniladigan modellarni turli mezonlarga ko‘ra tasniflash mumkin.

1. Belgilangan maqsadiga ko‘ra ular quyidagilarga ajratiladi: Tavsiflovchi (tavsifiy) real ob’ektlarning xossalari yoki harakatlarini tavsiflash uchun mo‘ljallangan. Ular voqelik haqidagi bilimlarni ifodalash shaklidir, shuning uchun ular boshqacha tarzda kognitiv modellar deb ataladi. Ularning rivojlanishi modelni haqiqatga yaqinlashtirishga qaratilgan. Masalan, firma faoliyati haqidagi

hisobot yoki shaxsning psixologik profili tavsifiy modellardir; me'yoriy (ko'rsatma) faoliyat maqsadlari va ularga erishishning muayyan tartibini belgilash uchun mo'ljallangan; xulq-atvor normalari va qoidalarini, muayyan tartib-qoidalarni va aniq harakatlarni belgilaydi. Shuning uchun aks holda ular pragmatik modellar deb ataladi. Ularning rivojlanishi haqiqatni modelga yaqinlashtirishga qaratilgan, chunki ular standart yoki model rolini o'ynaydi, uning ostida faoliyatning o'zi ham, uning natijalari ham "sozlanadi". Masalan, normativ modellarga qonunlar, tashkilotlarning ustavlari, lavozim tavsiflari, biznes-rejalar, harakat dasturlari, boshqaruv qarorlari kiradi. Shunday qilib, ushbu boshqaruvdagi modellarning asosiy farqi shundaki, tavsiflovchi modellar mavjud narsalarni aks ettiradi, me'yoriy modellar esa mavjud bo'lmagan, ammo orzu qilingan va ehtimol amalga oshirilishi mumkin bo'lgan narsalarni aks ettiradi.

2. Modelning vaqt bo'yicha modellashtirish ob'ektiga qarab quyidagilar mavjud:

• statik - vaqt o'tishi bilan o'zgarmaydigan real ob'ektning o'ziga xos holatini aks ettiradi. Ular bizni qiziqtirgan ob'ektning o'ziga xos "tezkor fotosurati"ni ifodalaydi. Statik modelga misol sifatida ma'lum bir vaqt oralig'ida tashkilot faoliyatining muhim ko'rsatkichlarini tavsiflash mumkin;

• dinamik - real ob'ektning holatlarini o'zgartirish jarayonini aks ettiradi. Ular holatlar o'rtasidagi bog'lanishni, holat o'zgarishlarining ketma-ketligini va vaqt o'tishi bilan voqealarning rivojlanishini ko'rsatadi. Masalan, ma'lum vaqt oralig'ida ishlash ko'rsatkichlarini o'zgartirish jarayonining tavsifi tashkilotning dinamik modeli sifatida qaralishi mumkin.

3. Modellashtirish prinsipi:

• analitik miqdoriy jihatdan aniqlash uchun haqiqiy ob'ektning (mavjud yoki kerakli) ma'lum xususiyatlarini tavsiflaydi. Uning holati va xulq-atvorini sifatli tahlil qilishga xizmat qiladi. Ular modellashtirish ob'ektining ishlash "mexanizmi"ni ochib bermaydi, balki faqat ushbu ob'ektni uning asosiy xususiyatlari (parametrlari, xarakteristikalari)

yig‘indisi sifatida bir butun holda ko‘rsatadi. Tahlil modellari haqiqiy ob’ekt haqida ma’lumot to‘plash orqali ishlab chiqiladi va uning faoliyatining asosiy qonuniyatlarini aniqlaydi;

• taqlid, aksincha, ob’ektning xatti-harakatlarini takrorlaydi, real jarayonlar yoki hodisalarni taqlid qilish orqali uning ishlash “mexanizmi”ni ochib beradi. Simulyatsiya modellari tadqiqotning yakuniy natijasini emas, balki to‘g‘ridan-to‘g‘ri real ob’ektlarni o‘rganish va yangi ma’lumotlarni olish uchun ishlash jarayonini tavsiflaydi. Masalan, biznes o‘yini natijalarining tavsifi analitik model, biznes o‘yinining o‘zi esa tashkilot faoliyatining simulyatsiya modelidir. Simulyatsiya modellashtirish haqiqiy tizimlar modellari bilan tajriba o‘tkazishning bir usuli bo‘lib, ularni bilish uchun keng imkoniyatlar ochadi.

• abstrakt real ob’ekt va uning modeli o‘rtasidagi ruhiy analogiyaga asoslangan. Ular asl nusxaning o‘rnini bosuvchi hech qanday moddiy ob’ektlardan foydalanishni nazarda tutmaydi va ob’ektlarni aks ettirish usuliga ko‘ra ikki guruhga bo‘linadi: belgi va intuitiv. Belgi (semiotik) modellar ob’ektning xususiyatlarini yoki harakatini tavsiflovchi belgilar yoki belgilar tizimidan foydalangan holda quriladi. Ularning taqdim etilishiga ko‘ra matematik, grafik, lingvistik va mantiqiy modellar farqlanadi. Grafik modellar chizmalar, grafiklar, diagrammalar, jadvallar orqali ifodalanadi; lingvistik modellar tabiiy til matni shaklida ishlab chiqiladi; mantiqiy modellar maxsus mantiqiy tillarda shakllantiriladi. Belgili modellar orasida yetakchi o‘rinni haqiqiy dunyo ob’ektlari orasidagi miqdoriy munosabatlar va aloqalarni tavsiflovchi matematik modellar egallaydi.

• Intuitiv modellar esa miya tomonidan yaratiladigan va odamlar xotirasida saqlanadigan aqliy konstruksiyalar tasvirlar, assotsiatsiyalar, g‘oyalar hamda konseptual modellar ko‘rinishida namoyon bo‘ladi. Intuitiv modellar ko‘pincha inson amaliyotida qo‘llaniladi. Ular real ob’ektlar o‘rtasida qat’iy miqdoriy yoki mantiqiy munosabatlarni o‘rnatmaydi, balki jarayonlar va hodisalar rivojlanishining umumiy tendensiyalarini sifat jihatidan aks ettiradi. Masalan, ushbu yondashuv murakkab muammolarni hal qilish, intuitiv qarorlar qabul qilish, fikriy

tajribalar o‘tkazish, ssenariylarni ishlab chiqish va farazlar yaratishda qo‘llaniladi.

Variantlarni baholash

Muqobil variantlarni baholash jarayonida tashkilot rahbarlari va mutaxassislari ongli yoki ongsiz ravishda voqealar rivojini oldindan bilish, har bir qaror qabul qilinishi va amalga oshirilishidan oldin uning mumkin bo‘lgan oqibatlarini baholash imkonini beruvchi modellardan foydalanadilar.

Baholash mezonlarini aniqlash va qayta belgilash. Baholash va taqqoslash jarayonning muhim qismi bo‘lib, yechimning amalga oshirilishini tekshirishga xizmat qiladi. Ishlashning qo‘shimcha monitoringisiz oddiygina mezonlarni aniqlash mezonlarni erta o‘rnatishning ko‘pgina afzalliklarini yo‘qotishga olib keladi.

Menejer maqsad va mezonlarni belgilaydi hamda o‘z faoliyatini baholash vositalarini mustaqil ravishda topadi, bunga ko‘plab misollar mavjud. Baholash metodologiyasi sifat yoki miqdoriy bo‘lishi mumkin va qo‘llaniladigan uslub tasodifiy yoki tizimli bo‘lishi mumkin.

San’at bu vazifani bajarish uchun zarur bo‘lgan texnikani tanlash va uni bajarish uchun odamlarni tanlashdir.

Birlik ichidagi mezonlarni belgilashda bo‘linma menejeri ularning birlikdan tashqarida o‘rnatilgan, lekin uning ishi bilan bog‘liq bo‘lgan mezonlar bilan mos kelishini ta’minlashi kerak.

Samaradorlik mezonlarini (normalarni) qayta belgilash ehtimol eng oson, chunki amalda qo‘llaniladigan nazorat parametrlarini o‘zgartirish qiyin va yangi maqsadni belgilash muhim nizolarga olib kelishi mumkin.

Ishlash mezonlarini qayta belgilash quyidagi hollarda oqlanishi mumkin:

- tashqi sharoitlar faoliyat mezonini (me’yorlarini) haqiqiy emasligi aniq bo‘lganda;
- mezon o‘z-o‘zidan ahamiyatli bo‘lmaganda va bunday deb hisoblanishi mumkin bo‘lmaganda (masalan, xarajatlar stavkalari o‘ta yuqori inflyatsiya davrida aniqlanganda);

• mezon darajasiga erishmoqchi bo‘lgan odamlarning bunga na qobiliyati va na mahorati bo‘lsa;

• boshqaruvning noadekvatligi aniqlansa va qolgan vaqt ichida samaradorlik maqsadlariga erishib bo‘lmasa.

5.3. Qarorni amaliyotga tatbiq etish va natijalarni tekshirish

Qaror qabul qilingandan so‘ng rahbar uni amalda qo‘llashi kerak. Haqiqatan ham menejer yangi asbob-uskunalar sotib oladi yoki to‘lamaydigan mijozga xat yozadi yoki xodimni ishdan bo‘shatadi. U bularning barchasini tashkilot samaradorligini oshirish uchun qiladi. Tanlangan muqobil amalga oshirilishini kutish mantiqan to‘g‘ri. Bundan tashqari, rejalashtirilganni amalga oshirish bo‘yicha harakatlar asosiy qarorning bajarilishini ta’minlaydigan ko‘plab boshqa qarorlarni qabul qilishni talab qilishi mumkin. Masalan, agar yangi korxona qurish bo‘yicha investitsiya qarori qabul qilingan bo‘lsa, u holda ushbu qarorni amalga oshirish o‘z navbatida ishlab chiqarilayotgan mahsulot turlari, korxona joylashgan joy, uning tashkiliy tuzilmasi, resurslarni yetkazib beruvchilarni tanlash zaruratini keltirib chiqaradi.

Agar biron-bir nomuvofiqliklar, hal etilmaydigan qarama-qarshiliklar mavjud bo‘lsa, menejer butun qaror qabul qilish jarayonini yangidan boshlaydi.

Har qanday boshqaruv qarorini amalga oshirish yo‘lidagi birinchi qadam uni tasdiqlashdir. Qarorni amalga oshirish jarayonining samaradorligi, agar u unga ta’sir ko‘rsatadigan shaxslar tomonidan tan olinsa, oshadi. Biroq qarorni tan olish kamdan-kam hollarda avtomatik tarzda amalga oshiriladi. Shu sababli amalga oshirishning zaruriy sharti boshqaruv qarorlarini muvofiqlashtirishdir, bu boshqa shaxslar tomonidan muammoning taklif etilayotgan yechimini tan olishga erishish tartibidir. Har qanday qaror quyidagi ikki guruh odamlar tomonidan tan olinishi kerak:

a) ushbu qaror faoliyatiga ta’sir qilishi mumkin bo‘lgan boshqa idoralar va tashkilotlarning rahbarlari

6) uni amalga oshiradigan ijrochilar (tobiylar).

Boshqa menejerlar bilan qarorlarni muvofiqlashtirish zarurati

Odatda butun tashkilotga ta’sir qiluvchi muhim qarorlar turli bo‘limlar va xizmatchilar tomonidan qabul qilinadi. Shu sababli qaror tashkilot uchun u yoki bu ma’noda foydali bo‘lib, ba’zi bo‘linmalarga salbiy ta’sir ko‘rsatishi va hatto maqsadga erishishga halaqit berishi xavfi ham mavjud. Bundan tashqari, turli bo‘limlar faoliyatining maqsadlari va natijalari ko‘pincha qarama-qarshi bo‘lib, agar ulardan biri boshqa bo‘limlar va umuman tashkilot manfaatlarini hisobga olmagan holda faqat o‘z manfaati haqida qayg‘ursa, unda umumiy natija salbiy bo‘lishi mumkin. Shu sabablarga ko‘ra muhim qarorlarni boshqa rahbarlar bilan muvofiqlashtirish bo‘limlarning manfaatlari (har doim e’tiborga olinishi kerak) va butun tashkilotning maqsadlari o‘rtasidagi muvozanat holatiga erishish uchun amalga oshiriladi. Shuning uchun qabul qilingan qaror yakuniy bo‘lmasligi mumkin. Tasdiqlash jarayonida u o‘zgarishi mumkin.

Muvofiqlashtirishning ikkinchi jihati bu qarorni bajarishi kerak bo‘lgan bo‘ysunuvchilar tomonidan tan olinishi, chunki haqiqiy qaror ijrochilar tomonidan amalga oshiriladigan qarordir. Biroq ko‘pgina tashkilot rahbarlari qonuniy vakolatlardan foydalangan holda qo‘l ostidagilar bilan maslahatlashmasdan, ularni o‘z qarorining to‘g‘riligiga ishontirmay, buyruq berib, ularning bajarilishini talab qilib, bu omilga e’tibor qaratmaydilar. Bunday yondashuv vaqt bosimi sharoitida yoki dasturlashtirilgan qarorlar holatida to‘liq oqlanadi. Shunga qaramay, har qanday qarorni muvaffaqiyatli amalga oshirish imkoniyati, agar ishtirokchilar qaror qabul qilishda o‘z hissalarini qo‘shganda va ular qilayotgan ishiga chin dildan ishonganlarida sezilarli darajada oshadi.

Agar qo‘l ostidagilar ma’lum bir qarorni tayyorlashda ishtirok etmasalar, ular bu qarorni boshqa odamlar tomonidan tayyorlanganligi sababli begonalashish hissini boshdan kechiradilar. Shuning uchun rahbar faoliyatida nafaqat berilgan buyruqlarni aniqlashtirish, balki bo‘ysunuvchilarni ishontirish va boshqaruv qarorlarini tayyorlash jarayoniga jalb qilish orqali shaxsiy ta’sir ko‘rsatish muhim rol o‘ynaydi.

Agar qaror qabul qilish vakolati yuqori turuvchidan quyi rahbarga o‘tgan bo‘lsa, u holda qabul qilingan qaror tasdiqlanishi kerak, ya’ni

qarorni qabul qilish huquqiga ega bo‘lgan va ushbu qarorning oqibatlari uchun qonuniy javobgar bo‘lgan shaxslar tomonidan ma’qullanishi lozim.

Qarorni tasdiqlovchi to‘rtta imkoniyatdan birini qo‘llashi mumkin, xususan:

1) qarorni tasdiqlash;
2) rad etish;
3) qo‘shimcha ma’lumotlarni so‘rash;
4) muammoni tahlil qilishni davom ettirishni taklif qilish.

Agar menejerni qoniqtirsa, u qarorni imzolaydi va uni amalga oshirishda ishtirok etadigan barcha bo‘limlarga qarorni yetkazadigan boshqaruv apparatiga qaytaradi. Agar qaror qabul qilish jarayoni to‘g‘ri amalga oshirilgan bo‘lsa, unda qarorni tasdiqlash odatda rasmiyatchilikka aylanadi. Qarorni tasdiqlashdan butunlay voz kechish boshqaruv amaliyotida nisbatan kam uchraydigan hodisadir, chunki bu qaror qabul qilish jarayonida jiddiy kamchiliklardan dalolat beradi. Boshqa hollarda menejer qarorni tasdiqlashni barcha tafsilotlar to‘liq aniqlanmaguncha yoki yangi alternativalarning qo‘shimcha tahlili o‘tkazilgunga qadar kechiktirishi mumkin.

Tasdiqlangandan keyin qaror qonuniy kuchga ega bo‘ladi va majburiy hisoblanadi.

Shu bilan birga boshqaruv qarorlarini amalga oshirishdagi muvaffaqiyat boshqa ko‘plab omillarga bog‘liq, masalan, bo‘ysunuvchilar tomonidan rahbarning buyruq berish huquqini tan olish (ya’ni uning vakolatini tan olish), rejani ishlab chiqish va qarorni amalga oshirishni motivatsiyalash, ijrochilarning o‘zaro hamkorligini muvofiqlashtirish hamda ularning faoliyatini nazorat qilish. Shunday qilib, qarorlarni amalga oshirish menejerlardan tashkilotni boshqarishning barcha funksiyalarini (rejalashtirish, faoliyatni tashkil etish, motivatsiya va nazorat) asosiy bog‘lovchi jarayonlardan (etakchilik, qaror qabul qilish va ma’lumot almashish) foydalangan holda bajarishni talab qiladi.

Odamlar har doim ham eng yaxshi va hatto eng aqlli qarorlarni qabul qilavermaydi va qabul qilingan qarorlar, garchi ular to‘g‘ri bo‘lsa

ham, har doim ham ular xohlagan tarzda amalga oshavermaydi. Natijada qaror qabul qilish maqsadiga erishilmasligi mumkin.

Nazorat bosqichi. Qarorning bajarilishini nazorat qilish muqobilni amalga oshirishning zaruriy qismi hisoblanadi. Nazorat — bu muqobil variantlarni baholash uchun foydalaniladigan samaradorlik ko‘rsatkichlarining haqiqiy qiymatlarini o‘lchash jarayonidir. Nazoratsiz tartibsizlik boshlanadi va alohida shaxslar, guruhlar hamda umuman tashkilot faoliyatini muvofiqlashtirish imkonsiz bo‘lib qoladi. Boshqacha qilib aytganda, nazorat qo‘yilgan maqsadga erishishni ta’minlaydi va boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonining ajralmas bosqichidir.

Qaror bilan bog‘liq muammo yetarlicha aniqlansa, vaziyat hali yomonlashib ulgurmagan paytda qarorni tezda o‘zgartirish mumkin. Yoki rahbar butun qaror qabul qilish jarayonini boshidan boshlashi mumkin. Shunday qilib, qarorning amalga oshirilishini nazorat qilish yangi muammolarni aniqlashning ishonchli usuli bo‘lib xizmat qiladi.

Audit rahbarning iltimosiga binoan ham rasmiy, ham norasmiy tarzda amalga oshirilishi mumkin. U ishbilarmonlik yozishmalari (rentabellik, mahsuldorlik, aylanma) yoki ma’lum vaqtlardagi maxsus tadbirlarni muntazam monitoring qilishdan iborat bo‘lishi mumkin.

O‘zini-o‘zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar

1. Boshqaruv qarorini qabul qilish algoritmini (tartibini) tavsiflang.
2. Asosiy bosqichlar, masalani yechish bosqichlari o‘rtasidagi farq nimada?
3. Boshqaruv qarorini tayyorlash bosqichini tavsiflang.
4. Boshqaruv qarorini qabul qilish bosqichini tavsiflang.
5. Boshqaruv qarorini amalga oshirish bosqichini tavsiflang.

6-BOB. BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISHDA IJTIMOIY MA’SULIYAT

6.1. Qaror-huquq va ma’suliyat ob’ekti sifatida.
6.2. Qaror qabul qilishda ijtimoiy ma’suliyat.
6.3. Qaror qabul qilish bilan bog‘liq psixologik muammolar.
6.4. Qaror qabul qilishda vakolatlarni uzatish.

6.1. Qaror-huquq va ma’suliyat ob’ekti sifatida

O‘zbekistonda ijtimoiy yo‘naltirilgan iqtisodiyotni qaror toptirishga qaratilgan tadbirlar natijasida bozor raqobati shakllanmoqda. Turli mulk shakllari amal qilmoqda. Bunday sharoitda boshqaruvchilar oldida turgan eng muhim vazifa to‘g‘ri qarorlar qabul qilishdir.

Biznesda qarorlar qabul qilish fani boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish uslubi, amal qilinadigan asosiy qoidalar, turli yondashuvlar, ta’sir ko‘rsatuvchi omillar, samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish va baholash, prognozlash, iqtisodiy asoslash, xavf-xatarlar va noaniqliklarni hisobga olish kabi muhim masalalarni o‘rganadi. Biznesda qarorlar qabul qilish fani barcha iqtisodiy fanlar bilan, jumladan iqtisodiy nazariya, menejment asoslari, iqtisodiy tahlil bilan bog‘liqdir.

Boshqaruv mehnatining predmeti axborot bo‘lib, rahbar shunga asoslanib boshqaruv qarorlarini qabul qiladi va ularni ijrochilarga yetkazadi. Kerakli qarorlarni ishlab chiqish jarayoni boshqaruv mehnatining muhim qismi hisoblanadi. Qaror — bu barcha boshqaruv qarorlari asosining poydevoridir. Boshqacha qilib aytganda, qaror — bu topshiriq, buyruq, rahbarlar tomonidan belgilanadigan boshqaruv mahsuli hisoblanadi.

Qaror barcha tabaqadagi rahbarlar, brigadirlar, ustalardan tortib sex boshliqlari, direktorlari tomonidan qabul qilinishi mumkin.

Qarorlarni takomillashtirish boshqaruv tashkilotlari barcha bo‘g‘inlarining muhim vazifasi hisoblanadi. Qarorni qabul qilishda uni ishlab chiqish uchun qancha vaqt talab qilinishi doim hisobga olinadi. Odatda uzoq muddatga mo‘ljallangan qarorlar yaqin muddatda

bajariladigan qarorlarga nisbatan o‘ylab ko‘rish uchun ko‘proq vaqtni talab qiladi. Ko‘pincha nizom, qonun-qoida, yo‘riqnoma va hokazolar ishlab chiqiladi.

Inson faoliyati davomida bir nechta imkonli harakatlardan bittasini tanlab olish vaziyati doim paydo bo‘lib turadi. Bizlarning har birimiz kun davomida yuzlab, minglab qaror qabul qilishimizga to‘g‘ri keladi. Masalan, qarorlarni qabul qilishda uncha ahamiyatga ega bo‘lmagan ishlar kiyim tanlash, ish joyini tanlash, umr yo‘ldoshini tanlash va boshqalar ham kiradi. Biz ularni tanlashda kunlab, oylab o‘ylab, so‘ng qaror qabul qilamiz.

Ammo boshqaruvda qaror qabul qilish shaxsiy hayotdagiga qaraganda ko‘proq tizimlashgan jarayondir. Menejer faqat o‘zi uchun emas, balki firma uchun ham, boshqa mehnatkashlar uchun ham harakat yo‘nalishini tanlaydi. Firmalarning boshqaruvini oliy saviyadagi menejerlar ba’zida yuz million so‘m bilan bog‘liq qarorlar qabul qiladilar. Yanada muhimrog‘i, boshqaruv qarori ko‘plab insonlarning hayotiga ta’sir ko‘rsatadi, hech bo‘lmaganda qaror qabul qilgan bilan birga ishlovchi har bir xodim hayotiga ta’sir qiladi.

Boshqaruv qarori deganda nimani tushunish kerak? Qaror bu boshqaruv faoliyatining oxirgi natijasidir. Agar boshqaruvda mehnat predmeti axborot bo‘lsa, uning mehnat mahsuli boshqaruv qaroridir. Qarorni ishlab chiqish va qabul qilish bu shunday boshqaruv faoliyatining asosiy shakli bo‘lib, unda rahbar mehnatining mazmuni uning jamoani maqsad sari yo‘naltirilgan harakat jarayonidir.

Korxona va tashkilotlarda boshqaruv qarori ikki holatda ishlatiladi: birinchi holatda kimningdir yoki nimaningdir tomonidan o‘rnatilgan boshqaruv hujjati, qabul qilingan harakat rejasi, qaror va boshqalardir. Ikkinchi holatda bir nechta variantlardan bitta maqbul variantni tanlash bo‘lib, qaror pishib yetilgan muammo mavjud bo‘lganda qabul qilinadi.

6.2. Qaror qabul qilishda ijtimoiy ma’suliyat

Hozirgi vaqtda har xil masalalar bo‘yicha ko‘plab qarorlar qabul qilinadi, ammo ularning samaradorligi juda qoniqarsizdir. Masalan, yirik korxona va firmalarning menejerlari kadrlarni tayyorlash va joy-joyiga

qo‘yish masalasida, turli bo‘limlar orasidagi o‘zaro munosabatlar masalasida qarorlar qabul qilishda sezilarli qiyinchiliklarni boshidan kechirmoqdalar. Bu vaziyatlar sohasida bilim va tarbiya ishiga oid tajribaning yetishmasligi hamda katta darajada rahbar-tadbirkorning shaxsiy qobiliyatiga bog‘liqdir.

Innovatsion iqtisodiyot sharoitida rahbarlar qabul qiladigan qarorlarning ahamiyati tobora ortib bormoqda. Iqtisodchilarning fikriga ko‘ra, sex boshlig‘i qabul qiladigan bitta oqilona qaror taxminan bir ishchining 5–6 oylik mehnatiga teng foyda keltirar ekan. Qarorni to‘g‘ri tanlash uchun muayyan tamoyillarga tayanish va qarorlarga bo‘lgan talablarni hisobga olish, aniq qaror qabul qilish maqsadini butun xalq xo‘jaligining maqsadiga muvofiqlashtirish, mehnat jamoasi manfaatlarining jamiyat manfaatlari bilan mos kelishini oldindan belgilash, mehnat va moddiy resurslardan tejamli foydalanish, texnikaviy, iqtisodiy va sotsial rivojlanish tendensiyalarini hisobga olish zarur.

Qarorlar muhokama qilinib yoki rahbar intuitsiyasi asosida qabul qilinishi mumkin. Qarorlarning samaradorligiga rahbarlarning xususiyatlari, masalalarga yondashishlari, muhitga aniqlik kirituvchi axborotlarning miqdori va sifati bevosita ta’sir ko‘rsatadi.

Qaror bu umumiy maqsadlarga erishish yo‘nalishida imkoniyatlardan birini tanlashdir. Qaror umumiy maqsadlar yo‘nalishida yechilishi zarur bo‘lgan masalalarni hal qilish usullarini aniq ko‘rsatadi va zaruriy resurslarni ular bilan bog‘laydi.

Boshqaruvda qaror qabul qilish shaxsiy hayotdagiga qaraganda ko‘proq tizimlashgan jarayondir. Rahbar faqat o‘zi uchun emas, balki tashkilot uchun ham, boshqa xodimlar uchun ham harakat yo‘nalishini tanlaydi. Tashkilotlar boshqaruvining yuqori pog‘onasidagi menejerlar ba’zida katta mablag‘ bilan bog‘liq qarorlar qabul qiladilar. Yanada muhimrog‘i boshqaruv qarorlari ko‘plab insonlarning taqdiri va hayotiga ta’sir ko‘rsatadi.

Inson faoliyatining turi sifatida ishlab chiqarishni boshqarishning muhim xususiyatlaridan biri qarorlar qabul qilishdir. Qaror bu muqobillarni tanlashdir. Unda maqsad, holat va muammo ifodalanadi.

Maqsadga ega bo‘lish mumkin, ammo unga erishishning yo‘llari va imkoniyatlarini bilmaslik, muammoni ko‘rish, ammo uni qanday bartaraf etishni bilmaslik ham mumkin. Ishlab chiqarishni boshqarish tizimida ishlab chiqiladigan qarorlarda hamma narsa namoyon bo‘ladi: professionalizm, tajriba va boshqarish san’ati.

Qarorlar qabul qilishda eng muhim qoida menejerning muammolarni hal etishga yo‘nalganligi hisoblanadi. Buning uchun u muammolarni ko‘rishi, aniqlashi, tushunishi va baholashi kerak. Aynan muammolar qarorlar qabul qilish zaruriyatini tug‘diradi. Qarorlar qabul qilishdan qochmaslik kerak, shunday hollar ham bo‘ladiki, menejer faqat ijobiy qaror qabul qilishni xohlaydi. Menejer barcha qarorlar yuzasidan to‘liq javobgarlikni o‘z zimmasiga olishi kerak.

Menejer qarorlar qabul qilish uchun axborotlarning ko‘plab manbalaridan foydalanadi, u qabul qiladigan qaror esa faqat uning o‘ziniki bo‘lib, juda mas’uliyatli bosqich hisoblanadi. Albatta, hamkorlikda, bamaslahat qabul qilingan qarorlar ham bo‘ladi. Bunda menejer muayyan darajada javobgar bo‘ladi. Qaror barcha tabaqadagi rahbarlar, brigadirlar, ustalardan tortib sex boshliqlari va direktorlar tomonidan qabul qilinishi mumkin.

Qarorlarni takomillashtirish boshqaruv tashkilotlari barcha bo‘g‘inlarining muhim vazifasi hisoblanadi. Qarorni qabul qilishda uni ishlab chiqish uchun qancha vaqt talab qilinishi doim hisobga olinadi. Odatda uzoq muddatga mo‘ljallangan qarorlar yaqin muddatda bajariladigan qarorlarga nisbatan o‘ylab ko‘rish uchun ko‘proq vaqtni talab qiladi. Ko‘pincha qaror birdan qabul qilinadi. Bunday hollarda oldindan zarur bo‘lgan nizom, qonun-qoida, yo‘riqnoma va hokazolar ishlab chiqiladi.

Ma’lumki, qaror qabul qilish rahbarning o‘rnini belgilovchi asosiy vositalardan hisoblanadi. Shu sababli qarorlarning tabiatini rahbar faoliyatiga moslashtirish uning boshqaruvdagi o‘rnini belgilab beradi. Odatda ushbu sohada rahbarga quyidagi talablar qo‘yiladi: samarali qaror qabul qilish, qarorlarni o‘z vaqtida qabul qilish, qarorni resurslar bilan ta’minlash, qaror natijalari bo‘yicha mas’uliyatni o‘z zimmasiga olish.

Yuqoridagi talablar qaror qabul qilish muhitini shakllantiradi, ya’ni rahbarning qaror qabul qilish jarayoniga ta’sir qiluvchi omillar majmuasini belgilaydi. Ushbu omillar ikki guruhga bo‘linadi: ichki omillar, ya’ni rahbarning o‘ziga bog‘liq bo‘lgan omillar va tashqi omillar, ya’ni rahbarni ma’lum qarorga undaydigan omillar. Ichki omillarga quyidagilarni kiritish mumkin: vaziyatni baholash qobiliyati, rahbar tomonidan me’yorni qabul qilishi, qaror natijalarini to‘liq tasavvur qilish, rahbarning vaziyat yechimi to‘g‘risidagi tushunchalari.

Tashqi omillar rahbarga nisbatan tashqi bo‘lib hisoblanadi. Ularga quyidagilar kiradi: muammoning dolzarbligi, tashkilotda qabul qilingan tartib-qoidalar, tashkilot personali yoki qaror ijrochilari, tashkilotning mustaqillik darajasi. Yuqoridagi omillarning ta’siri rahbarning qaror qabul qilishdagi cheklanishlarini vujudga keltiradi. Ushbu cheklanishlar quyidagi guruhlarga ajratiladi: rahbarning tarbiyasi va shaxsiy fazilatlari bilan bog‘liq cheklanishlar, vaqt bo‘yicha cheklanishlar (bunda qarorni ishlab chiqish, bajarilishini tashkil qilish va nazorat qilish vaqti tushuniladi), axborot bo‘yicha cheklanishlar, ya’ni rahbar ixtiyoridagi axborotning yetishmasligi, natijalar noaniqligi bo‘yicha cheklanishlar.

6.3. Qaror qabul qilish bilan bog‘liq psixologik muammolar

Qaror qabul qilish jarayonida rahbarning oldida bir qancha psixalogik muammolar vujudga keladi. Ushbu muammolar quyidagilardan iborat:

1. Qarorning tashkilot strategiyasiga mosligini baholash muammosi,
2. Qarorning zarurligi va samaradorligiga ishonch hosil qilish,
3. Qabul qilinayotgan qarorning bajarilishiga ishonch hosil qilish.

Qarorning mazmuni aniq belgilangandan so‘ng rahbar oldida resurslarni jalb qilish muammosi turadi. Bunda qaror bajarilishiga sarflanayotgan resurslar doimo esda turishi lozim. Qarorni bajarishda birinchi o‘rinda moddiy va moliyaviy resurslarga e’tibor qaratiladi. Qaror qabul qilish bu tashkilot rahbarining tashkilot oldidagi maqsadga erishish uchun o‘z vakolati va omilkorligi doirasida qarorning mavjud variantlaridan eng maqbulini tanlash jarayonidir. Qaror qabul qilish menejerning fikr-zikrini doim band qilib turadigan tashvishdir.

Menejer juda xilma-xil masalalar yuzasidan ishlab chiqarish va kadrlarga oid, tashkiliy va xo‘jalik masalalari bo‘yicha qarorlar qabul qiladi. Menejer qarorni yakkaboshchilik asosida, yordamchilarni va jamoatchilikni jalb qilib ham qabul qilishi mumkin. Boshqaruvga oid har qanday qaror samarali bo‘lsagina, u maqsadga muvofiq deb hisoblanadi.

Ma’lumki, qaror qabul qilish zaruriyati mavjud amaldagi holatning muammoni hal etish uchun talab etiladigan holatga mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi. Ana shu yerning o‘zida muammo kelib chiqadi. Qaror qabul qilishda rahbarning vakolati va javobgarligi muhim ahamiyatga ega. Ma’lumki, har bir rahbar qabul qiladigan qarorning doirasi har xil bo‘ladi. Masalan, usta asosan tezkor tusdagi kundalik masalalarga doir, sex boshlig‘i xuddi shu tezkor masalalar yuzasidan sex va ish uchastkalarining ishini muvofiqlashtirishga, o‘zaro moslashtirishga doir qarorlar qabul qiladi. Direktor esa asosan istiqboldagi masalalar bo‘yicha qaror qabul qiladi.

Turli rahbarlar qaror qabul qilishga turlicha yondashadilar. Masalan, ulardan ba’zilari qarorni mustaqil qabul qiladilar va uning natijasini talab etilgandagina yuqori turgan rahbarlarga ma’lum qiladilar, boshqalari esa yuqori turgan rahbar bilan kelishmay turib hech qanday qaror qabul qilmaydi. Uchinchi turdagi rahbarlar mustaqil qaror qabul qilishdan cho‘chiydi, o‘z rahbarining ko‘rsatmasini kutib o‘tiradi.

Har qanday darajadagi rahbar o‘z huquq va burchlarini, mas’uliyat va javobgarligini, o‘z vaqtida qabul qilinmagan yoki kechiktirib qabul qilingan qaror uchun javobgar bo‘lishini aniq tasavvur qilishi kerak. Rahbar zimmasiga yuklangan vazifalar yuzasidan bir marta va uzil-kesil qaror qabul qilishga erishmog‘i lozim. Har qanday mayda-chuyda narsalar yuzasidan yuqori turgan rahbarlarga murojaat qilaverish, birinchidan, ularni ishdan chalg‘itsa, ikkinchidan, bu rahbarning bilim doirasi torligidan, o‘z sohasini yaxshi bilmasligidan va o‘z vazifasini uddalay olmayotganligidan dalolat beradi.

Har qanday rahbar ham, qolaversa oddiy xodim ham o‘z zimmasiga yuklatilgan vazifalarni tezkorlik bilan hal qilishni o‘zining burchi

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

Vakolat bu biror shaxs, muassasa, tashkilot, davlat va shu kabilar nomidan ish qilish uchun berilgan huquq, vakillik huquqidir. Boshqaruv tizimida rahbarlar tomonidan o‘z qo‘li ostidagi xodimlarga o‘zi javobgar bo‘lgan vazifalarni hal etish yoki ishlarni amalga oshirish huquqini berib qo‘yishi boshqaruv vakolatlari deb yuritiladi. Vakolat bu vakillik huquqi bo‘lsa, mas’uliyat esa biror ish yoki hatti-harakat oqibati, natijasi uchun bo‘lgan javobgarlikdir. Mas’uliyat qanchalik yuqori bo‘lsa, uni ta’minlash mexanizmi ham shunchalik yuqori bo‘ladi.

6.4. Qaror qabul qilishda vakolatlarni uzatish

Qaror qabul qilish mavjud holatning ko‘zlangan holatga mos tushmasligi natijasida vujudga keladi. Bunday holatda qaror qabul qilish rahbar zimmasiga tushadi. Rahbarning qabul qiladigan qarorlari unga berilgan vakolatlar doirasida bo‘ladi. Vakolatlar esa rahbar egallab turgan lavozimning past yoki yuqori pog‘onada bo‘lishiga qarab turli miqyosda bo‘ladi. Vakolatlar tashkilotning xodimlar yo‘riqnomalarida aniq ko‘rsatib berilgan bo‘ladi. Vakolatlar qaror qabul qilish huquqini berish bilan birga mas’uliyatni ham o‘zida mujassam etadi.

Rahbar doimo qaror qabul qilish bilan birga uning natijasi bo‘yicha iqtisodiy va ijtimoiy mas’uliyatni o‘z zimmasiga oladi. Qaror qabul qilishda huquq va mas’uliyat asosiy ahamiyatga ega. Ijtimoiy mas’uliyat deganda rahbar qo‘l ostidagi xodimlarning sog‘ligi, mehnat sharoiti, oilaviy ahvoli, dam olishi yuzasidan javobgarligi tushuniladi. Shuningdek, rahbar qaror qabul qilar ekan, uning miqyosidan qat’i nazar, eng avvalo jamoaga ta’siri va uning ruhiy oqibatlarini o‘ylashi lozim.

Rahbar qarori hech qachon jamoada salbiy kayfiyat uyg‘otmasligi, xodimlarning ijtimoiy ahvolini yomonlashtirmasligi lozim. Shuning uchun rahbar xodimlar bilan birga bo‘lishi, jamoa tadbirlarida qatnashishi, ishchilarning shaxsiy muammolari bilan qiziqishi orqali jamoada mu’tadil iqlimni shakllantirishi kerak.

Har bir odamning o‘zining ma’naviy qadriyatlariga ega. Bu qadriyatlar kishi ongida bir butun tizimni ifodalaydi. Bu tizim nafaqat rahbarning, balki har bir xodimning harakatini belgilab beradi va qaror qabul qilishiga ta’sir etadi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, qadriyatlarning yo‘nalishiga qarab qaror qabul qilish usuli ham o‘zgaradi. Shuningdek, madaniyatning qadriyatlar tizimiga ta’siri ham muhim ahamiyatga ega. Bular rahbarlar va ishchilarning harakatida o‘z ifodasini topadi.

Masalan, avstraliyalik rahbarlar boshqaruvga “muloyim” yondashishni maqbul ko‘radilar va o‘z qo‘l ostidagi xodimlarga ko‘proq e’tibor qaratadilar. Yaponiya va Janubiy Koreyalik rahbarlar esa ko‘proq kuchga ahamiyat beradilar va boshqalarning muammolarini ham inobatga oladilar. Ular yuqori pog‘onadagi rahbarlarga hurmat ko‘rsatishga harakat qiladilar va kompaniyaga sodiqliklari bilan ajralib turadilar.

Qaror qabul qilishda rahbarning ruhiy holati bilan birgalikda shaxsiy fazilatlari ham ahamiyatga ega. Shu nuqtai nazardan quyidagi qarorlarning mavjudligi e’tirof etiladi:

1. Mo‘tadil muvozanatlashgan qarorlar, bularni odatda mazkur muammoni obdon bilgan yetti o‘lchab bir kes qabilida ish tutadigan o‘zining harakatiga tanqidiy nuktai nazardan yondashadigan menejerlar qabul qiladi.
2. Turtki beruvchi qarorlarni qabul qiluvchi boshqaruvchilar rang barang fikr, g‘oyalarni osonlik bilan o‘ylab topadigan ammo ularni aniqlash, baholash, tekshirishga imkoniyat topolmaydigan rahbarlardir.
3. Tinch holatni saqlovchi (inertli)dir. Qarorlar chuqur izlanishlar natijasida tezkor g‘oyani paydo bo‘lishiga ko‘ra ko‘proq aniqlik kiritish nazorat qilish asosida qabul qilinadi.

4. Tavakkal qarorlarning turtki beruvchi qarorlardan farqi shundaki uni qabul qiluvchi boshqaruvchilar o‘z tahlilini asoslashga urinmaydilar. O‘zlariga ishongan holda har qanday xavfdan qo‘rqmaydilar.

5. Ehtiyotkorona qarorlar o‘z ishiga puxta yondashadigan turli variantlarni baholab ish tutadigan menejerlar tomonidan qabul qilinadi. Ularda o‘ziga xoslik alomatlari o‘z aksini topmaydi.

6. Strategik va taktik boshqaruv maqsadida tahlilga maqbullashtirishga asoslanadigan oqilona qarorlar qabul qiladi.

O‘zini-o‘zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar

1. Qaror-huquq va ma’suliyat ob’ekti sifatida qanday talqin qilinadi?
2. Qaror qabul qilishda ijtimoiy ma’suliyat ta’siri va ahamayatli jihatini sharhlab bering?
3. Qaror qabul qilish bilan bog‘liq qanday psixologik muammolar mavjud?
4. Qaror qabul qilishda rahbarning vakolatlarni uzatish jarayoni o‘ziga xos xususiyatlari nimada?

7-BOB. BOSHQARUV QARORLARINI ISHLAB CHIQISH VA QABUL QILISHNING MODELLARI TASNIFI

7.1. Modellashtirish va boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishda uning zaruriyati.

7.2. Boshqaruv qarorlari modellarining tiplari: tabiiy model, o‘xshash model, matematik model.

7.3. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishda modellashtirish jarayoni va tahlil qilish.

7.1. Modellashtirish va boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishda uning zaruriyati

Qaror yoki boshqaruv qarori korxona, tashkilot yoki biror bir boshqaruv ob’ektining samarali faoliyat olib borishini ta’minlash uchun, umuman shu ob’ekt manfaatlari yo‘lida amalga oshiriladigan belgilangan hatti-harakatdir. Asosan qaror belgilangan maqsadga eltuvchi jarayonlar majmuasining bir bo‘lagi yoki shu maqsadga eltuvchi vazifalarning bir nechtasini o‘zida aks ettiradi, deb o‘ylayman. Model so‘zi turli adabiyotlarda, ya’ni turli mualliflar tomonidan turlicha talqin qilinadi. Masalan, Meskon, Albert va Xedouri asarlarida model so‘zi biror hayotiy vaziyatning soddalashtirilishi va hayotda qo‘llanishi sifatida tushuniladi.

Shennonning fikriga ko‘ra esa model so‘zining ma’nosi ob’ektning, tizimning yoki g‘oyaning yaxlitlikdan ajralib turuvchi tasvirini anglatadi.

Bizningcha, biz fikr yuritayotgan model bu qarorlar ishlab chiqish kabi murakkab tizimdan iborat bo‘lgan to‘plamning tartibga solinishidir.

Odatda model modellashtirilayotgan ob’ektdan ancha soddaroq bo‘lib, rahbarga ma’lum vaziyatni yaxshiroq tahlil qilish imkoniyatini beradi va to‘g‘ri qaror qabul qilishida asos bo‘ladi.

Yana shuni aytib o‘tish kerakki, ma’lum bir model asosida qabul qilingan qarorning to‘liq bajarilishi mexanizmi ham shu tanlangan model kabi katta ahamiyatga ega. Aytmoqchimanki, qaror shu modelda

belgilangan chegaralar, cheklanishlar, umuman shu model qonunlari asosida bajarilishi shart.

Tashkilot oldidagi muammoni bartaraf qilish uchun biror modelni tanlashdan oldin, shu modelni bajarish uchun barcha talablar to‘liq bajarilishi kerak. Masalan, muammoni har taraflama tahlil qilish, tashqi va ichki omillarning unga ta’sirini aniqlash, qaror qabul qilish uchun zamin yaratish, qarorni amalga oshirish mexanizmini shakllantirish va hokazolar.

Odatda yakka tartibdagi qarorlar matematik modellashtirish usuli yordamida ham qabul qilinadi. Matematik modellashtirish usuli, ya’ni aniq bog‘lanish yoki qonunlarga asoslangan usul hisoblanadi. Mazkur usul texnik jarayonlarni rejalashtirish, jihozlarni joylashtirish, quvvatlardan foydalanish va aniq qarorlarni asoslab berish uchun qo‘llaniladi.

Bunday qarorlar qabul qilish ko‘proq yuqori texnologiyali korxonalarda, ilmiy institutlarda va shunga o‘xshash aniq ma’lumotlar bilan ishlaydigan tashkilotlarda uchraydi. Bunda rahbar albatta hisob-kitoblarni o‘zi qilishga qiynaladi va mutaxassis xodimlardan foydalanadi. Lekin uning o‘zi ham ushbu soha bo‘yicha yetarli darajada malakali mutaxassis bo‘lishi kerak.

7.2. Boshqaruv qarorlari modellarining tiplari: tabiiy model, o‘xshash model, matematik model

Shunday qilib tashkilotda qarorlarni ishlab chiqish va ularni qabul qilish bo‘yicha asosiy modellarni ko‘rib chiqamiz. Ular asosan tashkilotda qabul qilingan boshqaruv qarorlarini izohlaydi. Ular quyidagilardan iborat:

1. “Tashkilot mashina” modeli. Bu modelga binoan xodimlar va boshqaruv apparati o‘rtasida shunday munosabat bo‘lishi kerakki, xodimlar har bitta qaror yoki buyruqni so‘zsiz va muhokama qilmagan holda bajarishlari kerak, umuman iyerarxik munosabatlar bo‘lishi kerak. Bu modelda "byurokratik model" deb ham atash mumkin.

2. “Tabiiy tashkilot” modeli. Unga ko‘ra tabiiy tarzda yoki usulda vujudga kelgan tashkilotlar o‘z qonunlari bo‘yicha faoliyat

olib boradilar va taraqqiy etadilar. Ular tashqi va ichki o‘zgarishlarga monand moyillashadilar.

3. “Tashkilot-jamoatchilik” modeli. Bu modelda asosan jamaoning fikri asosiy ahamiyat kasb etadi. Shaxslararo, xodimlararo va tashkilotning ma’lum pog‘onalari o‘rtasida bo‘ladigan munosabatga katta e’tibor beriladi. Har bitta qaror jamoa qiziqishlaridan kelib chiqqan holda, jamoa maqsadini ko‘zlagan holda qabul qilinadi.

4. “Sotsiotexnik model”. Bu modelga binoan tashkilot strukturasidagi asosiy ahamiyat ishlab chiqarishdagi, umuman tashkilotdagi texnologik jarayonning tashkilot ichida mavjud bo‘lgan gruppalar ichidagi va ular o‘rtasidagi aloqalarga ta’siriga qaratiladi.

5. “Interaksion model”. Bu modelda aosiy e’tibor tashkilot a’zolarining mavqelari, tashkilotdagi ahamiyatlari, qaror yoki biror bir hodisani o‘zlashtirishlari va shu jarayonlarda tashkilot a’zolarining o‘zaro munosabatlariga qaratiladi.

6. “Institutsional model”. Bu model shuni ko‘zda tutadiki tashkilotning strukturasi va vazifalari an’ana va normalarga asosan, ichki va tashqi omillarni e’tiborga olgan holda olib boriladi.

7. “Nizoli model”.

Bu modelda tashkilotning ichki muhitida sodir bo‘ladigan maqsadlar va fikrlar qarama-qarshiligi nazarda tutiladi. Bu modelning asosiy vazifasi tashkilot ichida bo‘ladigan qarama-qarshi fikrlardan shundayini tanlashki, u tashkilot xodimlarining iloji boricha ko‘proq qismini qoniqtirsin va shu bilan birga tashkilot tashqi muhitga maksimal darajada moslashsin. Eng asosiysi shuki, tashkilot o‘z strategik maqsadiga fikrlar xilma-xilligi, ya’ni har xil qarashlar yordamida erishsin.

Tashkilotning tashqi muhitga moslashishi asosan mexanik va organik tiplar vositasida sodir bo‘ladi. Qarorlarni ishlab chiqish odatda an’anaviy modellar hisoblanadi. Ularga quyidagilar kiradi:

Deskriptiv va normativ modellar:

- Deskriptiv model qarorni ishlab chiqish jarayonida tashkilotning xossalari va parametrlarini hisobga olgan holda uning kelajakdagi faoliyatini nazarda tutadi.
- Normativ modelda esa asosiy e'tibor qarorlarni ishlab chiqish jarayonini boshqarish va shu jarayondagi unsurlar mohiyatini shakllantirishga qaratiladi.

Induktiv va deduktiv model:

- Induktiv model qarorni ishlab chiqish uchun muhim bo'lgan biror bir fakt yoki omil to'g'risidagi tuzatish va tahlillarning umumlashtirish asosida bajariladi.
- Deduktiv model esa biror bir yaqqol faktning tahlili asosida emas balki shu fakt yoki vaziyatning soddalashtirilgan taxminiy ko'rinishini o'zida aks ettiradi.

Bu model o'z nomi qanaqa ekanligini aytib turibdi. Bu yerda asosiy e'tiborni boshqaruv jarayonidagi yangi metodlarga tashkilotning ko'nikishini hosil qilish asosiy e'tibor kasb etadi deb o'ylayman.

Bir maqsadli va ko'p maqsadli model:

- Bir maqsadli modelda tashilot tomonidan yaqqol belgilangan maqsad sari yoki bir nechta bir-biriga bog'liq bo'lgan maqsadlarning umumlashtirilib bir maqsadga keltirilishi va shu maqsadga erishish yo'lida qarorlar ishlab chiqishi tushuniladi.
- Ko'p maqsadli modelda esa bir-biri bilan alohida bo'lmagan maqsadlarga erishish uchun qarorlar ishlab chiqish jarayoni tushuniladi.

Qisqa va uzoq muddatli modellar:

- Qisqa muddatli modelda biror bir vaziyatni kompleks holda, ya'ni iloji boricha bitta harakat yoki qaror yordamida yechish uchun ko'p qirrali qaror ishlab chiqish modeli tushuniladi.
- Uzoq muddatli modelda esa aksincha bo'lib, bitta emas, balki bir nechta bo'laklarga bo'lingan, bir biri bilan chambarchas bog'liq bo'lgan, ko'zlangan maqsad sari bosqichma-bosqich eltuvchi qarorlar majmuasini ishlab chiqish tushuniladi.

7.3. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishda modellashtirish jarayoni va tahlil qilish

Qarorlar daraxti modelining tavsifi: qarorlar daraxti boshqaruv fanining yana bir mashhur metodlaridan biri bo‘lib, mavjud variantlardan eng optimalini (yaxshisini) tanlash uchun foydalaniladi.

Qarorlar daraxti bu qaror qabul qilish muammosining grafik ko‘rinishidir. Qarorlar daraxti to‘lov matritsasi singari rahbar uchun quyidagi qulayliklarni yaratadi. Bularga xarajatlarning turli yo‘nalishlarini o‘rganish, ular bilan moliyaviy natijalarni bog‘lash, so‘ngra muqobillarni taqqoslash kiradi. Kutilayotgan natija konsepsiyasi qarorlar daraxti metodining bir qismi bo‘lib hisoblanadi.

Qaror qabul qilish metodining to‘lov matritsasini ko‘rib chiqishga bog‘liq holda yuqorida keltirilgan vaziyatlarda qo‘llash mumkin. Bu holda natijalar, ehtimollar va boshqa ma’lumotlar keyingi barcha qarorlarga ta’sir qilmasligi ko‘zda tutiladi. Ammo bir qarorning natijalari keyingi qarorga ta’sir qilganda qarorlar daraxtining mukammalroq variantini ko‘rish mumkin. Shu tarzda qarorlar daraxti keyingi qarorni qabul qilish uchun samarali vosita bo‘lib hisoblanadi.

Ishlab chiqarish kompaniyasining vitse-prezidenti joriy davrda elektr maydonini o‘roq mashina bilan o‘rishni ishlab chiqaradi va bozorda qo‘lbola mashina ishlab chiqarib sotish kengaymoqda deb hisoblaydi. U shuni hal qilishi kerakki, qo‘lbola o‘roq mashinasini ishlab chiqarishga o‘tish lozimmi, agar o‘tilsa elektr chim o‘rgich o‘roq mashina ishlab chiqarishni davom ettirish lozimmi yoki yo‘q. Ikkala tipdagi o‘roq mashina ishlab chiqarish hajmini kengaytirishni talab qiladi. U yoki bu hodisani boshqaruvchilar qaror qabul qilishgacha kutilayotgan ehtimolni qaror qabul qilishdan oldin taqdim etadi.

Rahbar qarorlar daraxtini qo‘llashni, xususan, ikkinchi holni tanlashdan afzal deb biladi. Qarorlarni ishlab chiqarishda o‘roq mashinaning har ikkala turini namuna sifatida ishlovchi kuch ostida qo‘llash demakdir. Bu qo‘yilgan shartni kutish, ya’ni uni bajarish yutug‘i (3 000 000 $), har birini oshirish uchun yutuq (1 000 000 $), ya’ni bu o‘roq mashinasini ishlab chiqarishda yaxshi samara bersa,

o‘roq mashina ishlab chiqarish yo‘li kengaymoqda deb hisoblanadi. Agar bu nuqta A bo‘lsa, unda o‘roq mashina ishlab chiqarishga talab oshishi mumkinligi ko‘zda tutiladi.

Shunday qilib, korxona faoliyatida qaror qabul qilish daraxti qay darajada tez o‘zgarsa, korxonalar faoliyatida ham shu darajada yangi sharoitga moslashtirishga to‘g‘ri keladi. Shuning uchun ham boshqaruv qarorlari daraxti qonun-qoidalar asosida korxona va tashkilotlarda rahbar tomonidan qabul qilinadigan qaror daraxtini zamonaviy tizimli va matritsali yondashuvlarning ahamiyati keskin oshib boradi.

Chunki qarorlar daraxti ma’muriy boshqaruvda ham katta va muhim omil bo‘lib hisoblanadi. Umuman olganda, ma’muriy boshqaruvda qarorlar daraxti rahbariyat va ma’muriyat tomonidan ishlab chiqilib, qarorga ta’sir qiluvchi maxsus usul sifatida tizimli shakllantiriladi. Bu usul qarorlar daraxti usuli bo‘lib, qarorlarning o‘zaro bog‘liqligidan kelib chiqadi va ularning maqsadga muvofiqligiga asoslanadi.

Qarorlar daraxti usulini qo‘llash tartibi quyidagicha amalga oshiriladi:

Rahbar oldiga qo‘yilgan maqsad bir necha pog‘onalarga bo‘linadi (maqsadlar daraxti quriladi), ya’ni eng past pog‘onadagi maqsadlar aniq boshqaruv qarori bilan hal etilishi lozim hisoblanadi.

1. Aniq maqsad yoki vazifa bajarilishiga doir qarorlar varinatlari ko‘rib chiqiladi va ularning natijalari prognoz qilinadi. Shunda qandaydir qarorlar bir necha vazifalarning bajarilishi uchun xizmat qilishi belgilanadi va aniqlanadi.
2. Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda qarorning maqsadlarga ta’siri bo‘yicha ustivorligini aniqlash imkoni paydo bo‘ladi. Shunda birinchi bo‘lib maqsadlarga eng ko‘p ta’sir o‘tkazadigan qarorlar qabul qilinadi.
3. Mazkur qarorlarni bajarilishi qanday natijalarga olib kelishini hisobga olgan holda ta’siri pastroq bo‘lgan ikkinchi pog‘onali qarorlar ishlab chiqiladi va bajariladi. Bunday hollarda odatda ikkinchi pog‘ona qarorlar, birinchi pog‘onadagi qarorning davomchisi bo‘lib hisoblanadi.

O‘zini-o‘zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar

1. Modellashtirish deganda nimani tushinasiz?
2. Boshqaruv qarorlari modellarining tiplari nimalardan iborat?
3. Induktiv va deduktiv modelning asosiy xususiyatlarini izohlang?
4. Bir maqsadli va ko‘p maqsadli model deganda nimani tushinasiz?
5. Qisqa va uzoq muddatli modellar deganda nimani tushinasiz?
6. Qarorlar daraxti modelining tavsifini izohlab bering?

8-BOB. BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISHGA TA’SIR KO‘RSATUVCHI OMILLAR

8.1. Qarorlar qabul qilishda rahbarning shaxsiy sifatlari.
8.2. Qarorlar qabul qilish muhiti. Xavf-xatarlar, noaniqlik. Vaqt va o‘zgaruvchi muhit.
8.3. Ma’lumotlar, xulq-atvor bo‘yicha cheklanishlar. Salbiy oqibatlar.
8.4. Qarorlarning o‘zaro bog‘liqligi.

8.1. Qarorlar qabul qilishda rahbarning shaxsiy sifatlari

Rahbarning shaxsiy baholashlari qarorlar qabul qilishda muhim ahamiyatga ega. Qarorlar qabul qilishga nisbatan rahbarning shaxsiy baholashlari kompas sifatida xizmat qilib, insonni zarur tomonga yo‘naltirish, muqobil variantlardan oqilonasini tanlashga imkon beradi.

Qarorlar faqat rahbarga berilgan huquq doirasidagina qabul qilinishi mumkin. Qarorlar, ularni ishlab chiqish har bir korxonaning rahbarlari tomonidan tayyorlanadi.

Rahbar o‘ziga xos bo‘lgan qarorlarni qabul qilishni boshqaruv tizimining yuqori yoki pastki lavozimida turuvchi shaxslar zimmasiga yuklashi mumkin emas. Shuningdek, u o‘z qo‘l ostidagilarni oldingi o‘rnatilgan tartibga asosan ishlab chiqarishda kundalik va takroriy masalalarni doimiy ravishda yechishda ularning ishiga, bajaradigan vazifasiga aralashmasligi kerak. Aks holda rahbar boshqa rahbarlarning ishini o‘z zimmasiga olgan bo‘ladi.

Qarorlar sex boshlig‘i, usta tomonidan yakkaboshchilik asosida ochiq usulda qabul qilinishi mumkin. Odatda yakkaboshchilik ko‘pchilik fikri bilan qo‘shib olib boriladi. Shu bilan birga ishlab chiqarishda turli kengash va maslahatlar bo‘lib turadi. Mehnat jamoasi kengashi, kasaba uyushmalari va boshqa jamoa tashkilotlari qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilishda o‘z hissalarini qo‘shadilar.

Taklif etilgan masalalarni tahlil qilib, ularni birgalikda muhokama qilgandan so‘ng sex boshlig‘i buyruq va rejalarni tasdiqlab, boshqa qarorlarni uzil-kesil qabul qiladi.

Har bir odam o‘zining qadriyatlari tizimiga ega bo‘ladi. Bu uning qarorlar qabul qilishiga muhim ta’sir etadi. Madaniy-ma’naviy va axloqiy rivojlanganlik ham qarorlar qabul qilishga ta’sir ko‘rsatadi. Rahbarning shaxsiy baholashida muhim omillardan biri qarorlar qabul qilinadigan muhit hisoblanadi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoniga ta’sir qiluvchi omillarni tizimlashtirish asosida boshqaruv qarorlarining sifatini baholashga uslubiy yondashuvni ishlab chiqish lozim. Ushbu maqsadga erishish quyidagi vazifalarni hal qilishni nazarda tutadi:

Birinchidan, boshqaruv qarorlarini qabul qilish omillarini aniqlash muammosi bo‘yicha ko‘plab mahalliy va xorijiy tadqiqotchilarning fikrlarini o‘rganish;

Ikkinchidan, boshqaruv qarorlarini qabul qilish omillarini tizimlashtirish usulini tanlash.

Adabiyotlarda omillarga turli xil ta’riflar berilgan, ularning har xil tasnifi ko‘pincha ichki va tashqi omillarga bo‘linadi. Ichki omillarga tashkilotning ichki muhitida, uning funksional quyi tizimlarida joylashgan va shu sababli ularga to‘g‘ri yo‘nalishda o‘zgarishi uchun menejment ta’sir ko‘rsatishi mumkin bo‘lgan omillar kiradi. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning ichki omillari ro‘yxatiga tashkilotning o‘ziga xos funksional quyi tizimlarida faoliyatning xususiyatlarini aks ettiruvchi omillar kiradi: marketing, ishlab chiqarish, innovatsiya, moliyaviy va kadrlar.

Tashqi omillarga tashkilotning tashqi muhitidagi o‘zgaruvchilar kiradi, shu sababli tashkilotning ularga ta’siri ahamiyatsiz yoki imkonsiz bo‘ladi, tashkilot esa o‘z faoliyatini tashqi muhitga moslashtirishga majbur. Bunday omillarning ikki darajasi mavjud makromuhit (umumiy muhit, bilvosita ta’sir muhiti, uzoq muhit) va mikromuhit omillari (ishbilarmonlik muhiti, oraliq muhit, sanoat yoki yaqin atrof-muhit, bevosita muhit).

Makromuhit quyidagi omil guruhlarini o‘z ichiga oladi: iqtisodiy, texnologik, qonuniy, demografik, madaniy, siyosiy, tabiiy (ekologik), ilmiy-texnik, xalqaro va mintaqaning infratuzilmasi. Mikromuhitga quyidagi sub’ektlar va omillar kiradi: mahsulotlar yoki xizmatlarning iste’molchilari, yetkazib beruvchilar, to‘g‘ridan-to‘g‘ri raqobatchilar, potensial raqobatchilar, o‘rnini bosuvchi tovarlarni ishlab chiqaruvchilar, biznes infratuzilmasi, nazorat qiluvchi tashkilotlar, xalqaro sektor.

Shuni ta’kidlash kerakki, boshqaruv qarorlarini qabul qilish omillarini tashqi va ichki tomonga ajratish umumiy bo‘lib, amalda qo‘llash nuqtai nazaridan cheklangan. Bunday holda omillar o‘rtasida mavjud bo‘lgan murakkab va noaniq munosabatlarni, shuningdek ularning o‘zaro ta’sirining oqibatlarini aniqlash va baholashning imkoni yo‘q.

Bir guruh olimlar V.N. Eytingon va N.P. Pankratova qaror qabul qilingan muhitdan (tashqi va ichki muhitdan) tashqari, boshqaruv qarorlarining qabul qilinishiga ta’sir etuvchi omillar sifatida ijtimoiy guruh, qaror qabul qilinadigan jamoaning xususiyatlari va qaror qabul qiluvchining xususiyatlarini ham ajratib ko‘rsatadilar.

Shunday qilib, Yu.I. Bashkatova menejerning shaxsiy baholari, tavakkal darajasi, vaqt va o‘zgaruvchan muhit, axborot va xulq-atvor cheklovlari, qarorlarning salbiy oqibatlari hamda o‘zaro bog‘liqligini boshqaruv qarorlarini qabul qilish omillari sifatida alohida ta’kidlaydi.

L.I. Lukicheva boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun omillarning keng ro‘yxatini taklif etadi: menejerning shaxsiy baholari, qaror qabul qilish muhiti (ishonchlilik, tavakkalchilik va noaniqlik shartlari), madaniy farqlar, ma’lumotlar cheklovlari, vaqt cheklovlari, xulq-atvor cheklovlari, qarorlarning o‘zaro bog‘liqligi, murakkablik omili, qarorning istiqbollari, moliyaviy investitsiyalar omili va ularni tahlil qilish, qaror qabul qilishning iqtisodiy maqsadga muvofiqligi hamda qarorning bajarilishi bilan bog‘liq xavf darajasi.

R.A. Fatxutdinov ham boshqaruv qarorlarini qabul qilishga ta’sir qiluvchi asosiy omillarni ko‘rsatadi: ilmiy yondashuvlar va prinsiplarni boshqaruv tizimiga tatbiq etish, modellashtirish usullari, boshqaruvni

avtomatlashtirish, sifatli qaror qabul qilish motivatsiyasi va boshqalar. Shu bilan birga, olim tomonidan ko‘rsatilgan omillarni qaror qabul qiluvchining kasbiy xususiyatlari guruhiga ajratish mumkin.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilishga ta’sir etuvchi omillarni tanlash bo‘yicha yuqoridagi yondashuvlarni tahlil qilish ularning muhim kamchiliklarini ko‘rsatadi ular mavjud omillar iyerarxiyasini va ular o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikni aks ettiradigan omillar tizimini shakllantirishga imkon bermaydi. Bunday tizimning yo‘qligi har bir aniq omil yoki guruhning boshqaruv qarorlarini qabul qilishiga ta’sir darajasi va yo‘nalishini har tomonlama baholashga imkon bermaydi, bu esa o‘z navbatida boshqaruv jarayonini takomillashtirish bo‘yicha aniq chora-tadbirlarni ishlab chiqish imkoniyatlarini cheklaydi.

8.2. Qarorlar qabul qilish muhiti. Xavf-xatarlar, noaniqlik. Vaqt va o‘zgaruvchi muhit.

Qarorlar qabul qilishda doimo xavf-xatarlar (risk)ni hisobga olish talab etiladi. Qarorlarning muqobil variantlarini baholash va qabul qilishda rahbar turli holatlar ta’sirining kutiladigan natijalarini hisobga olishi lozim. Chunki qarorlar turlicha xavf-xatarli bo‘lgan sharoitlarda qabul qilinadi va amalga oshiriladi. Bular aniqlik va noaniqlik shart-sharoitlari sifatida hisobga olinadi.

Tashkiliy va personal qarorlarning uncha ko‘p bo‘lmagan qismi aniqlik sharoitida qabul qilinadi. Xavf-xatarlar mavjud sharoitda natijalarning ehtimoli aniq bo‘ladi, ammo natijaning o‘zi oldindan aniq bo‘lmaydi. Ehtimollik shu hodisaning ro‘y berish imkoniyati darajasi bilan belgilanib, noldan 1 gacha bo‘ladi.

Ehtimollikni aniqlashning ancha maqbul uslublaridan biri ob’ektivlikdir. Bunda uni matematik uslublar va statistik uslublar bilan topish mumkin bo‘ladi. Rahbariyat muhim sifat omili sifatida risk darajasini hisobga olishi zarur.

Tadbirkorlik risklarini tadbirkorlik faoliyatining turli tomonlarini hisobga olgan holda tasniflash mumkin. Unda tadbirkorlik riskining quyidagi turlarini ajratish mumkin:

tijorat riski tadbirkorlik tomonidan ishlab chiqarilgan yoki xarid qilingan tovarlar va xizmatlarni sotish jarayonida yuzaga keladigan risk. Uning sabablari kon'yunkturaning o‘zgarishi va boshqa holatlar natijasida sotish hajmining pasayishi, tovarlarni xarid qilish baholarining oshishi, xaridlar hajmining sezilmagan holda pasayishi, sotish jarayonida tovarlarning kamayishi, muomala xarajatlarining oshishi;

moliyaviy risk korxonalarning banklar va boshqa moliyaviy institutlar bilan munosabatlari sohasida yuzaga keladigan risk. Korxonalar faoliyatining moliyaviy riski ko‘pincha qarz mablag‘larining o‘z mablag‘lariga nisbati sifatida aniqlanadi. Bu ko‘rsatkich qancha katta bo‘lsa, korxona shunchalik ko‘proq qarz beruvchilarga bog‘liq bo‘ladi va moliyaviy risk shunchalik katta bo‘ladi.

Tadbirkor duch kelishi mumkin bo‘lgan risklar haqida to‘liq tushunchalarni olgandan keyin uning xavf-xatarga qarshi borishga tayyorligi aniqlanishi kerak. Tadbirkorning xavf-xatarli holatlarda mo‘ljali qanday bo‘lishi kerak, bunda nima bilan rahbarlik qilish va nimani hisobga olish zarur?

birinchidan, korxona rahbariyatining xarakter xususiyatlari, psixologiyasi va tajribasi. Riskni baholash tadbirkorning individual qaror qabul qilishi bilan belgilanadi. Konservativ tipdagi rahbarlar yangilik tarafdori emas, odatda ular qandaydir risk bo‘lishidan qochishga harakat qiladilar. Ancha moslashuvchan rahbarlar esa xavf-xatarli qarorlarni qabul qilishni afzal ko‘radilar. Qiyin vaziyatlarda bunday rahbarlar, agar bajaruvchilarning kasbiy mahoratiga ishonchlari komil bo‘lsa, riskli qarorlar qabul qilishga ko‘proq moyil bo‘ladilar;

ikkinchidan, mavjud sarmoyaning hajmini hisobga olish kerak. Sarmoyasi muayyan miqdordan oshmaydigan kishilar riskdan qochishni afzal ko‘radilar. Ushbu chegaradan o‘tganda har bir qo‘shimcha sarmoya birligi qiymatini sub'ektiv baholash pasayadi va investorlar kamroq risk qilishni ixtiyor etadilar;

uchinchidan, qaror qabul qilinadigan shart-sharoitlarni hisobga olish zarur.

A) qarorlar aniqlik sharoitida, ya'ni qarorning har bir muqobil variantining natijalari aniq ma'lum bo‘lsa, qabul qilinadi;

B) risk sharoitida qabul qilinadigan qarorlarga har bir natijani olish ehtimoli ma’lum bo‘lgan qarorlar kiradi. Ehtimollik mazkur voqeaning yuz berish imkoniyati darajasi sifatida aniqlanadi va noldan birgacha o‘zgaradi. Barcha alternativlar ehtimollari yig‘indisi birga teng bo‘lishi kerak;

V) yakuniy natijalar ehtimolini baholash mumkin bo‘lmaganda qarorlar noaniqlik sharoitida qabul qilinadi.

Noaniqlik bilan duch kelganda ikki yo‘l bilan harakat qilish mumkin. Birinchidan, muammoni yana bir marta tahlil qilib, qo‘shimcha ma’lumot olishga harakat qilish va shu orqali uning noaniqligi hamda murakkabligini kamaytirish mumkin. Ikkinchidan, oldingi tajriba va intuitsiya orqali hodisalar ehtimoli haqida taxmin qilib harakat qilish mumkin. Bundan qo‘shimcha ma’lumotlarni yig‘ishga vaqt bo‘lmaganda yoki uning uchun sarflar haddan tashqari yuqori bo‘lganda foydalaniladi.

Ko‘pchilik hollarda risk u yoki bu jihatdan qarorning ta’minoti bilan bog‘liq bo‘ladi. Riskni aniqlash uchun statistik, ekspert va aralash uslublardan foydalaniladi.

Risk darajasini hisoblashning statistik uslubi mohiyati shundaki, bunda oldingi yo‘qotishlar statistikasi o‘rganiladi, u yoki bu iqtisodiy samarani olishning kattaligi va ayrim qismlari belgilanadi hamda ehtimolli prognoz tuziladi. Ma’lumotlarni to‘plash va qayta ishlash ancha qimmatga tushishi mumkin. Shu sababli ko‘pincha ma’lumot bo‘lmaganda yoki kam bo‘lganda boshqa uslublardan foydalanishga to‘g‘ri keladi.

Ekspert uslubi tajribali tadbirkorlar va mutaxassislar fikrlarini qayta ishlash yo‘li bilan amalga oshiriladi. Ekspertlar o‘z baholashlarini turli yo‘qotishlar kattaligining paydo bo‘lish ehtimoli haqidagi ma’lumotlar bilan bersalar maqsadga muvofiq bo‘ladi. Biroq mumkin bo‘lgan va kritik risk ehtimolining ekspert bahosini olish bilan cheklanish ham mumkin.

Qarorlar noaniqlik sharoitida qabul qilinadi. Bunda aniq ehtimollarni ham hisobga olishning imkoni bo‘lmaydi. Noaniqlik tez

o‘zgaruvchi muhitda qarorlar qabul qilishga taalluqli. Noaniqlik sharoitida rahbar ikki asosiy imkoniyatdan foydalanishi mumkin.

1. Ishonchli va zarur ma’lumotlarni olishga harakat qilish va muammoni yana bir marta tahlil qilish.

2. O‘tgan davrdagi tajribaga tayanib aniq harakat qilish, voqealarni ro‘y berish ehtimolini o‘ylash yoki his etish. Bu zarur ma’lumotlarni yig‘ishga vaqt yetmayotganda juda muhim. Vaqtli va ma’lumotli cheklanishlar boshqaruv qarorlarini qabul qilish muhim ahamiyatga ega.

Vaqt va o‘zgaruvchi muhim qarorlarda o‘z aksini topadi. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda ushbu omillarni ham inobatga olish talab qilinadi.

Yuqoridagilar asosida boshqaruv qarorlarini qabul qilishga ta’sir etuvchi omillar tizimi shakllantirildi. Ushbu omillar tizimi sabab-ta’sir diagrammasi (baliq skeleti) orqali tizimlashtirildi. Diagramma bir nechta omillarni yaratish orqali turli omillar iyerarxiyasini aniqlashga yordam beradi. Bu, o‘z navbatida, ma’lum bir omilning boshqaruv qaroriga ta’siri darajasini baholash va tahlil qilishga imkon beradi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish omillarining diagrammasi boshqaruv qarorini qabul qilish to‘rtta umumlashtiruvchi (asosiy) omillarga bog‘liq (8.3.1-rasm (baliq skeleti diagrammasi)):

1) qaror qabul qiluvchining xususiyatlari;

2) muammoli vaziyat;

3) boshqaruv qarorlarini asoslash usullari;

4) resurslar, shartlar, cheklovlar.

Ushbu omillar quyi (ikkinchi) darajadagi omillarga qarab birlamchi bo‘lib, ularga o‘z navbatida uchinchi darajadagi omillar va boshqalar ta’sir qiladi. Masalan, “muammoli vaziyat” omili ikkinchi darajali omillar bilan belgilanadi: rivojlanish tendensiyalari, murakkabligi va noaniqlik darajasi. Ikkinchi tartibdagi “rivojlanish tendensiyalari” omili uchinchi darajali omillar bilan belgilanadi: bashorat qilish imkoniyati, rivojlanish tezligi, rivojlanish yo‘nalishi.

O‘zaro chambarchas bog‘liq bo‘lgan holda aniqlangan omillar ko‘pincha turli yo‘nalishlarda boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoniga ta’sir qiladi: ularning ba’zilari ijobiy, boshqalari esa salbiy

ta’sir ko‘rsatadi. Salbiy omillarning katta ta’siri boshqalarning ijobiy ta’sirini kamaytirishi mumkin. Bundan tashqari, shuni ham yodda tutish kerakki, hatto bir xil omilning harakati aniq sharoit va vaziyatga qarab bir xil bo‘lmasligi mumkin: u qulay yoki salbiy bo‘lishi mumkin.

Xulosa qilib shuni ta’kidlash kerakki, boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoniga omillarning ta’sirini hisobga olish murakkab tadqiqotlarni talab qiladi. Shu asosda ushbu tadqiqotlar natijalarini amalda qo‘llash bo‘yicha ilmiy asoslangan tavsiyalar ishlab chiqilishi mumkin. Shunday qilib, tadqiqotning keyingi bosqichi boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoniga omillarning ta’sir darajasini baholash modelini qurish bo‘lishi kerak.

Bundan tashqari, boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoniga ta’sir qiluvchi omillarni aniqlashga oid turli yondashuvlarni o‘rganish, ularning ta’sir darajasi va yo‘nalishini baholash hamda tahlil qilishda ularni amaliy qo‘llashning cheklanishlarini aniqlashga imkon beradi.

Sabab-ta’sir diagrammasi usulidan foydalangan holda boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoniga ta’sir qiluvchi omillar tizimi shakllantiriladi. Ushbu tizimda boshqaruv qarorlarini qabul qilishning birlamchi, ikkilamchi va uchinchi darajadagi omillari ajratiladi, bu esa ularning boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoniga ta’siri darajasini baholash va tahlil qilishga imkon beradi (6-rasm).

8.3. Ma’lumotlar, xulq-atvor bo‘yicha cheklanishlar. Salbiy oqibatlar.

Boshqaruv uchun ma’lumotlarning ahamiyati katta. To‘g‘ri qarorlar qabul qilish uchun yetarli ma’lumotlar bo‘lishi zarur. Ishlab chiqarish va xo‘jalik faoliyatini boshqarish jarayonini tezkor va yetuk ma’lumotlarsiz tasavvur qilish qiyin. Ma’lumotlar boshqaruv negizi hisoblanadi va boshqaruvning sifati ularning zamonaviyligiga bevosita bog‘liq.

Murakkab va ko‘p qirrali korxona xo‘jaligini boshqarish katta hajmdagi birlamchi ma’lumotlarni ko‘rib chiqishni talab qiladi. Ularga quyidagilar kiradi: statistik-operativ hisobotlar, reja-iqtisodiy ma’lumotlar, buxgalterlik, moliyaviy, moddiy-texnika ta’minoti, kapital qurilish, texnologik, konstruktorlik va boshqalar.

Ma’lumotlar kelib chiqish manbalariga ko‘ra tashqi va ichki ma’lumotlarga ajratiladi.

Tashqi ma’lumotlar tashqi muhitdan kelib chiquvchi ma’lumotlar hisoblanadi. Uning tarkibiga ishlab chiqilayotgan mahsulotga bo‘lgan talablar, texnika taraqqiyotiga oid ma’lumotlar, ilg‘or korxonalar ish tajribalari va shu kabilar kiradi.

Ichki ma’lumotlarga ishlab chiqarish jarayoniga oid, reja topshiriqlarining bajarilishi, sex va uchastkalar ishlariga, mahsulotning sotilishi va tannarxini kamaytirishga oid ma’lumotlar kiradi.

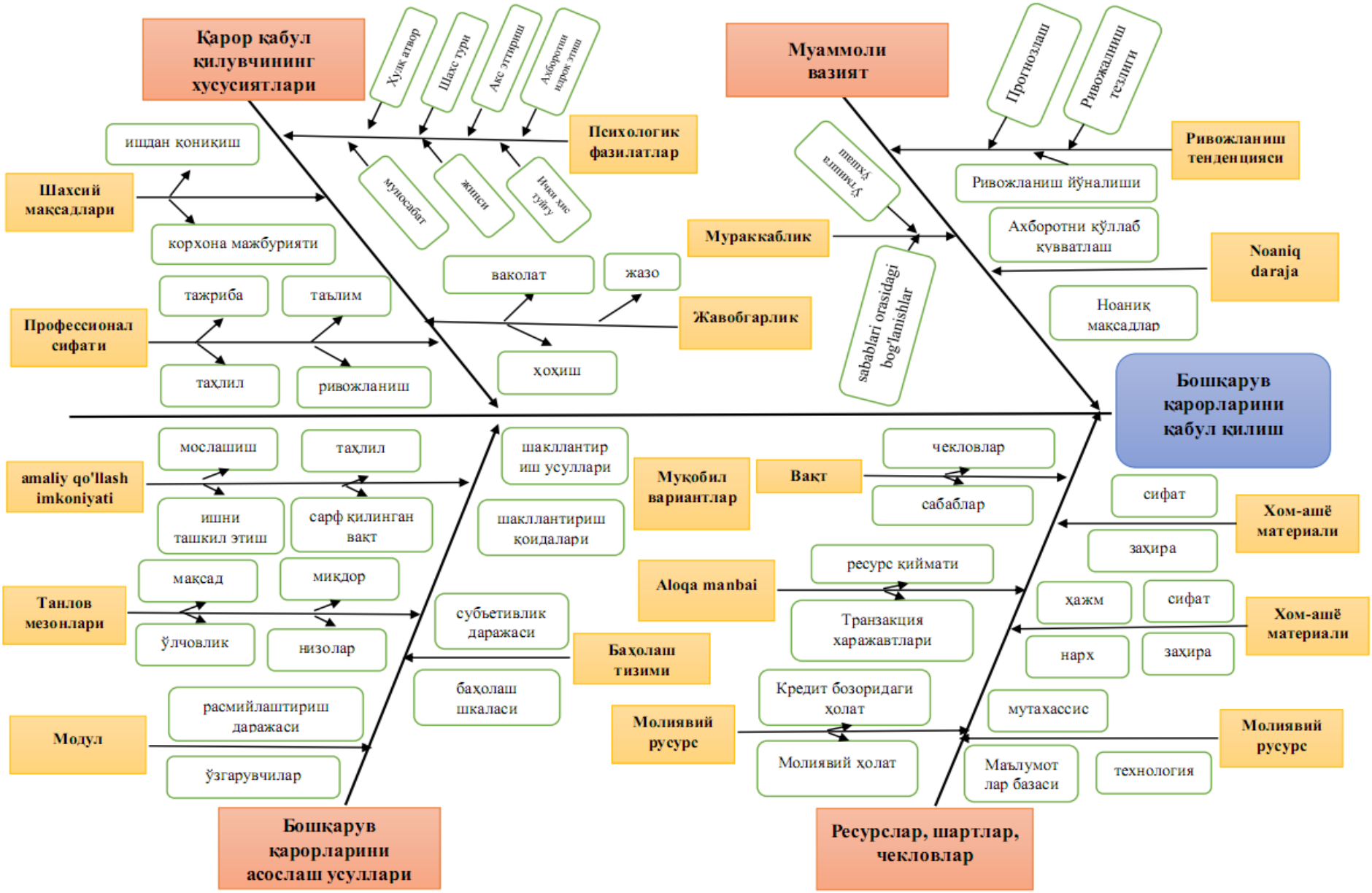
Ma’lumotlar boshqaruv jarayoniga o‘xshab, o‘zining hajmi, tarkibi va kelib tushgan vaqti bo‘yicha boshqaruv darajasiga bevosita bog‘liq. Bu daraja qanchalik yuqori bo‘lsa, birlashtirilgan va ishlov berilgan ma’lumotlarga ehtiyoj shunchalik ortib boradi.

Ko‘pincha boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish uchun zarur ma’lumotlar yetarli bo‘lmaydi. Yaxshi ma’lumot juda qimmat turadi. Ma’lumotlar olish uchun tegishli yo‘llarni qidirish va axborot ta’minotini tashkil qilish boshqaruvchilar oldidagi asosiy vazifalardan biri hisoblanadi.

Shaxslararo va guruhlar ichidagi munosabatlar ham qarorlar qabul qilishga jiddiy ta’sir ko‘rsatadi.

Masalan, rahbarlar muammolarning borligi va jiddiyligini turlicha qabul qiladilar. Ular turli cheklashlar va muqobilliklarni ham turlicha baholashlari mumkin.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish ko‘p hollarda samarali kompromissga kelish san’ati hisoblanadi. Ya’ni, bir tomondan naf ko‘rilsa, ikkinchi tomondan yutqazish bo‘lishi mumkin. Masalan, yuqori sifatga erishish xarajatlarning oshishi tufayli yuzaga kelishi mumkin. Yakuniy holda ko‘riladigan naf ko‘proq bo‘lishi kerak. Ya’ni to‘g‘ri tanlay bilish zarur. Bo‘ladigan salbiy holatlarni qarorlarda to‘g‘ri hisobga olish kerak.



8.1-chizma. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishga ta’ sir etuvchi omillar

8.4. Qarorlarning o‘zaro bog‘liqligi

Tashkilotda hamma qarorlar muayyan darajada bir-biri bilan bog‘langan. Muhim bo‘lgan bir qaror boshqa bir qancha qarorlarni talab etadi.

Boshqaruv qarorlari bir-birini to‘ldiradi va bog‘liqlikda amal qiladi. Qarorlar o‘rtasidagi bog‘liqliklarni inobatga olish mumkin bo‘lgan salbiy holatlarga barham beradi.

Boshqaruv qarorlari amalda bo‘lgan qarorlarga zid bo‘lmasligi, takrorlanishlarga yo‘l qo‘ymasligi, amaldagi tartib-qoidalarni inkor etmasligi kerak.

Alohida bo‘limlar va sexlar qarorlari tashkilot qarorlariga zid bo‘lmasligi talab etiladi. Qarorning “bog‘liqlik” tarmog‘i:

Psixologlar qaror qabul qilish mexanizmini o‘rganayotganda shunday bir eksperiment o‘tkazganlar. Eksperiment o‘tkazilayotgan bir guruh odamlarga ikkita savol berilgan:

a) sizning fikringizcha Turkiya aholisi 35 mln. dan ko‘pmi?

b) sizning fikringizcha Turkiya aholisi qancha?

Eksperiment qilinayotgan ikki guruhga savol berilganda 35 mln o‘rniga 100 mln soni ishlatildi. Ikki guruhning ikkinchi savolga javobi birinchisinikidan miqdori jihatidan ancha ziyod bo‘ldi. Bunday javobga birinchi savolning qabul qilinishi ta’sir o‘tkazgan.

Faraz qilamiz, ma’lum bir firma o‘z faoliyatini amalga oshirish uchun ofisni ijaraga olmoqda. Nihoyat to‘g‘ri keladigan bino topilib, bino egalari bilan muzokaralar olib borilmoqda. Muzokaralar bino egalari talablari binoni 3 yil muddatga boshlang‘ich narxi yiliga 1 m^2 uchun 300 dollar va unga inflyatsiya ta’siri doirasida o‘zgartirishlar kiritilishi, binoning ta’mirlash va rekonstruksiya xarajatlari firma zimmasiga yuklanishi bilan boshlandi. Firmaga ijara muddati tugagach, yana shu shartlarga asosan ijara muddatini cho‘zish huquqi berildi.

Narx nuqtai nazaridan bu ijara narxi bozordagi eng yuqori bahoga yaqin. Firma boshqaruvchilari qarshi taklifda ijara narxining o‘rta bahosini aytib, ta’mirlash va rekonstruksiya xarajatlarini ikki tomon to‘lashi lozimligini bildirishdi.

Firma egalari bozordagi past bahoni taklif etib yaxshiroq natijaga erishishlari mumkin edi, lekin bunga bino egalari narxni 300 dollarga “bog‘lab” qo‘yishlari ta’sir etdi. Firma egalari “bog‘liqlik” qarmog‘iga tushib qoldilar.

Quyidagi holatga tushib qolmaslik uchun nimalarni taklif etish mumkin:

❖ muammoni har xil nuqtai nazardan tahlil qilishga harakat qiling, kriteriyalardan foydalaning;

❖ muammoni avval o‘zinigiz tahlil qilganingiz maqsadga muvofiqdir, aks holda boshqalarning nuqtai nazariga "bog‘lanib" qolish mumkin;

❖ ko‘proq kishilarning bu to‘g‘risidagi fikrlarini eshitishga harakat qiling. Bu muammoni yechishning yengilashtiradi;

❖ boshqalarning sizning nuqtai nazaringizga "bog‘lanib" qolmaslikga harakat qiling. O‘zingiz bu to‘g‘ridagi fikrlaringizni iloji borichi kamroq bildiring.

Qarorlar daraxti modelining tavsifi: qarorlar daraxti boshqaruv fanining yana bir mashhur metodlaridan biri bo‘lib, mavjud variantlardan eng optimalini (yaxshisini) tanlash uchun foydalaniladi.

Qarorlar daraxti bu qaror qabul qilish muammosining grafik ko‘rinishidir. Qarorlar daraxti to‘lov matritsasi singari rahbar uchun quyidagi qulayliklarni yaratadi. Bularga xarajatlarning turli yo‘nalishlarini o‘rganish, ular bilan moliyaviy natijalarni bog‘lash, so‘ngra muqobillarni taqqoslash kiradi. Kutilayotgan natija konsepsiyasi qarorlar daraxti metodining bir qismi bo‘lib hisoblanadi.

Qaror qabul qilish metodining to‘lov matritsasini ko‘rib chiqishga bog‘liq holda yuqorida keltirilgan vaziyatlarda qo‘llash mumkin. Bu holda natijalar, ehtimollar va boshqa ma’lumotlar keyingi barcha qarorlarga ta’sir qilmasligi ko‘zda tutiladi. Ammo bir qarorning natijalari keyingi qarorga ta’sir qilganda qarorlar daraxtining mukammalroq variantini ko‘rish mumkin. Shu tarzda qarorlar daraxti keyingi qarorni qabul qilish uchun samarali vosita bo‘lib hisoblanadi.

Ishlab chiqarish kompaniyasining vitse-prezidenti joriy davrda elektr maydonini o‘roq mashina bilan o‘rishni ishlab chiqaradi va

bozorda qo‘lbola mashina ishlab chiqarib sotish kengaymoqda deb hisoblaydi. U shuni hal qilishi kerakki, qo‘lbola o‘roq mashinasini ishlab chiqarishga o‘tish lozimmi, agar o‘tilsa elektr chim o‘rgich o‘roq mashina ishlab chiqarishni davom ettirish lozimmi yoki yo‘q. Ikkala tipdagi o‘roq mashina ishlab chiqarish hajmini kengaytirishni talab qiladi. U yoki bu hodisa bo‘yicha boshqaruvchilar qaror qabul qilishgacha kutilayotgan ehtimolni qaror qabul qilinishidan oldin taqdim etadi.

Rahbar qarorlar daraxtini qo‘llashni, xususan ikkinchi holni tanlashni afzal deb biladi. Qarorlarni ishlab chiqarishda o‘roq mashinaning har ikkala turini namuna sifatida qo‘llash demakdir. Bu qo‘yilgan shartni kutish, ya’ni uni bajarish yutug‘i (3 000 000 $), har birini oshirish uchun yutuq (1 000 000 $) bo‘lishi mumkin. Agar o‘roq mashinasini ishlab chiqarishda yaxshi samara kuzatilsa, ishlab chiqarish yo‘li kengaymoqda deb hisoblanadi. Agar bu nuqta A bo‘lsa, unda o‘roq mashina ishlab chiqarishga talab oshishi mumkinligi ko‘zda tutiladi.

Shunday qilib, korxona faoliyatida qaror qabul qilish daraxti qay darajada tez o‘zgarsa, korxonalar faoliyatida ham shu darajada yangi sharoitga moslashish zarur bo‘ladi. Shuning uchun ham boshqaruv qarorlari daraxti qonun-qoidalar asosida korxona va tashkilotlarda rahbar tomonidan qabul qilinadigan qaror daraxtini zamonaviy tizimli va matritsali yondashuvlarning ahamiyati keskin oshib boradi.

Chunki qarorlar daraxti ma’muriy boshqaruvda ham katta va muhim omil bo‘lib hisoblanadi. Umuman olganda, ma’muriy boshqaruvda qarorlar daraxti rahbariyat va ma’muriyat tomonidan ishlab chiqilib, qarorga ta’sir qiluvchi maxsus usul sifatida tizimli shakllantiriladi. Bu usul qarorlar daraxti usuli bo‘lib, qarorlarning o‘zaro bog‘liqligidan kelib chiqadi va ularning maqsadga muvofiqligiga asoslanadi.

Qarorlar daraxti usulini qo‘llash tartibi quyidagicha amalga oshiriladi:

Rahbar oldiga qo‘yilgan maqsad bir necha pog‘onalarga bo‘linadi (maqsadlar daraxti quriladi), ya’ni eng past pog‘onadagi maqsadlar aniq boshqaruv qarori bilan hal etilishi lozim hisoblanadi.

1. Aniq maqsad yoki vazifa bajarilishiga doir qarorlar varinatlari ko‘rib chiqiladi va ularning natijalari prognoz qilinadi. Shunda qandaydir qarorlar bir necha vazifalarning bajarilishi uchun xizmat qilishni belgilanadi va aniqlanadi.

2. Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda qarorning maqsadlarga ta’siri bo‘yicha ustivorligini aniqlash imkoni paydo bo‘ladi. Shunda birinchi bo‘lib maqsadlarga eng ko‘p ta’sir o‘tkazadigan qarorlar qabul qilinadi.

3. Mazkur qarorlarni bajarilishi qanday natijalarga olib kelishini hisobga olgan holda ta’siri pastroq bo‘lgan ikkinchi pog‘onali qarorlar ishlab chiqiladi va bajariladi. Bunday hollarda odatda ikkinchi pog‘ona qarorlar, birinchi pog‘onadagi qarorning davomchisi bo‘lib hisoblanadi.

O‘zini-o‘zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar

1. Rahbarning shaxsiy sifatlari boshqaruv qarorlar qabul qilishda qanday ta’sir ko‘rsatadi?
2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoniga ta’sir qiluvchi omillarni tizimlashtirish uchun qanday vazifalarni hal qilishi lozim?
3. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda ta’sir ko‘rsatuvchi omil sifatida qaror qabul qilish muhitining ahamiyati nimada?
4. Xavf-xatarlar, muammoli vaziyatlar omil sifatida boshqaruv qarorlarini qabul qilishda qanday ta’sir ko‘rsatadi?
5. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda qarorlarning o‘zaro bog‘liqligi omilini ahamiyati nimadan iborat misollar keltiring?

9-BOB. BOSHQARUV QARORLARINI TAHLIL QILISH

9.1. Boshqaruv qarorlarini tahlil qilishning o‘ziga xos tamoyillari.

9.2. Boshqaruv qarorlarini tahlil qilishning uslublari va usullari, ularning qo‘llanilishi.

9.3. Boshqaruv qarorlarining ishlab chiqishda tahlilning asosiy uslublari.

9.1. Boshqaruv qarorlarini tahlil qilishning o‘ziga xos tamoyillari

Boshqaruv qarorlarini tahlil qilishda menejmentning boshqa funksiyalari kabi ilmiy yondashuvlar va tamoyillar qo‘llanilishi kerak.

Tahlilning o‘ziga xos tamoyillari bo‘lib quyidagilar hisoblanadi:

- tahlil va sintezning birligi;
- yetakchi bugungi ajratish (omillarga ajratish);
- hajm, sifat, muddat, uslub, ma’lumot olish va qo‘llash shart-sharoitlari bo‘yicha tahlil variantlarining taqqoslanishini ta’minlash;
- tahlilning tezkorligi va o‘z vaqtidaligi;
- miqdoriy aniqlik.

Boshqaruv qarorlarini tahlil qilishning asosiy tamoyillariga tahlilning ilmiy asoslanishi, o‘z vaqtida o‘tkazilishi va ob’ektiv xulosa chiqarish zarurligi kabilar kiradi.

Tahlilning o‘z vaqtida o‘tkazilishi muhim tamoyil bo‘lib, asosan ikki sharoitda amalga oshiriladi: belgilangan davr oxirida, masalan, choraklik, yarim yillik yoki yillik faoliyat natijalarini tahlil qilishda hamda muayyan muammo yuzaga kelganda uning sabablarini aniqlash va hal etish yo‘llarini ishlab chiqish zarurati tug‘ilganda. Davriy tahlil strategik vazifalarga aniqliklar va o‘zgartirishlar kiritishga xizmat qiladi, shoshilinch tahlil esa muhim ichki va tashqi muammolarni hal etishga qaratilgani uchun o‘z vaqtida o‘tkazilishi muhim ahamiyatga ega.

Tahlilning ilmiy asoslanishi tahlil mavzusiga oid ma’lumotlarga tayangan holda har bir natijaning yuzaga kelish sabablarini, kelajakda o‘zgarish qonuniyatlarini va uni korxona maqsadiga mos yo‘nalishga burish tartibini ochib berishdir. Bu tamoyilga asoslanmagan har qanday tahlil samarasizlikka olib kelishi muqarrar.

Tahlil natijalaridan ob’ektiv xulosa chiqarish tahlilchilarning adolatli, haqqoniy va xolis yondashuvini talab etadi. Bu tahlil qilinayotgan soha va ob’ektlar mas’ullariga nisbatan shaxsiy adovat, g‘araz, rahm-shafqat kabi munosabatlarni tahlil xulosalarida aks ettirmaslikni, ma’lumotlarni sun’iy ravishda yaxshilamaslikni, turli qo‘shib yozishlarga yo‘l qo‘ymaslikni ko‘zda tutadi.

Boshqaruv qarorlarini tahlil etishning maqsad va vazifalariga korxonalar faoliyatining quyidagi ko‘rsatkichlari bo‘yicha aniqlashtirish o‘tkazish kiradi.

1. Qarorlarda korxona faoliyati natijalarining belgilangan biznes reja, marketing rejasi, moliyaviy rejalar hamda olingan buyurtmalar hajmiga, sifatiga bajarilish muddatlariga muvofiqligini aniqlash.

2. Natijalarning o‘tgan davrga nisbatan o‘zgarishini, shu o‘zgarishlarga xos qonuniyatlarni aniqlash.

3. Korxona natijalarining turdosh korxonalar va raqobatchilarning natijalariga nisbatan tafovutini aniqlash.

4. Tashqi muhit: xizmat ko‘rsatish bank, vositalar, reklama va axborot markazlari, transport tashkilotlari hamda boshqa hamkorlar bilan aloqalarning samaradorligini aniqlash.

5. Ijobiy yoki salbiyligidan qat’iy nazar har bir natijaga ta’sir etgan omillar kuchini aniqlash.

6. Korxonaning ahvoli, mavjud imkoniyatlari va nuqsonlaridan zarur holda ta’sischilarni, hissadorlarni, homiylarni va mehnat jamoasini xabardor qilish.

9.2. Boshqaruv qarorlarini tahlil qilishning uslublari va usullari, ularning qo‘llanilishi

Tahlilni amalga oshirish ketma-ketligi ham muhim masala hisoblanadi. Ushbu ketma-ketlik quyidagilarga bo`g`inlarini o‘z ichiga oladi:

1. Tahlilning maqsad va vazifalarini aniqlab olish.

2. Zarur ma’lumotlarni tuplash, saralash, foydalanishga tayyorlash.

3. Tahlilni amalga oshirish, natijalarini jadval, diagramma, grafik chiziqlar va yoki boshqa shakllarda ifodalash.

4. Tahlil natijalariga asoslangan holda xulosalar chiqarish, ularga tayangan holda boshqaruv qarorlarini loyihalash.

Boshqaruv qarorlarini tahlil qilishning uslublaridan kelib chiqqan holda tahlilning quyidagi aniq usullarini farqlash mumkin:

- jamlash va guruhlantirish. Jamlash korxona moliya-xo‘jalik faoliyatining umumlashtiruvchi ko‘rsatkichida turli omillarning ta’siri natijalarini umumlashtirishga imkon beradi. Guruhlash muayyan belgilarga ko‘ra o‘rganilayotgan xodisa va jarayonlarni guruhlarga ajratishni ko‘zda tutadi.

- mutloq va nisbiy ko‘rsatkichlar usuli. Mutloq ko‘rsatkichlar iqtisodiy xodisalarning miqdorini, hajmini ifodalaydi. Nisbiy ko‘rsatkichlar mutloq ko‘rsatkichlarning nisbati shaklida ifodalanadi. Shuningdek, o‘rtacha ko‘rsatkichlar usuli ham qo‘llaniladi.

- dinamik qatorlar usuli. Ko‘rsatkichlarni bir necha yillar mobaynida o‘zgarishini va tendensiyalarni aniqlashga qaratilgan. Dinamik qatorlar paytidagi va davriy bo‘lishi mumkin.

- qismlarga ajratish va umumlashtirish usuli. Qismlarga ajratish bir butunlikni alohida bo‘laklarga bo‘lish orqali ta’minlanadi. Murakkab ko‘rsatkichlar alohida qismlar va omillar bo‘yicha bo‘laklarga ajratilib o‘rganiladi. Olingan natijalar umumlashtiriladi, ta’sirlar baholanadi.

9.3. Boshqaruv qarorlarining ishlab chiqishda tahlilning asosiy uslublari

Boshqaruv qarorlarini tahlil qilishning asosiy uslublari quyidagilardan iborat:

- taqqoslash
- guruhlash
- indeks
- balansli
- zanjirli almashtirish
- elementlashtirish, bir omilning umumlashtiruvchi omilga ta’siri-ni ajratish
- grafik

- funksional qiymat, samarani oshirish, har bir so‘mlik harajatlarga nisbatan tejamkorlikni aniqlash uchun qo‘llaniladi

- iqtisodiy matematik.

Boshqaruv qarorlarini tahlil qilish uslublarining muhim ahamiyatga egaligini hisobga olgan holda har biriga qisqacha to‘xtalib o‘tamiz. Taqqoslash uslubida turli davrlar va ob’ektlarga xos natijalar o‘zaro solishtiriladi. Tahlil qilinayotgan bo‘linmalarning natijalariga, o‘ziga xos xususiyatlariga ko‘ra turkumlanishi guruhlash uslubi deyiladi.

Balans uslubi resurslar manbai va ularning sarfi o‘rtasidagi muvofiqlikni ifoda etadi. Misol tariqasida korxonaning tovar zahiralari va ularning sotilishiga xos balans bog‘lanishini ko‘rsatish mumkin. Unga ko‘ra yil boshidagi tovarlar qoldig‘i va keltirilgan tovarlar hajmining yig‘indisi sotilgan tovarlar, yil oxiridagi tovarlar qoldig‘i va tovarlarning tabiiy kamayishi hajmining yig‘indisiga teng bo‘ladi.

Tahlilning grafik uslubi tahlil natijalarini grafik tasvirlar diagrammalar va turli xil geometrik shakllar orqali ko‘rgazmali qilib ifodalashdir. Matematik modellashtirish uslubi korxona faoliyatining yoki uning muayyan jarayonining matematik modelini ishlab chiqishni ko‘zda tutadi. Zamonaviy kompyuterlar yordamida matematik modellashtirishni qo‘llab, tadbirkorlikda eng samarali sohalarni, eng rentabelli ishlar va tovarlar assortimentini aniqlash mumkin bo‘ladi.

Aytish joizki, tahlil uslublarining barchasi bir-birini istisno etmaydi, balki har doim bir-birini to‘ldiradi, mazmunan boyitadi. Ko‘proq uslublardan foydalanib amalga oshirilgan tahlilning natijalari tushunarli, ko‘rgazmali, sodda va ifodali bo‘ladi. Misol uchun iqtisodiy-statistik, balans, matematik modellashtirish uslublari orqali tahlil natijalari hisoblansa, guruhlash, grafik, tahliliy jadval tuzish uslublari ko‘proq shu natijalarni ifodalashga xizmat qiladi.

Boshqaruv qarorlarini tahlil qilish uslublari davrlar bo‘yicha o‘rganilishiga qarab ham turlarga ajratiladi. Amalga oshirish vaqtiga ko‘ra davriy tahlilni: har oyda, choraklikda, yarim yillikda, yil oxirida o‘tkaziladigan tahlil va kundalik tahlilni farqlash mumkin. Unga gohida rejalashtirilgan va rejalashtirilmagan tahlil ham deb ataladi.

Korxona faoliyatini qamrab olish darajasiga ko‘ra yalpi tahlil va mavzuli tahlil farqlanadi. Yalpi tahlil odatda korxona faoliyatining muayyan masalalarini sarmoyalardan samarali foydalanish, ish kuchi, muomala xarajatlari, asosiy va aylanma vositalar, daromad, foyda, tovar zahiralari, marketing faoliyati va boshqalarni qamrab oladi.

Kim tomonidan amalga oshirilishiga ko‘ra bevosita rahbar tomonidan va mutaxassislar tahliliy guruh, marketologlar, menejerlar tomonidan amalga oshiriladigan tahlillar ham farqlanadi.

Boshqaruv qarorlarini tahlil qilish ko‘p qirrali ma’lumotlar majmuasiga tayanadi. Ushbu ma’lumotlar korxona faoliyati yuzasidan tuzilgan buxgalterlik balansi hisoboti, korxona hamkorlari bilan tuzilgan shartnomalar, tasdiqlangan biznes-reja, moliya va marketing rejasi, statistik hisobotlar, turli xil tekshiruvlar natijalari, qabul qilingan boshqaruv qarorlari, bozor kon’yunkturasini o‘rganish yuzasidan yig‘ilgan ma’lumotlar va boshqalarni o‘z ichiga oladi.

O‘zini-o‘zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar

1. Boshqaruv qarorlarini tahlil qilishning o‘ziga xos tamoyillari nimalardan iborat?
2. Boshqaruv qarorlarini tahlil qilishning usullari va uning asosiy xususiyatlarini izohlab bering?
3. Boshqaruv qarorlarini tahlil qilishning jamlash, guruhlantirish bilan mutloq va nisbiy ko‘rsatkichlar usulining o‘zaro bir-biridan farqi?
4. Boshqaruv qarorlarining ishlab chiqishda tahlilning qanday asosiy uslublari mavjud?
5. Boshqaruv qarorlarini tahlil qilish qanday manbalarga tayanadi?

10-BOB. MUAMMOLARNI DIAGNOSTIKA QILISH USULLARI

10.1 Qaror qabul qilish jarayonida muammoning tushunchasi va ahamiyati.
10.2. Muammoni parchalash usullari.
10.3. Qiyosiy va omilli tahlil usullari.
10.4. Modellashtirish usullari.
10.5. Prognozlash usullari.
10.6. Vaziyatni tahlil qilish usullari.

10.1. Qaror qabul qilish jarayonida muammoning tushunchasi va ahamiyati

Muammolarning diagnostikasi - asosiy sabab-ta'sirni tahlil qilish
Muayyan vaziyatdagi aloqalar. Muammoni ko'rib chiqishning ikki yo'li mavjud:
Birinchidan, belgilangan maqsadlarga erishilmagan vaziyat muammo hisoblanadi; ikkinchidan, erishilgan muammo potensial vaziyat deb hisoblanadi
Muammoni tashxislash (identifikatsiya qilish) murakkab jarayon bo'lib, bir necha bosqichda amalga oshiriladi:

1. Qiyinchiliklar yoki mavjud bo'lgan alomatlarni bilish va aniqlash. Bunday holda, muammo va uning oqibatlari namoyon bo'lish darajasi sifatida tushuniladi.
2. Tashqi (tashkilotga nisbatan) va ichki ma'lumotlarni to'plash, tahlil qilish.
3. Tegishli ma'lumotlarni tanlash – ma'lumotlarni tanlash, berilgan muammo, maqsad, vaqt davri va boshqalar bilan bog'liq.
4. Muammoning sabablarini aniqlash; asosiy tahlil sabab bo'ladi. Ushbu bosqichning natijasi menejerlarning quyidagi savollarga batafsil javoblari ko'rinishida aks etadi: beqarorlik holati qay darajada kuchli kompaniya bo'lib chiqdi? U qachon ro'y berdi? U qayerda yuz berdi? Bu qanday sodir bo'ldi? Kim bilan sodir bo'ldi? Uni qanchalik tez tuzatish kerak? Muammo nima? Sabab-oqibat munosabatlari nima? Qanday, harakatlar istalmagan natijalarga olib keladimi?

5. Muammoni tahlil qilish. Muammoni tashxislashning ushbu bosqichining natijasi muammo turini aniqlashdan iborat. Piter F.

Druker to‘rt muammolar turini aniqlaydi:

1) tipik;
2) mohiyatan tipik;
3) noyob;
4) yangi tipik muammolar.

Oddiy muammolar dasturlashtirilgan qarorlar yordamida hal qilinadi, ya’ni. Foydalanish muayyan vaziyat uchun allaqachon qoidalar yoki tamoyillar ma’lum.

Noyob muammolar dasturlashtirilmagan yechimlarni talab qiladi.

10.2. Muammoni bo‘lish usullari

Muammo daraxti usulining afzalliklari:

1. Muammo daraxti muhim miqdorni ifodalashga imkon beradi.
2. Muammo daraxti identifikatsiyalashda ajoyib ishni bajaradi va tashkilotdagi mavjud muammolarni, shuningdek, vazifalar bilan tartiblash tasniflar, ya’ni. muammolarni ma’lum turlari bo‘yicha taqsimlash imkonini beradi.
3. Muammo daraxti har xil turdagi muammolar o‘rtasidagi munosabatlarni vizual ko‘rish imkonini beradi.
4. Muammo daraxti markaziy - boshqaruv muammosi va uning ta’sirini nazorat qilish ildizni ajratib ko‘rsatishga yordam beradi.

"Muammo daraxti" ni yaratish ketma-ketligi:

1. Biznesni asosiy muammosini aniqlash va shakllantirish.
2. Biznesning asosiy muammolar majmuasini aniqlash.
3. Muammoning ustun turini aniqlash.
4. Har xil muammolar turlarning nisbati va munosabatini tahlil qilish.
5. Muammolar to‘plamini kichik to‘plamlarga bo‘lish.
6. Qabul qilingan guruhlarni masala turlariga qarab taqsimlash.

10.3. Qiyosiy va omilli tahlil usullari

Vaziyatni tahlil qilish usullari. Bir nechta shakldagi taqqoslashlar mavjud: reja bilan; o‘tgan davr bilan; eng yaxshisi bilan (benchmarking); o‘rtacha ma’lumotlar bilan.

Asosiy taqqoslash muammosi solishtirish uchun ayniqsa muhim bo‘lgan ma’lumotlarni tanlashdir. O‘tgan davrlar bilan taqqoslash, o‘rtacha ko‘rsatkichlar bilan solishtirish ham muhim ahamiyatga ega.

Muammoli vaziyatni aniqlash algoritmini ko‘rib chiqamiz. Faktorli (iqtisodiy) tahlil dastlabki omillar tizimidan (natijaviy ko‘rsatkichdan) yakuniy omillar tizimiga bosqichma-bosqich o‘tishni anglatadi. Tizim to‘g‘ridan-to‘g‘ri miqdoriy o‘lchanadigan omillarning to‘liq to‘plamini aniqlaydi va ular natijaviy ko‘rsatkichga ta’sirini ifodalaydi.

Muammoni shakllantirishda faktorli tahlil quyidagicha ifodalanadi: y = f(x) o‘zgarishni tavsiflovchi qandaydir funksiya bo‘lsin, bu ma’lum bir ishlash ko‘rsatkichini yoki jarayonni bildiradi. x_1, x_2, …, x_n — bu omillar bo‘lib, y = f(x_i) funksiyasi bilan bog‘liq. Ulanishning funksional deterministik shakli o‘rganilayotgan ko‘rsatkichning omillar to‘plami bilan ifodalanadi:

y = f(x_1, x_2, …, x_n).

Aniqlash kerak bo‘lgan narsa y = f(x_1, x_2, …, x_n) funksiyaning sonli o‘sish qismi har bir omilning o‘zgarishiga qanchalik bog‘liqligidir. Shu tarzda bevosita deterministik omillar tahlili tuziladi.

To‘g‘ridan-to‘g‘ri deterministik omil tahliliga quyidagilar misol bo‘lishi mumkin:

- mehnat unumdorligi va ishchilar sonining ishlab chiqarilgan mahsulot hajmiga ta’sirini tahlili (mahsulotlar y - ishlab chiqarish hajmi omillar x, z o;)
- aloqaning funksional shakli berilgan y=x*z);
- foyda birjasi, asosiy ishlab chiqarish tannarxining ta’sirini tahlil qilish mablag‘lar va normallashtirilgan aylanma mablag‘lar rentabellik darajasi bo‘yicha (y – daraja rentabellik; x, z, v – mos keladigan omillar;
- berilgan funksional shakllarning bog‘lanishlari y=x/(z+v)

10.4. Modellashtirish usullari

Diagnostika bosqichida qo‘llaniladigan asosiy modellashtirish usullari muammolariga quyidagilar kiradi:

- iqtisodiy va matematik modellashtirish (IMM),
- iqtisodiy tahlil,
- navbat nazariyasi, inventar nazariyasi.

Iqtisodiy va matematik modellashtirishga bir faktorli va ko‘p faktorli modellardan foydalanishga asoslanadi. Amaliyotda quyidagi turdagi bir faktorli modellar:

- chiziqli modellar, parabola va giperbola;
- multifaktorial modellar: chiziqli va logarifmik;
- bir omilli chiziqli y=a0+a1x modellar kuproq ishlatiladi
- multifaktorial: y=a0+a1x+…+anxn

Bu yerda a0 , a1 , … , an tenglamalar parametrlari, x, x1 … , xn mustaqil o‘zgaruvchilar.

Qaror qabul qilish, y - oqibatlarni tavsiflovchi bog‘liq o‘zgaruvchi qarorlar. Muammo a0 tenglamaning parametrlarini aniqlashda, a1 , … , an navbat nazariyasi qo‘llaniladi.

Kutish holatlari bilan bog‘liq qarorlar. Barqaror qabul qilishi yo‘qotilgan foyda hajmi qo‘shimcha xarajatlar miqdori o‘rtasida ma’lum muvozanatni o‘rnatishga yordam beradi.

Navbatda turishni istamagan mijozlar yo‘qotilgan foydani anglatadi. Vaqt operatorlar sonini ko‘paytirish orqali kutish vaqtlarini qisqartirish mumkin; tizimga xizmat ko‘rsatish, bu xarajatlarni oshiradi. Hisob-kitoblar quyidagilarga asoslanadi Puasson formulasi:

$$\lambda = n \times p,$$

bu erda Pn - mijozlarning n-soni paydo bo‘lish ehtimoli; ye - asos naturial logarifm, ye = 2,7183…; l - mijozlarning o‘rtacha soni;

n- vaqt birligi uchun mijozlar soni.

Navbat nazariyasi modelining asosiy xarakteristikalari quyidagilardir

- xizmat ko‘rsatish kanallari soni,

• har bir mijozga o‘rtacha xizmat ko‘rsatish vaqti,

• mijozlar soni,

• xizmatni kutish vaqti va boshqalar asosida bajarilgan hisob-kitoblar, kerakli kanallar soni aniqlanadi mijoz nuqtai nazaridan maqbul bo‘lgan xizmat,

• xizmatni kutish tovar-moddiy zaxiralarni yaratish xarajatlari va yuzaga kelgan yo‘qotishlar bilan bog‘liq xarajatlar ishlab chiqarish jarayonining buzilishi.

Iqtisodiy tahlil doimiy va o‘zgaruvchan xarajatlar, sotishdan tushgan daromad, ishlab chiqarish birligi narxi, minimal sotish hajmi yoki nuqtasi zararni yo‘qotish, rentabellik chegarasi, moliyaviy xavfsizlik chegarasi, kuch operatsion (ishlab chiqarish) leveraji va boshqa tushunchalardan foydalanadi. bu erda Qmin - minimal savdo hajmi (zararsizlik nuqtasi);

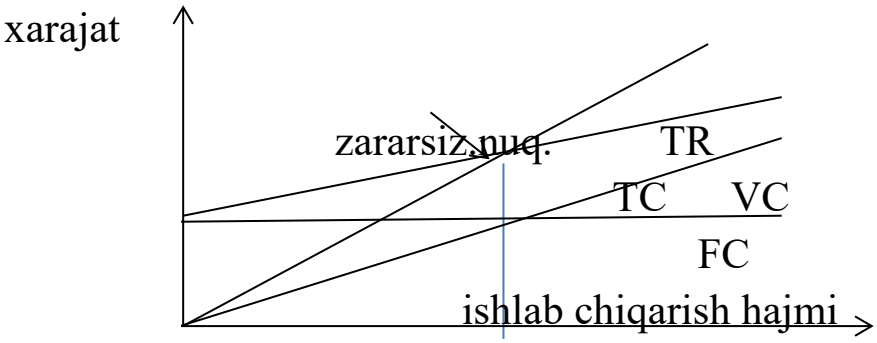
FS -doimiy xarajatlar;

P - ishlab chiqarish birligining narxi;

VC – o‘zgaruvchi xarajatlar mahsulot birligiga sarflangan xarajatlar.

Ro‘yxatda keltirilgan tushunchalar vaziyatlarni modellashtirish uchun ishlatiladi daromadli bo‘lgan turdagi, sotish, xarajatlar, narx va boshqalar.

Zararsizlik nuqtasini grafik tarzda quydagicha aniqlash mumkin.



Yalpi tushumlar egri chizig‘ining qiyaligi narxga bog‘liq. Qachon firma tovar narxini oshirsa, yalpi qiyalik xarajatlar keskinlashadi va shunga mos ravishda firma xarajatlarni kamaytirishi mumkin.

Natijada maqsadli foydani saqlab qolgan holda sotish hajmi.

$$TC = TR.$$

$$TC=FC+VC*N= P* Q_{min},$$

bu erda TC - umumiy xarajatlar; TR - sotish hajmi. Bu yerdan biz Qmin. topamiz

$$\text{Qmin} = \frac{FC}{P - VC},$$

Shunga ko‘ra, mahsulotning zararsizlanish nuqtasida bo‘lishi mumkin bo‘lgan narxi quyidagicha hisoblangan:

$$P = \frac{FC}{\text{Qmin}} + VC$$

10.5. Prognozlash usullari

Korrelyatsiya-regressiya tahlili (KRT) usuli foydalanishga asoslangan bir qator o‘zgaruvchilarni o‘z ichiga olgan sababiy bashorat modellaridir.

Korrelyatsion tahlil korrelsiya koeffitsientlarini hisoblashga asoslanadi:

$$r = \frac{n\Sigma x_i y_i - \Sigma x_i \Sigma y_i}{\sqrt{\left(n\Sigma x_i^2 - (\Sigma x_i)^2\right)\left(n\Sigma y_i^2 - (\Sigma y_i)^2\right)}}$$

+1 ≥ r ≥ -1. Bu koeffitsientlar chiziqli munosabatlarning darajasini yoki kuchini ko‘rsatadi.

Ushbu o‘zgaruvchilar o‘rtasidagi munosabatni aniqlagandan so‘ng, statistik model tuziladi va bashorat qilish uchun ishlatiladi. Eng ko‘p ishlatiladigan miqdoriy model chiziqli regressiya tahlili modelidir. ***y=a0+a1x***,

bu erda y - mustaqil o‘zgaruvchining qiymati; a1 - to‘g‘ri chiziqning moyilligi burchagi boshqaruv qarorlari

koeffitsientini aniqlaydi; a0 - y o‘qida to‘g‘ri chiziq bilan kesilgan segment; x- mustaqil o‘zgaruvchidir.

10.6.Vaziyatni tahlil qilish usullari

Vaziyatni tahlil qilish - bu tayyorgarlikning murakkab texnologiyasiga, asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish va yagona boshqaruv holatini amalga oshirish, tahlil qilishdir. Vaziyat usullari tahlili qaror qabul qiluvchilarga rivojlanishini belgilovchi omillarni belgilash, shakllantirish boshqaruv qarorlarini qabul qilish mezonlari va cheklovlari vaziyatini tahlil qilishda yordam berish uchun mo‘ljallangan.

Bu muammoni tashxislash va boshqaruv qarorlari qabul qilish mezonlari va cheklovlarini shakllantirish usullar uchun zarur bo‘lgan ma’lumotlarni to‘plash va qayta ishlash imkonini beradi.

Vaziyatni tahlil qilish usullari tizimning moliyaviy natijalarini sitsenariylar va deterministik omillarni modellashtirish iqtisodiy tomonidan o‘lchanadigan yaratilgan sitsenariyga tizimning javobini o‘z ichiga oladi.

Umumiy to‘plamdagi barcha stsenariylarga ehtimollik og‘irliklari tayinlangan. Shunday qilib, yakuniy kutilgan moliyaviy natija kirish sitsenariylarining dastlabki vazn taqsimotiga muvofiq taqsimlangan indikatorning tasodifiy qiymatini kutish sifatida talqin etiladi.

Vaziyatni tahlil qilish usuli o‘rganish ob’ekti sifatida boshqaruv ob’ektining yangi holatidan foydalanadi. Masalan, xalqaro mojarolar va inqirozlar xarakterlidir. Boshqa turdagi muammolarni ko‘rib chiqishda boshqa usullar samarali bo‘ladi. Vaziyatni tahlil qilish (VT) mavjud birlamchi ma’lumotlarni faol to‘plash, baholash va qayta ishlash va yangi, ikkilamchi ma’lumotlarni qayta ishlab chiqarish, ham analitik, ham bashorat qilish jarayonini tashkil etish va boshqarish imkonini beradi. Vaziyat tahlili uch bosqichda amalga oshiriladi.

O‘zini-o‘zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar

1. Qaror qabul qilish jarayonida muammoning tushunchasini tavsiflang ?
2. Muammoni parchalash usulini tavsiflang ?

3. Qiyosiy va omilli tahlil usullarini izohlang ?
4. Modellashtirish usullari tavsiflang ?
5. Prognozlash usullari tavsiflang ?

11-BOB. MUQOBIL VARINTNI ANIQLASH USULLARI

11.1. Aqliy hujum usuli
11.2. Delfi usuli
11.3. Evristik usullar
11.4. Morfologik tahlil usullari
11.5. Sinektika usuli
11.6. Kollektiv birlashma usullari

11.1. Aqliy hujum usuli

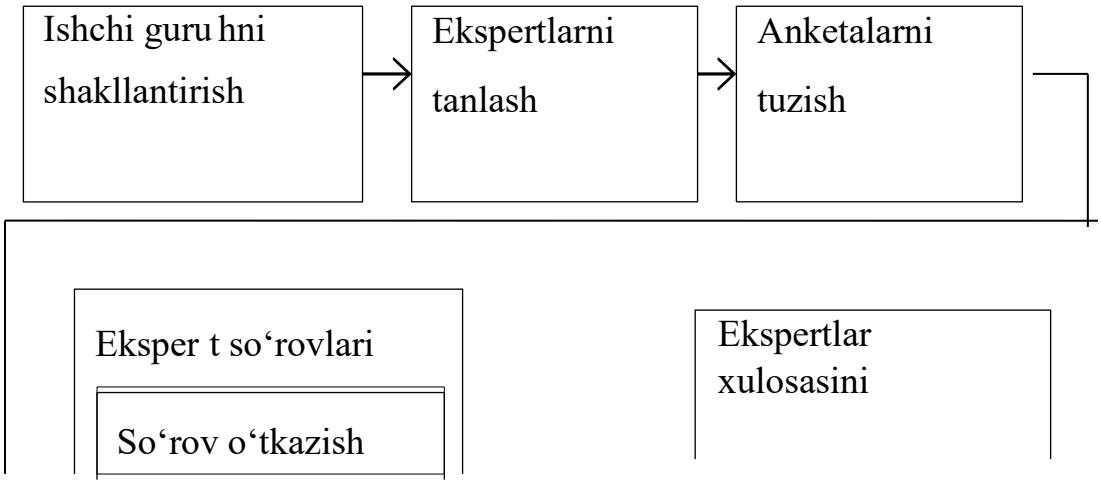
Usul kollektiv faoliyatning psixologik qonuniyatlariga asoslanadi va har bir shaxsning ijodiy faoliyati ko‘pincha u yoki bu sabablarga ko‘ra cheklanishiga asoslanadi, ular orasida asosiy o‘rinni turli xil psixologik va kommunikativ, ijtimoiy va. pedagogik, to‘siqlar egallaydi:. Aqliy hujumning maqsadli yo‘nalishi g‘oyalarni ularni tahlil qilish va ishtirokchilar tomonidan muhokama qilmasdan yaratish jarayonini ta’minlashni o‘z ichiga oladi. Uni amalga oshirishning muvaffaqiyati ikkita asosiy tamoyilga rioya qilishga bog‘liq:

1) sinergik ta’sir tufayli guruh bir xil odamlar individual ishlagandan ko‘ra, birgalikda ishlashda yuqori sifatli g‘oyalarni ishlab chiqishi mumkin;

2) agar guruh g‘oyalarni yaratish holatida bo‘lsa, u holda bu g‘oyalarni muddatidan oldin sub’ektiv baholash ijodiy fikrlash jarayoniga to‘sqinlik qila olmaydi.

Usulning mohiyati guruhning har bir a’zosiga muammoni hal qilish variantlari to‘g‘risida, ularning asosliligi, amalga oshirilishi mumkinligi va mantiqiyligidan qat’i nazar, turli xil g‘oyalarni ifodalash huquqini berishdir.

Takliflar qancha ko‘p bo‘lsa, shuncha yaxshi. Muhokama ishtirokchilari muammoning mohiyati haqidagi ma’lumotlar bilan oldindan tanishadilar. Barcha takliflar tanqid va baholanmasdan tinglanadi va ularning tahlili berilgan eslatmalar asosida variantlarni tinglash jarayoni tugagandan so‘ng markazlashtirilgan holda amalga oshiriladi.



11.1. Delfi usuli

Delfi usulining maqsadi - ekspertlar gboshqaruv qarordari uhidan konsensus ma’lumotlariga yuqori darajadagi ishonchni olishdir. Usul 1964 yilda Amerikaning Rand Korporatsiyasi xodimlari tomonidan ishlab chiqilgan.

U ekspertlar guruhi ishini tashkil etishda yuzaga keladigan qarama-qarshilikni bartaraf etishga urinishni amalga oshiradi. Uning mohiyati shundan iboratki, agar ekspertlar bir-biridan mustaqil ravishda so‘roq qilinsa, katta chegaralarda og‘ishlar bo‘lishi mumkin. Va agar mutaxassislarga ish jarayonida o‘zaro hamkorlik qilish va fikr almashishga ruxsat berilsa, bu nufo‘zli hamkasblar tomonidan qo‘yilgan baholarning paydo bo‘lishiga olib kelishi mumkin.

Delfi usulini qo‘llashda ekspertlarning bir-biri bilan bevosita o‘zaro ta’sirisiz argumentlar va javoblar haqida ma’lumot almashishni ta’minlaydigan protsedura amalga oshiriladi. Mutaxassislarning to‘g‘ridan-to‘g‘ri muhokamalari bir necha bosqichda ma’lum bir dastur bo‘yicha amalga oshiriladigan individual so‘rovlar bilan almashtiriladi (11.1-rasm).

11.3. Evristik usullar

E**vristika** - mahsuldor ijodiy fikrlashni (evristik faoliyat) o‘rganadigan fan. **Evristik usullar** - yangi narsalarni kashf qilish jarayonida qo‘llaniladigan maxsus usullar. **Evristika** tajribaga

asoslangan: qoidalar, strategiyalar, yaxshi amaliyotlar, soddalashtirishlar yoki muakkab muammolarni hal qilish uchun qidiruv maydonini sezilarli darajada cheklaydigan boshqa vositalar.

Evristik usullar "insirt" va sinergiya ta’siriga asoslanadi, bu usullarni qo‘llashning tipik shartlari quyidagilardan iborat: muammoli vaziyatni asoslash uchun vaqt yo‘qligi, uni qayta ishlashni qiyinlashtiradigan ma’lumotlarning ortiqcha yuklanishi.

Eng mashhur evristika mavjudlik evristik, reprezentativlik.

Mavjudlik evristikasi: Odamlar xotiradan so‘rash osonroq bo‘lgan voqealarni so‘rash qiyinroq bo‘lgan ma’lumotlarga qaraganda ko‘proq deb baholaydilar. Odam jonli, majoziy ma’noda eslay oladigan narsalarni va yaqinda sodir bo‘lgan narsalarni xotiradan olish osonroq deb hisoblanadi.

Reprezentativlik evristikasi deganda namuna va umumiy aholi, element va sinf yoki toifa, harakat va ishtirokchi, ta’sir va sabab o‘rtasidagi moslik yoki o‘xshashlik darajasi yoki umuman olganda, natija o‘rtasidagi muvofiqlik tushuniladi. Odamlar, agar ular umumiy prototipga, ya’ni konsepsiyaning tipik vakiliga to‘g‘ri keladigan bo‘lsa, hodisalarni ko‘proq ehtimoliy deb hisoblashadi va shu bilan birga, ularning baholashlarida umumiy aholining muhim xususiyatlari ko‘pincha e’tiborga olinmaydi. Ular dastlabki ma’lumotlarni, guruhning hajmini va yuzaga kelish ehtimolini e’tiborsiz qoldiradilar. majburiyatlar va kelishuvlar.

Evristik usulning asosiy fokuslari to‘plami

Evristik usulning bir qismi bo‘lgan 30 dan ortiq fokuslar to‘plami mavjud. Mana ulardan biri uchun harakatlar ketmaketligiga misol:

- muammoni umumlashtirish;
- topshiriqning spesifikatsiyasi;
- teskari masalani shakllantirish;
- boshqa to‘zilmaga kiritish;
- aniq yechimlarni tanqid qilish;
- kiritilgan shartlarni izlash;
- oxiridan boshigacha harakat qilish;

- matnni qayta kodlashda ma’lumotlar va maqsadlarning modelga yaqinlashishi;
- o‘xshash vazifalardan foydalanish;
- turli tomonlardan hisobga olish;
- sharoitlarni tahlil qilish;
- nizolarni tahlil qilish;
- har qanday g‘oyalarni ilgari surish;
- qayta qurish.

Muammoni umumlashtirish. Bajarish uchun topshiriqni (topshiriqni) qabul qilishda vazifani kattaroq maydonga, ko‘proq parametrlarga yoki odamlarga, ko‘proq xarajatga va hokazolarga aqliy ravishda kengaytirish maqsadga muvofiqdir. Ko‘pincha bu umumlashma ijrochini butunlay yangi, samaraliroq echimga undaydi.

Vazifaning aniqlanishi - unga yangi ma’lumotlar qo‘shilishi, topshiriqning mohiyatini tushunishni yaxshilash.

Teskari muammoni shakllantirish, ehtimol, u to‘g‘ridan-to‘g‘ri muammoga qaraganda yaxshiroq bo‘lishi mumkin.

Boshqa to‘zilmaga kiritish vazifani boshqa to‘zilmalarga (bo‘limlar, ustaxonalar, zavod boshqaruvi) o‘tkazishni anglatadi.

Aniq echimlarning tanqidi shundaki, aqlga kelgan birinchi qaror eng yaxshisi emas. Odatda birinchi qaror jiddiy qabul qilinmaydi.

Kiritilgan shartlarni qidirish - bu BQQQ jarayonida bunday shartlarning mavjudligini ko‘zatish uchun topshiriqni bajarish uchun aniq va yashirin shartlarni aniqlash va belgilash. Agar shart bajarilmasa, RMP jarayoni ko‘rib chiqilishi va "Shartlarni tahlil qilish" texnikasiga o‘tish kerak.

Oxiridan boshigacha bo‘lgan harakat tugallangan yechim natijasining yakuniy holatini baholashni o‘z ichiga oladi. Agar kutilgan natija salbiy bo‘lsa, unda butun qarorlar zanjirini bajarishning hojati yo‘q. Agar kutilgan natija ijobiy bo‘lsa, u holda boshqaruv qarorining (BQ) tanlangan variantini faollashtirish kerak.

Maqsad va ma’lumotlarning yaqinlashishi - bu muammoni kamaytirish istagi. Muammo maqsadning qiymati va unga mos

keladigan vaziyat o‘rtasidagi farq sifatida hisoblanganligini hisobga olib, vaziyatni maqsadga nisbatan o‘zgartirish kerak.

Matnni modelga qayta kodlash analitik usullardan foydalanishga boshqaruv qarordari inishdir. Har qanday matn qandaydir cheklangan sohadagi voqealarni aks ettiradi va analitik bog‘liqlik jarayonning istiqboli va retrospektivini ko‘rsatadi.

Shu kabi vazifalardan foydalanish yaxshi natijaga ega bo‘lgan allaqachon amalga oshirilgan analogiyalarni qidirishdir. Bunday o‘xshashliklar turli faoliyat sohalarida bo‘lishi mumkin.

Turli tomonlardan ko‘rib chiqish muammoni hal qilishdan manfaatdor bo‘lgan shaxslarning manfaatlari va ehtiyojlarini hisobga olish imkonini beradi. Eng yaxshi natija eng yaxshi yechimdan emas, balki BQQQ jarayonining barcha ishtirokchilari va uning iste’molchilari uchun eng maqbul bo‘lganidan olinadi. Agar eng yaxshi yechim BQQQ ning barcha ishtirokchilari va uning iste’molchilari tomonidan qo‘llab-quvvatlansa, bu menejer professionalligining eng yuqori cho‘qqisidir.

Shartlarni tahlil qilish "Jalb qilingan shartlarni qidirish" texnikasining mantiqiy davomi bo‘lib, agar barcha shartlar bajarilmasa, unda sabablarni topish, ularni tahlil qilish va shartlarga rioya qilish bo‘yicha yechimlarni taklif qilish kerakligidan iborat.

Konflikt tahlili evristik usullarning ijtimoiy-psixologik tomonini bildiradi. Har qanday QQQ asosiy element bo‘lgan ijtimoiy tizimda qabul qilinadi.

11.4 .Morfologik usullar

Morfologik tahlil usuli. "Morfologiya" atamasi 1796-yilda organizmlar morfologiyasi, o‘simlik va hayvonlarning shakli va to‘zilishi haqidagi ta’limotning asoschisi Gyote tomonidan kiritilgan. Keyinchalik odam, tuproq va boshqalar morfologiyasi paydo bo‘ldi. Usul tanlangan elementlarni yoki ularning xususiyatlarini muammolarga yechim topish jarayonida birlashtirishga asoslangan. Ushbu usul doirasida muammoning yechimi bog‘liq bo‘lishi mumkin bo‘lgan barcha mumkin bo‘lgan elementlar aniqlanadi, ushbu elementlarning mumkin bo‘lgan qiymatlari sanab o‘tiladi, so‘ngra muqobil variantlarni

yaratish jarayoni barcha mumkin bo‘lgan kombinatsiyalarni sanab o‘tish bilan boshlanadi.

Birinchi marta morfologik tahlil 1942-yilda shveytsariyalik astronom F.Zviki Injeneering korporatsiyasida raketa dvigatellarini ishlab chiqa boshlaganida, texnik muammolarni hal qilish uchun ishlatilgan.

Morfologik matritsalarni qurish turli xil tushunchalar va omillarni tez va aniq boshqarish imkonini beradi. Tasniflash ijodiy faoliyatning eng muhim elementlaridan biridir.

Ushbu tadqiqot usulidan foydalanganda ob’ektni funksional qismlarga (funksional-morfologik belgilar) bo‘lish kerak, ularsiz ob’ekt o‘z vazifalarini bajarmaydi. Keyin morfologik xususiyatlarni alohida yozishingiz va ular haqida ma’lumotni (amalga oshirish variantlarini) ob’ekt (mahsulot) bilan bog‘lamasdan yozishingiz kerak, ya’ni. boshqa shunga o‘xshash mahsulotlarga morfologik xususiyatlarni qo‘llash. Olingan variantlarni tahlil qilish ularning kombinatsiyalarini ochib beradi, bu odatiy sanab o‘tish paytida o‘tkazib yuborilishi mumkin.

11.5. Sinektika usuli

Sinektika usuli. Uilyam Gordon (sinektika muallifi) muammoni hal qilishda ongsiz sodir bo‘ladigan ishlab chiqarish jarayonini yashirindan aniqga, o‘z-o‘zidan ongli ravishda boshqariladiganga aylantirishga intilib, 1960 yilda ma’lum bir protsed a doirasida analogiyalarni ongli ravishda izlashni joriy qildi.

"Sinektika" atamasi o‘xshash bo‘lmagan elementlarning kombinatsiyasini, tb li xil, ko‘pincha aniq mos kelmaydigan qismlarning ulanishini anglatadi. Sinektikaning g‘oyasi individual "ijodkorlarni" muammolarni birgalikda shakllantirish va hal qilish uchun yagona guruhga birlashtirishdir.

Umuman olganda, sinektika ikkita asosiy jarayonni o‘z ichiga oladi: 1) notanishning tanishga aylanishi; 2) tanishning notanishga aylanishi.

Assotsiatsiya holatida ishtirokchilar ijodiy vazifa haqida o‘z fikrlari va his-tuyg‘ularini ifoda etishlari kerak.

Aqliy hujumdan farqli o‘laroq, sinektika usuli maxsus va o‘zoq guuhli tayyorgarlikni talab qiladi. Guruh ishi ikki bosqichda amalga oshiriladi. Birinchisining vazifasi g‘ayrioddiy narsalarni tanish.

Buning uchun turli vaziyatlarni umumlashtirib, o‘xshatish usuli yordamida g‘ayrioddiy muammo yoki tanish ob’ekt kontekstga joylashtiriladi va uning g‘ayrioddiyligi yo‘qoladi. Shundan so‘ng, ikkinchi bosqich boshlanadi, uning vazifasi tanishni g‘ayrioddiy qilishdir (asl muammoga qaytish). Sinektik hujum seansining bosqichlarini ko‘rib chiqing (umumiy vaqt 170-190 daqiqa):

1. Muammoni shakllantirish (15-30 daqiqa) ishtirokchilarni ish tartibi haqida xabardor qilish va muammoning mohiyatini tushuntirishdan iborat. Shu bilan birga, hujumning har bir ishtirokchisi ko‘rib chiqilayotgan muammo haqida barcha ma’lumotlarini xabar qiladi.

2. Aqliy hujum (10 daqiqa) muammoni hal qilish bo‘yicha spontan takliflarni to‘plash (lekin baholamaslik) imkonini beradi.

Ishtirokchilarga hech narsa yuklanmasligi kerak.

3. Muammoni qayta shakllantirish (5-10 daqiqa) barcha ishtirokchilar hal qilinayotgan muammoning mohiyatini bir xil tushunishdan kelib chiqishi uchun zarur.

4. "To‘g‘ridan-to‘g‘ri analogiya" yaratish (20 daqiqa) doirasida variantlarni yaratish asosida boshqa sohadagi muammoni hal qilish uchun yozishmalarni topishga yordam beradi. Uy egasi hududni belgilaydi (tabiat, texnologiya, tarix, iqtisodiyot, jamiyat, san’at, sport yoki musiqa). Ishtirokchilar “Ko‘rib chiqilayotgan sohada o‘rganilayotgan muammo qanday hal etilmoqda?” degan savolga javob izlamoqda. Javoblar umumlashtiriladi va ulardan eng muvaffaqiyatlisi tanlanadi.

5. “Shaxsiy analogiya” yaratish (20 daqiqa) ishtirokchilarga muammoli mavzuni boshdan kechirish imkonini beradi: “Men nimani his qilyapman yoki qanday harakat qilaman...?” degan savolga javob beradi. Ishlab chiqilgan variantlardan eng muvaffaqiyatlisi tanlanadi.

6. “Ramziy analogiya” yaratish (10 daqiqa) (oldingi bosqichda tanlangan jumla asosida) shakllar, tasvirlar yoki tovushlar bilan noodatiy

taqqoslashlarni izlashga undaydi. Ushbu bosqichda "hissiyotni zichlashtirish" muhim, shuning uchun "tez sekinlik", "bir zumda abadiylik" kabi paradoksal taqqoslashlarga ham ruxsat beriladi. Va bu holda, muammoning eng muvaffaqiyatli echimini tanlash amalga oshiriladi.

7. To‘rtinchi bosqichda hali o‘rganilmagan boshqa sohada analogiyalarni izlash uchun “ikkinchi to‘g‘ridan-to‘g‘ri analogiya” yaratish (20 daqiqa) zarur. Qidiruv natijalari asosida yechim yoki yechimlar guruhi tanlanadi.

8. Analogiyalar tahlili (20 daqiqa) tanlangan analogiyalarning xususiyatlari va funksional tamoyillarini belgilash va farqlovchi belgilarini aniqlash shaklida amalga oshiriladi.

9. Majburiy rozilik (30 daqiqa) asl muammoga ishoralar ro‘yxatini loyihalashdan boshlanadi: "Bu ishoralar muammo kontekstida nimani anglatadi?" Ishtirokchilar savolni shakllantirishga qaytishlari va o‘zaro kelishib, maqbul g‘oyalarni topishlari kerak.

10. Yechimlarni shakllantirish (20 daqiqa) to‘qqizinchi bosqichda ishlab chiqilgan g‘oyalarni hisobga oladi. Ularning soni muhim emas - hal qiluvchi narsa ishtirokchilarning yanada rivojlanishi mumkin bo‘lgan g‘oyalarni ishlab chiqish qobiliyatidir, chunki bu sinektik sessiyaning maqsadi.

11.6. Kollektiv birlashma usullari

Assotsiatsiyalar usulida g‘oyalarni shakllantirishning asosiy manbalari tasodifiy tanlangan tushunchalar va natijada paydo bo‘lgan assotsiatsiyalar va metaforalardir.

Birlashmalarning paydo bo‘lishi va g‘oyalarning paydo bo‘lishi uchun turli xil metaforalardan foydalanish tavsiya etiladi: binar analog metafora; qarama-qarshiliklarni o‘z ichiga olgan metaforakatarezlar; topishmoq metafora. Erkin birlashmalar texnologiyasi erkin assotsiatsiyalar, mos kelmaslik, kechiktirilgan tanqidiy tahlil kabi tamoyillarga asoslanadi.

Assotsiatsiya gulchambar usuli. Assotsiatsiyalar va metaforalarning gulchambarlari usuli - bu fokusli ob’ektlar usulining rivojlanishi.

Birinchidan, ob’ekt sinonimlarining ta’rifi beriladi, buning natijasida sinonimlarning gulchambari hosil bo‘ladi. Sinonimlar gulchambarining barcha elementlari tasodifiy otlar gulchambarining har bir elementi bilan birlashtirilgan.

O‘zini-o‘zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar

1. Aqliy hujum usulini tavsiflang.
2. Delfi usuli.
3. Evristik usullar.
4. Morfologik tahlil usullari.
5. Sinektika usuli.
6. Aqliy hujum usuli.

12-BOB. MUQOBIL VARIANTLARNI BAHOLASh VA TANLASh USULLARI

12.1. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun muhit tushunchasi.

12.2. Aniqlik ostida muqobil qarorlarni tanlash usullar.

12.3. Xavfli sharoitlarda muqobil qarorlarni tanlash usullari.

12.4. Noaniqlik sharoitida muqobil qarorlar variantlarni tanlash usullari.

12.5. Ekspert usullari.

12.1. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun muhit tushunchasi

Biznesdagi qarorlar turli strategiyalar asosida tanlovni talab qiladi. Qarorlar to‘g‘ridan-to‘g‘ri qaror qabul qiluvchining bilimiga, hodisaning mohiyatiga va ushbu mohiyatning ma’lum bir holatida ko‘rib chiqilayotgan har bir strategiya qanday amalga oshirilishiga bog‘liq. Bu holatni qaror qabul qiluvchilarning bilimi, xavf, noaniqlik holatlari deb tasniflash mumkin.

Aniqlik, xavf va noaniqlik o‘rtasidagi farqlar qaror qabul qiluvchining bilim darajasidagi farqlarni aks ettiradi. Agar biz uning bilim holatini spektr chizig‘i sifatida tasavvur qilsak, uning bir uchida aniqlik, ikkinchisida esa noaniqlik. Xavf o‘rtasida yotadi. Spektr chizig‘idagi pozitsiya mavjud aniqlik darajasini aks ettiradi.

Aniqlik tushunchasi. Aniqlik deganda, qaror qabul qiluvchi har bir muqobil variant uchun aniq natijani oldindan bilish holati tushuniladi. Boshqacha qilib aytganda, qaror qabul qiluvchi atrofmuhit holati va har bir mumkin bo‘lgan qarorning natijalari haqida to‘liq ma’lumotga egaligi.

Xavf tushunchasi. Xavf - bu har bir muqobil uchun bir yoki bir nechta natijalar ma’lum bo‘lganda va har bir natijaning amalga oshirilishi ehtimoli qaror qabul qiluvchiga ishonchli ma’lum bo‘lgan bilim holati sifatida aniqlanadi. Xavf sharoitida qaror qabul qiluvchi harakat muhiti to‘g‘risida ob’ektiv ma’lumotga ega va har bir mumkin bo‘lgan strategiyaning natijasi yoki daromadini ob’ektiv ravishda bashorat qila oladi.

Noaniqlik tushunchasi. Noaniqlik - bu bir nechta alternativadan mumkin bo‘lgan natijalarga ega ehtimolligi noma’lum holat. Shuning uchun, xavfdan farqli o‘laroq, noaniqlik sub’ektiv hodisa bo‘ladi. Noaniqlik ko‘pincha firmaning iqtisodiy va ijtimoiy muhitini belgilovchi bozor hodisalarining tez o‘zgarishi bilan bog‘liq tarkibiy o‘zgaruvchilar.

12.2. Aniqlik ostida muqobillarni tanlash usullari

Ishonchlilik sharoitida qaror qabul qiluvchi qarorga ta’sir qiluvchi hodisalar mohiyatining mumkin bo‘lgan holatlari haqida ma’lumotga ega va qanday qaror qabul qilinishini biladi. Qaror qabul qiluvchi faqat maksimal daromad keltiradigan strategiyani, harakat yo‘nalishini yoki loyihani tanlaydi.

Umumiy holda, qarorlarni aniqliq sharoitida qabul qilish, xarajatlarni minimallashtirish asosida maksimal foyda yoki maksimal daromadni topishga qaratilgan. Bunday qidiruv optimallashtirish tahlili deb ataladi. Ushbu holatda qaror qabul qiluvchi quyidagi usullardan foydalanadi:

- marjinal tahlil
- chiziqli dasturlash
- qo‘shimcha foyda tahlili.

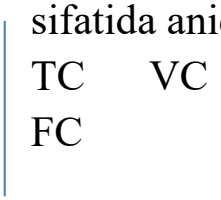
Limit tahlili. Ishonch hosil qilgan holda, daromadlar va xarajatlar ishlab chiqarish va sotishning har qanday darajasi uchun ma’lum bo‘lganda ularning optimal nisbatini topishdir, bu esa foydani maksimal darajada oshirish imkonini beradi.

Limit tahlili buni amalga oshirishga imkon beradi. U marjinal xarajat va marjinal daromad tushunchalaridan foydalanadi.

12.2 Aniqlik ostida muqobillarni tanlash usullari

Marjinal daromad (MR) mahsulotning qo‘shimcha birligini sotishdan olingan qo‘shimcha daromad (jami daromadning o‘zgarishi) sifatida aniqlanadi. Grafik jihatdan u umumiy daromad (TR) egri chizig‘ining qiyaligi bilan ifodalanadi. Marjinal xarajat (MC)

qo‘shimcha mahsulot birligini sotib olish yoki ishlab chiqarish uchun qo‘shimcha xarajatlar sifatida aniqlanadi.



Grafik jihatdan ular umumiy xarajatlar (TC) egri chizig‘ining qiyaligi bilan ifodalanadi. Quyidagilarga e’tibor bering:

1. Q1 va Q4 ishlab chiqarish darajalarida TR =TC ga to‘liq teng, shuning uchun foyda nolga teng. Q1 dan kam yoki Q4 chorakdan ortiq ishlab chiqarish hajmi yo‘qotishlarga olib keladi (ya’ni, u salbiy foyda bilan tavsiflanadi).
2. Q1 dan kattaroq yoki Q4 dan kam ishlab chiqarish darajalarida foyda ijobiy bo‘ladi.
3. Marjinal tahlil shuni ko‘rsatadiki, MR MC dan oshar ekan, qo‘shimcha mahsulot birligini ishlab chiqarish va sotish foydani oshiradi. Foyda, shunga ko‘ra, MR = MC bo‘lgan ishlab chiqarish darajasida maksimal darajaga ko‘tariladi.

Tenglik MR = MC Q3 uchun to‘g‘ri. Ishlab chiqarishning ushbu darajasida, agar biz TC egri chizig‘i uchun bir tangensni va MC egri chizig‘i uchun boshqasini chizsak, biz ular parallel bo‘lishini ko‘ramiz, ya’ni. ikkala egri chiziqning qiyaliklari bir-biriga teng bo‘ladi. Bu Q3 ga teng ishlab chiqarish darajasida MR = MC degan ma’noni anglatadi. Ishlab chiqarishning ushbu darajasida foyda funksiyasi yoki marjinal foyda (MP) nishablari nolga teng bo‘ladi.

Qo‘shimcha o‘sish tahlil. Qo‘shimcha foyda tahlili ma’lum bir qarordan kelib chiqadigan daromadlar, xarajatlar va foydalardagi har qanday o‘zgarishlar bilan bog‘liq. Shunday qilib, bosqichmabosqich tahlil tushunchasi funksiyalarning o‘zida ham, ularning qiymatlarida ham o‘zgarishlarni qamrab oladi. Asosiy qaror qabul qilish qoidasi foydani oshiradigan har qanday taklifni qabul qilish yoki uni kamaytiradigan har qanday taklifni rad etishdir.

Chiziqli dasturlash. Chiziqli dasturlash modellari aniq va nisbatan sodda. Ulardan qarorlar qabul qilish bilan bog‘liq ko‘plab

amaliy vazifalarda foydalanish yuqori samaradorlikni ta’minlganligi sabab, ancha keng tarqaldi. Dasturlashning eng mashhur muammolariga quyidagilar kiradi:

- cheklangan resurslarni taqsimlash muammolari (optimal rejalashtirish muammolari);
- mahsulotlarning optimal savatchasi bilan bog‘liq muammolar (optimal aralashtirish muammolari);
- optimal kesish vazifalari (materiallar, blankalar);
- transport vazifalari;
- tayinlash vazifalari;
- moliyaviy oqimlarni optimallashtirish vazifalari;
- to‘lovlar jadvalini optimallashtirish vazifalari.

12.3. Xavf sharoitida qarorni ishlab chiqish

Xavf va noaniqlik shartlari tashqi muhitdagi kelajakdagi vaziyatni ko‘p qiymatli kutish shartlari bilan tavsiflanadi. Bunday holda, qaror qabul qiluvchi atrof-muhit omillari va ularning natijaga ta’siri to‘g‘risida aniq tasavvurga ega bo‘lmasdan, (Ai) alternativani tanlashi kerak. Bunday sharoitda har bir muqobilning natijasi, shartlar funksiyasi - foydalilik funksiyasi bo‘lib, u har doim ham qaror qabul qiluvchini oldindan ko‘ra olmaydi. Tanlangan muqobil strategiyalar natijalarini taqdim etish va tahlil qilish uchun to‘lov matritsasi deb ataladigan qarorlar matritsasi qo‘llaniladi. Qaror matritsasiga misol Jadvalda keltirilgan.

Alternativlar	Iqtisodiyot holati			
	S1	S2	S3	…
A1	E11	E12	E13	…
A1	E21	E22	E23	…
A1	E31	E32	E33	…
…	…	…	…	…

A1, A2, A3 - harakatning muqobil strategiyalari; S1, S2, S3 - iqtisodiyotning holati (barqarorlik, tanazzul, o‘sish va boshqalar); E11; E12; E13; E21; …E33; ... qarorlar natijasidir.

Matritsa kataklaridagi raqamlar Sj shartlarida Ai strategiyasining Ej amalga oshirish natijalarini ifodalaydi. Shu bilan birga, xavf sharoitida Sj ning paydo bo‘lish ehtimoli ma’lum - Wj(Sj).

Xavf sharoitida qaror qabul qilish usullari foydalilik nazariyasi deb ataladigan tanlov nazariyasidan foydalanadi. Ushbu nazariyaga ko‘ra, qaror qabul qiluvchi o‘zining Ej foydali funksiyasining kutilayotgan narxini maksimal darajada oshiradigan (Ai) (i = 1 … n) to‘plamidan Ej ni tanlaydi.

Xavf sharoitida qaror qabul qilishda asosiy nuqta Sj muhitining holatining boshlanishi ehtimolini, ya’ni xavf darajasini aniqlashdir.

Sj atrof-muhit holatining paydo bo‘lish ehtimoli Wj(Sj) aniqlangandan so‘ng, har bir alternativani amalga oshirishning kutilayotgan qiymati aniqlanadi, bu E(Ai) o‘rtacha og‘irlikdagi xarajatdir:

$$E(Ai) = \sum eijwj(Sj)$$

bu yerda E(Ai) Aini amalga oshirish natijasidir; wj(Sj) - Sj ning paydo bo‘lish ehtimoli.

Optimal strategiya eng yuqori kutilgan xarajatlarni ta’minlaydigan strategiya hisoblanadi:

$$E(A_i^*) = \sum_j e_{ij}\, w_j(S_j) \Rightarrow max_i$$
$$\text{при } \sum_j w_j(S_j) = 1.$$

Qaror daraxti. Xavf ostida qaror qabul qilish uchun qo‘llaniladigan keyingi usul qarorlar daraxti deb ataladi. U izchil qarorlar seriyasini qabul qilish zarur bo‘lganda qo‘llaniladi.

Qarorlar daraxti - bu qaror nuqtalarini, Ai mumkin bo‘lgan strategiyalarni, ularning oqibatlarini Ei,j,ni mumkin bo‘lgan omillar, atrof-muhit sharoitlari bilan bog‘lash imkonini beruvchi grafik usul.

Qarorlar daraxtini qurish oldingi qarordan boshlanadi, keyin har bir harakatning mumkin bo‘lgan harakatlari va oqibatlari tasvirlanadi (voqea), so‘ngra qaror qayta qabul qilinadi (harakat yo‘nalishini tanlash) va hokazo, barcha mantiqiy oqibatlarga qadar natijalar tugaydi.

Qaror daraxtini qo‘llash quydagi besh elementdan foydalangan holda qo‘laniladi:

1. Qaror qabul qilish momenti.
2. Voqea sodir bo‘lgan nuqta.
3. Qarorlar va hodisalar o‘rtasidagi munosabat.
4. Voqea sodir bo‘lish ehtimoli (har bir nuqtadagi ehtimollar yig‘indisi 1 ga teng bo‘lishi kerak).
5. Kutilayotgan qiymat (natijalar) - foydaning oxirida joylashgan har bir muqobilning miqdoriy ifodasi.

Eng oddiy qaror ikkita"Ha" yoki "yo‘q" -variantni tanlashdir.

12.4. Noaniqlik sharoitida muqobillarni tanlash usullari

Noaniqlik sharoitida eng yaxshi qarorni tanlash mohiyatan ushbu noaniqlik darajasiga bog‘liq, ya’ni. qaror qabul qiluvchi qanday ma’lumotlarga ega.

Tahminlar sub’ektiv bo‘lganligi sababli, qaror qabul qiluvchining noaniqlik darajasi har xil bo‘lishi kerak. Noaniqlik sharoitida qaror qabul qilishda ikkita asosiy yondashuv mavjud. Qaror qabul qiluvchi har bir tashqi sharoitda mavjud bo‘lgan har bir strategiya uchun yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan tashqi sharoitlarning sub’ektiv ehtimolliklarini, shuningdek, daromadlardan kelib chiqadigan hisob-kitoblarni aniqlash uchun o‘z shaxsiy mulohazalari, shuningdek tajribasidan foydalanishi mumkin.

Agar noaniqlik darajasi juda yuqori bo‘lsa, unda qaror qabul qiluvchi turli xil tashqi sharoitlar ehtimoli haqida taxminlar qilmaslikni afzal ko‘radi, ya’ni. bu odam ehtimollarni e’tiborsiz qoldirishi yoki ularga teng munosabatda bo‘lishi mumkin. Agar ushbu yondashuv

qo‘llanilsa, taklif qilingan strategiyalarni baholash uchun to‘rtta qaror mezonlari mavjud:

a) Valda qaror mezoni, shuningdek, maksimal deb ataladi;

b) Gurvis alfa qaror mezoni;

c) Sevidjaning qaror qabul qilish mezoni;

d) Beyes qaror mezoni deb ham ataladigan Laplas qaror mezoni.

Valda qaror mezoni "eng yomoni uchun hisoblash" (o‘ta pessimizm mezoni yoki maksimal-minimal) ta’sir parametrining qiymatini teng bo‘lishini ta’minlashni belgilaydigan mezondir.

Ushbu mezon qaror qabul qiluvchini eng yomon sharoitlarga yo‘naltiradi va maksimal foyda keltiradigan strategiyani tanlashni tavsiya qiladi. Boshqa, qulayroq sharoitlarda ushbu mezondan foydalanish tizim yoki operatsiya samaradorligini yo‘qolishiga olib keladi.

Gurvisning Alfa qaror mezoni. Ushbu mezon noaniqlik sharoitida yechim tanlashda haddan tashqari pessimizmga (har doim “eng yomonini sanash”, a=0) yoki haddan tashqari optimizmga (“hammasi yaxshi bo‘ladi”, a=1) yo‘l qo‘maslikni tavsiya qiladi. Ba’zi o‘rta qaror ($0 \le a \le 1$) tavsiya etiladi. Ushbu mezon shaklga ega bu yerda a - 0 dan 1 gacha bo‘lgan oraliqdan eksperimental ravishda tanlangan ma’lum bir koeffitsient.

Ushbu koeffitsientdan foydalanish Gurvis mezonidan foydalangan holda qaror qabul qilishda qo‘shimcha sub’ektivlikni keltirib chiqaradi.

Sevidjaning qaror mezoni. Sevidjning minimaks mezoni. Ushbu mezonga muvofiq, agar har qanday sharoitda katta xavfning oldini olish talab etilsa, har xil sharoitlarda maksimal bo‘lgan xavf minimal bo‘lgan optimal yechim bo‘ladi.

Sevidjning minimal xavf mezoni. Uni ishlatishda maksimal xavf qiymatining eng kichik qiymati taqdim etiladi: bu yerda risk ***rij*** ifoda bilan aniqlanadi: ***rij*** = ***bj - yeij***, ***b-*** maksimal mumkin bo‘lgan daromad.

Sevidj mezoni, xuddi Vald mezoni kabi, haddan tashqari pessimizm mezonidir, lekin bu yerda faqat pessimizm, berilgan sharoitlarda erishish mumkin bo‘lgan narsaga nisbatan daromadning maksimal yo‘qotilishi minimallashtirilganligida namoyon bo‘ladi.

Laplas qaror mezoni. Laplas mezoni yoki Bayes mezoni, agar atrof-muhit holatining ehtimollari noma'lum bo‘lsa, ularni teng deb qabul qilish kerakligini bildiradi. Bunday holda, teng ehtimolliklarni hisobga olgan holda, eng ko‘p taxmin qilingan xarajat bilan tavsiflangan strategiya tanlanadi.

Laplas mezoni noaniqlik holatini xavf sharoitlariga kamaytirish imkonini beradi. Laplas mezoni ratsionallik mezoni deb ataladi va u yuqoridagi barcha mezonlar kabi strategik o‘zoq muddatli qarorlar talabiga javob beradi.

Yuqoridagi to‘rtta mezonga qo‘shimcha ravishda, noaniqlik sharoitida qaror qabul qilishning miqdoriy bo‘lmagan quydagi usullari ham mavjud:

- qo‘shimcha ma'lumot olish,
- xedjirlash,
- moslashuvchan investitsiyalar va boshqalar.

12.5. Ekspert usullari

Ekspert baholari miqdoriy bo‘lmagan ma'lumotlarga asoslangan sifatli baholash bo‘lib, uni faqat mutaxassislar - ekspertlar yordamida olish mumkin. Ekspert - bu o‘z bilimi, tajribasi, sezgi va murakkab omillarni baholash qobiliyatiga tayanadigan va agar zarur bo‘lsa, tahlil qilinadigan hodisaning o‘zining asoslangan intuitiv modelini yaratishga qodir bo‘lgan yuqori malakali mutaxassis.

Ekspert baholash usulining mohiyati tashkilotning ichki va tashqi muhitini mantiqiy va intuitiv tahlil qilish, muqobil variantlarni ishlab chiqish va ularning sifatini miqdoriy baholashdan iborat. Mutaxassislarning umumlashtirilgan fikri tanlov qilish uchun asos bo‘lib xizmat qiladi.

Ekspert baholash usuli bilan quyidagi tipik vazifalar hal qilinadi:

- ma'lum vaqt oralig‘ida har qanday tizimda yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan hodisalar tarkibini aniqlash;
- hodisalar to‘plamidagi hodisalar ehtimoli va vaqt oraliqlarini aniqlash;

• tashkilotning muammoli sohasini to‘zilmalash va muammolarni hal qilishga ustuvorlik berish;

• boshqaruv maqsadlarini vazifalarga tabaqalash va ularni hal etishning ustuvor yo‘nalishlarini belgilash;

• muqobil variantlarni yaratish;

• muqobillar to‘plamini filtrlash va ularning afzalligini baholash.

Ekspert mulohazalari quydagi o‘rganilayotgan qarorning tarkibi, to‘zilishi, funksionalligini, ob’ektlar va ularning atributlarini belgilash, miqdoriy va sifat belgilari hamda ularning qiymatlarini aniqlash haqidagi ma’lumotlarga asoslanadi.

Ekspert reytingi to‘g‘ridan-to‘g‘ri baholash mumkin bo‘lmagan yoki noto‘g‘ri bo‘lgan hollarda qo‘llaniladi. Shu bilan birga, qarorlar reytingi faqat ulardan qaysi biri afzalroq ekanligi haqidagi ma’lumotlarni o‘z ichiga oladi va bir qaror boshqasiga nisbatan qancha yoki necha marta afzalligi haqida ma’lumotni o‘z ichiga olmaydi.

Reyting - bu har qanday asosdagi farq darajasi va bu darajalarni aniqlash jarayoni, sifat belgilari bo‘yicha farq darajasining nisbiy miqdoriy bahosi.

Qaror qabul qilishda quyidagi reyting usullarini qo‘llash mumkin:

1. Oddiy tartiblash usuli. Menejerlar qarorlarni ularning ahamiyati kamayishiga qarab tartiblashlarini ifodalaydi. Darajalar 1 dan n gacha raqamlar bilan belgilanadi, bu yerda n - darajalar soni. U holda Son darajalarining yig‘indisi natural qator raqamlari yig‘indisiga teng bo‘ladi:

2. To‘g‘ridan-to‘g‘ri baholash usuli qarorlarga baholash shkalasi bo‘yicha ma’lum bir oraliqda ball qo‘yishdan iborat, Masalan, mos ravishda afzalliklarga ko‘ra 0 dan 10 gacha; mezonlar - ahamiyatiga ko‘ra; atrof-muhit omillari - ta’siri bo‘yicha; muammolar - yechimning ustuvorligi bo‘yicha har qanday atributga yoki ularning guruhiga ustunlik berishni ifodalaydi.

3. Juftlashgan taqqoslash usuli chap ustunda joylashgan qarorlarning yuqori qatorda joylashgan qarorlarga nisbatan afzalliklarini aniqlashdan iborat. Bunday holda, quydagi ko‘rinishdagi matritsa to‘ziladi.

To‘rtta qaror uchun juftlik taqqoslash matritsasi

	A1	A2	A3	A4	Rang
A1	...	1(A1,2)	0	1	2
A2	0(A2,1)	...	0	1	1
A3	1	1	...	1	3
A4	0	0	0	...	0

Uning satrlari va ustunlarida taqqoslanadigan qarorlar joylashtiriladi.

A1,2 katakchaga birlik kiritiladi, ya’ni A1 qaror A2 qarordan yuqori baho oladi. Shunga ko‘ra, A2.1 katakchaga 0 yoziladi va A1.4 katakchaga 1 kiritiladi, so‘ngra satrlardagi qiymatlarni yig‘ib, qarorlarning darajalari aniqlanadi va ulardan alternativini tanlash imkoniyati mavjud bo‘ladi.

O‘zini-o‘zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar

1. Tashkilotning tashqi va ichki muhit omillarini nomlang.
2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish shartlarini nomlang
3. Boshqaruv qarorining xususiyatlarini tavsiflang
4. Noaniqlik sharoitida boshqaruv qarorining qilishni tavsiflang.
5. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullarini

13-BOB. NOANLIQLIK VA XAVF ShAROTLARIDA QARORLAR QABUL QILISh

13.1. “Noaniqlik” va “xavf” tushunchalarining ta’rifi, noaniqlik va risklar o‘rtasidagi nisbat.

13.2. Noaniqlik darajalari. Ob’ektiv va sub’ektiv noaniqliklarning manbalari.

13.4. Axborot xarakteristikalarining noaniqlik holatiga ta’siri.

13.5. Xodimlarning professionalligi bilan bog‘liq noaniqliklarning asosiy sabablari.

13.1. “Noaniqlik” va “xavf” tushunchalarining ta’rifi, noaniqlik va risklar o‘rtasidagi nisbat

Noaniqlik ham hodisa, ham jarayon sifatida qaraladi. Hodisa sifatida bu noaniq vaziyatlar to‘plami, bir-birini istisno qiladigan yoki yetarli bo‘lmagan ma’lumotlar. Hodisaga, esa xodimning irodasi va ongiga qarshi sodir bo‘lishi va voqealarning mo‘ljallangan yo‘nalishini o‘zgartirishi mumkin bo‘lgan fors-major holatlari kiradi.

Jarayon sifatida, bu noto‘g‘ri qarorlar qabul qiladigan layoqatsiz ishchining faoliyati. Boshqaruvda xavf muammolarning tabiati va murakkabligi, boshqaruv qarorini qabul qilish shartlari, natijalarni bashorat qilish bilan bog‘liq. Noaniqliklar va risklar o‘rtasidagi munosabatlar ular orasidagi asosiy farqni aniqlash asosida ifodalanishi mumkin. Agar noaniqlik mavjud hodisa bo‘lsa, xavf bu hodisaning kelajakda yuzaga kelishi yoki sodir bo‘lmasligi ehtimolidir.

Ob’ektiv va sub’ektiv noaniqliklar manbalarini aniqlash uchun noaniqliklar ikki ob’ektiv va sub’ektiv guruhga bo‘linadi:. Maqsadlar qarorni ishlab chiqadigan yoki amalga oshiradigan menejerga bog‘liq emas. Chunki noaniqliklar manbai tashkilotdan tashqarida sub’ektiv kasbiy xatolar, kamchiliklar, nomuvofiqliklar tufayli yuzaga keladi. Noaniqlik manbai tashkilot ichida esa sub’ektiv noaniqliklar umumiy noaniqliklarning asosiy qismini tashkil qiladi, shuning uchun menejer sub’ektiv noaniqliklarni kamaytirishni o‘rganishi kerak. Biroq, boshqaruv faoliyatiga xos bo‘lgan barcha jarayonlarning doimiy

rivojlanishini aks ettiruvchi ba’zi noaniqliklar yangilari bilan almashib turadi.

Axborotning xarakteristikalari noaniqlik holatiga ta’sir qiladi. Qarorlarni qabul qilishdagi noaniqlikni aniqlash juda qiyin, shuning uchun ular ma’lumotlarning hajmi, qiymati, to‘yinganligi, ishonchliligi, foydalaniladigan axborot texnologiyalari, xodimlarning kasbiy mahorati kabi xususiyatlariga bog‘liq. Shu sababli uni baholashning har xil turlariga murojaat qilishadi.

Xodimlarning professionalligi bilan bog‘liq noaniqlikning quydagi asosiy sabablariga e’tibor berish zarur. Odatda, boshqaruv faoliyati besh tarkibiy qismga bo‘linadi: tashkiliy, iqtisodiy, texnologik, ijtimoiy va huquqiy. Boshqaruv faoliyatining mazkur barcha tarkibiy qismlari uchun hal qilinayotgan vazifalardagi xatolar, ular noaniqliklarining sabablari bo‘lib xizmat qiladi.

Tashkilotning xodimlarini boshqarish bilan bog‘liq bo‘lgan eng muhimlariga quydagilar xos.

Tashkiliy komponent uchun:

- bilimlar bazasini yaratish yoki tanlash,
- boshqaruv jarayonini tashkil etish sxemasini tanlash,
- yig‘ilishlar o‘tkazish ssenariylarini to‘zish,
- xodimlar uchun ish tavsiflari to‘plamini ishlab chiqish, kompaniyaning ishbilarmonlik obro‘sini shakllantirish.

Iqtisodiy komponent uchun:

- xodimlarni ma’naviy
- moddiy rag‘batlantirish usullari va vositalarini ishlab chiqish.

Texnologik komponent uchun:

- tashkilot va uning bo‘linmalarini boshqarish texnologiyalarini ishlab chiqish yoki tanlash,
- boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va amalga oshirish usullarini tanlash yoki ishlab chiqish.

Ushbu komponentda ayniqsa, xodimlarni tanlash va joylashtirishda uchraydigan xatolarga kadrlarni tanlash va joylashtirish metodologiyasini tanlashda, kadrlar bozorini baholashda, xodimlarni yollashda, kadrlarni joylashtirishdagi xatolar kiradi.

Bundan tashqari, boshqaruv funksiyalari ro‘yxatini to‘zish va ularni taqsimlash usullarini tanlashda quydagi xatoliklarga yo‘l qo‘yilishi mumkin:

- boshqaruv funksiyalari ro‘yxatini to‘zishdagi xatolik;
- boshqaruv funksiyalarini taqsimlash metodologiyasini tanlashdagi;
- xodimlar o‘rtasida boshqaruv funksiyalarini taqsimlashdagi.

Ijtimoiy komponent uchun:

- ijtimoiy guruhlarni shakllantirish metodologiyasini tanlash yoki ishlab chiqishda xatolar;
- xodimlarni baholash usullarini, xodimlarning ishlab chiqarish salohiyatini shakllantirish usullarini tanlashda yoki ishlab chiqishda,
- ichki kasbiy tayyorgarlik (ko‘nikma va tajriba) usullarini ishlab chiqishda.

Huquqiy komponent uchun:

- kompaniyaning nizom va ro‘yxatga olish hujjatlarini ishlab chiqish va to‘zatish,
- mijozlar va sheriklar bilan munosabatlarning huquqiy siyosatini ishlab chiqish va amalga oshirishdagi xatolar.

13.2. Noaniqlik darajalari. Ob’ektiv va sub’ektiv noaniqliklarning manbalari

Noaniqlik darajalariga quyidagilar kiradi:

- past, bu boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishning standart protsesslariga ta’sir qilmaydi;
- o‘rta -muhim protsesslarini qayta ko‘rib chiqishni talab qiladigan;
- yuqori, QQni rivojlantirishning yangi tartiblarini ishlab chiqishni talab qiladi;
- super-yuqori, bu QQni rivojlantirish bo‘yicha mutaxassislarning tushunchasidan tashqarida.

O‘zini-o‘zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar

1. "Noaniqlik" va "xavf" tushunchalari qanday bog‘liq va ular qanday farq qiladi?

2. Noaniqlik jarayon va hodisa sifatida qanday xususiyatlarga ega?

3. Ob’ektiv va sub’ektiv noaniqliklarning manbalari nimalardan iborat?

4. Axborotning xarakteristikalari noaniqlik holatiga qanday ta’sir qiladi?

5. Xodimlarning professionalligi bilan bog‘liq noaniqliklarning paydo bo‘lishining asosiy sabablari nimada.

14-BOB. BOShQARUV QARORLARINING AMALGA OSHIRISH VA IJRO NAZORATI

14.1. Boshqaruv qarorlarini amalga oshirishni rejalashtirish usullari.
14.2. Qarorlarning bajarilishini tashkil etish usullari.
14.3. Qarorlarning bajarilishini nazorat qilish usullari.

14.1. Boshqaruv qarorlarini amalga oshirishni rejalashtirish usullari

Boshqaruv qarorlarini amalga oshirish rejasini to‘zishda qo‘llaniladigan asosiy usullar mas’uliyatni taqsimlash matritsasi va tarmoqni modellashtirishdir.

Mas’uliyatni taqsimlash matritsasi, jadval ko‘rinishda bo‘lib, unda sub’ektda boshqaruv qarorini amalga oshirish bo‘yicha vazifalar, harakatlar ro‘yxati va mansabdor shaxslarning ismlari va tarkibiy bo‘linmalarning nomlari mavjud.

Tarkibiy to‘zilma mansabdor shaxslari	Kt	Bosh direktor	Direktor o‘rinbosari	Moliya bo‘limi boshlig‘i	Texnika bo‘limi boshlig‘i	...
Qarorni amalga oshirish faoliyati va topshirig‘i						

Kt- topshiriqning mehnat sig‘imi

14.2 Qarorlarning bajarilishini tashkil etish usullari

Qarorni amalga oshirish uchun ma’lumot jadvalini to‘zish usullari - ta’sir qilish va motivatsiya usullarini o‘z ichiga oladi. Boshqaruv qarorlari axborotga asoslanadi, ho‘jjatlar esa boshqaruv axborotining tashuvchisi hisoblanadi. Shuning uchun boshqaruv qarorlarini amalga oshirish jarayonini rasmiylashtirish har bir operatsiya natijasini ho‘jjatlar va ularning iste’molchilari shaklida aniq belgilashni talab qiladi.

Qarorni amalga oshirish bo‘yicha ma’lumotlar jadvali

qarorlarni qabul qilish jarayonida vazifalarning o‘zaro ta’sirini aks ettiradi, ish vazifalari va majburiyatlarini aniq ajratishni ta’minlaydi (mas’uliyatni taqsimlash matritsasi), ayrim vazifalarni hal qilish natijalari bo‘lgan ho‘jjatlar to‘rlari va shakllari, vaqtinchalik xususiyatlar muayyan ishlarning vaqti (tarmoq matritsasi). ITX asosida qarorning bajarilishini muvofiqlashtirish va tartibga solish amalga oshiriladi.

Ta’sir qilish va rag‘batlantirish usullari buyruqlarni chiqarish usulini (og‘zaki, yozma, buyruq shaklida) va qaror ijrochilarini rag‘batlantirish usullarini aks ettiradi.

№	Boshqaruv jaraynida hal qilinadigan masalalar Ijrochilar va amalga oshirish muddati haqida axborot	№1 topshiriq	№2 topshiriq	...	№.№ topshiriq
1.	Masalani hal etish borasidagi axborot manbai				
2.	Qaror natijasida olinadigan ho‘jjat				
3.	Masalani ijro etuvchilar				
4.	Masalani ijro muddati				
5	Mazkur hujjat iste’molchilari				

14.3. Qarorlarning bajarilishini nazorat qilish usullari

Boshqaruv qarorlarining bajarilishi ustidan nazoratning asosiy turlari: ma’mo‘riy, texnologik, qayta ko‘rib chiqish va audit.

Ma’muriy nazorat – bu boshqaruv qarorlarini amalga oshirish jarayonlarini muddati, hajmi, sifatini tekshirish va doimiy monitoring qilish.

Texnologik nazorat - boshqaruv qarorlarini amalga oshirishda foydalaniladigan texnologiyalarni tekshirish va doimiy monitoring qilishdan iborat.

Qayta ko‘rib chiqish - boshqaruv qarorlarini amalga oshirish natijalarini hujjatli tekshirish.

Audit - bu boshqaruv qarorlarini amalga oshirish natijalarini hujjatli tekshirish, ularning ma’lum mezonlar, normalar va standartlarga muvofiqligi darajasini belgilaydi.

Boshqaruv qarorlarining bajarilishini monitoring qilish usullari oraliq va yakuniy natijalar va muddatlar bo‘yicha nazoratga bo‘linadi.

Natijalar bo‘yicha nazoratni tashkil qilishda asosiy afzallik - erishilgan natijalarni baholash va ularni maqsadli natijalar bilan taqqoslash, ularning olinishiga yordam bergan yoki to‘sqinlik qilgan omillarni baholash.

Nazorat yordamida nafaqat qarorlarda belgilangan vazifalardan og‘ishlar, balki bu og‘ishlarning sabablari ham aniqlanadi. Boshqaruvni boshqarish yordamida hal qilinishi mumkin bo‘lgan boshqa funksiyalar mavjud.

Diagnostika funksiyasi asosiy, yetakchi nazorat funksiyasidir. Kim tekshirsa, qanday vazifalar qo‘yilgan bo‘lsa, har holda, siz birinchi navbatda ishlarning haqiqiy holatini aniq tasavvur tashxis qilishingiz kerak.

Nazoratning yo‘naltiruvchi funksiyasi shundan iboratki, rahbar tomonidan ko‘proq nazorat qilinadigan masalalar, go‘yo o‘z-o‘zidan, ijrochilar ongida alohida ahamiyatga ega bo‘lib, ularning sa’yharakatlarini birinchi navbatda rahbarning e’tiborini oshirishga yo‘naltiradi. Rahbarning nuqtai nazaridan chiqib ketadigan masalalar qo‘l ostidagilar tomonidan hal etilmaydi.

Rag‘batlantiruvchi funksiya yo‘naltiruvchi funksiyaga yaqin, lekin u bilan mos kelmaydi. Agar nazoratning yo‘naltiruvchi funksiyasi, mohir rahbarlik bilan ishni ko‘zda tutsa, unda rag‘batlantiruvchi funksiya barcha foydalanilmagan zaxiralarni va birinchi navbatda, inson omili zaxiralarini bajarish va mehnat jarayoniga jalb qilishga qaratilgan.

Tuzatish funksiyasi nazorat materiallariga asoslangan qabul qilingan qarorlarni aniqlashtirishlar bilan bog‘liq. Bu yerda murakkab psixologik vaziyat mavjud: rahbar o‘zini bo‘ysinuvchining ishini tekshiradi deb hisoblaydi, lekin aslida ikkinchisi rahbar qarorining samaradorligini amalda tekshirib bo‘lgan. Bir so‘z bilan aytganda, qarorning amaliyotga muvofiqligining eng ishonchli mezoniga ko‘ra, nazorat allaqachon amalga oshirilgan, deyish mumkin.

Pedagogik funksiya. agar u mohirona nazorat qilgan bo‘lsa, ijrochilarda vijdonli mehnat uchun kuchli motivlarni keltirib chiqaradi.

O‘zini-o‘zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar

1. Nazoratni umumiy ko‘rinishda qanday aniqlash mumkin
2. Qanday uchta omil asosida nazorat aniqlanadi.
3. Nazorat turlarini ta’kidlang
4. Dastlabki nazorat qanday vazifani bajaradi
5. Yakuniy nazorat qachon qo‘llaniladi**.**

15-BOB. BOSHQARUV QARORLARI MUQOBIL VARIANTLARINING TAQQOSLANISHINI TA’MINLASH

15.1. Boshqaruv qarorlarining muqobil variantlarini taqqoslama ko‘rinishga keltiradigan omillar.

15.2. Boshqaruv qarorlari taqqoslanishini ta’minlashning asosiy qoidalari.

15.3. Vaqt omili bo‘yicha muqobil variantlarning taqqoslanishi ta’minlash.

15.4. Boshqaruv qarorlarining muqobil varaintlarini taqqoslashda ob’ektning ishlab chiqarishda o‘zlashtirilishini hisobga olish.

15.1. Boshqaruv qarorlarining muqobil variantlarini taqqoslama ko‘rinishga keltiradigan omillar

Har birimiz kun davomida yuzlab, hayotimiz davomida esa ming-minglab qarorlar qabul kilamiz. Demak Qaror-bu muqobil (alternativ) tanlovdir. Qarorlarni qabul qilish, axborotlarni almashtirish singari har qanday boshqarish funksiyasini ajralmas(asosiy) qismidir.

Boshqaruv qarorlarining muqobil variantlari taqqoslama ko‘rinishda quyidagi omillar bo‘yicha keltirilishi kerak:

1. Vaqt omili.
2. Ob’ektning sifatliligi.
3. Ishlab chiqarish ob’ektining qo‘lami omili.
4. Ob’ektning ishlab chiqarishda qamrab olish darajasi.
5. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun ma’lumotlarni olish uslublari.
6. Ob’ektni qo‘llash(ishlatish) uslubi.
7. Inflyatsiya omili.
8. Risk va noaniqlik omili.

Muqobil varinatlarining qayd etilgan 8 ta omil bo‘yicha taqqoslamaligi odatda texnik, tashkiliy va iqtisodiy tadbirlarni asoslash orqali ta’minlanadi.

Har bir holatda boshqaruv qarorlarining muqobil varinatlari hamma omillar bo‘yicha farqlanmasligi mumkin. Bu yerda ko‘proq omillarni

inobatga olib, variantlarning taqqoslama bo‘lishini ta’minlash zarur. Qancha omillar kam bo‘lsa, shuncha aniqlik prognozi kichik bo‘ladi.

Qarorlarni qabul qilish zarurligi boshqaruvchini bajaradigan hamma ishlarini tarkibiga kirgan bo‘lishi kerak, uning asosida maqsadlar shakllanadi va maqsadga erishish yo‘llari belgilanadi.

Shuning uchun boshqarish san’atida yuqori yutuklarga erishmoqchi bo‘lgan har bir inson boshqarish qarorlarini tabiatni chuqur o‘rgamoqlari kerak.

Tashkilot doimiy o‘zgaruvchi tashqi muhit holatida amal qiladigan, o‘z-o‘zidan tashkil topadigan tizimni (ichki muhit) tashkil qiladi. Ichki va tashqi muhitdagi o‘zgarishlar har xil omillar ta’sirida amalga oshiriladiyu. Bunga: Boshqariladigan va boshqarilmaydigan omillarni kiritish mumkin.

Boshqariladigan omillar ta’siriga rahbar ta’sir qila oladi. Masalan: Sexning mahsulot ishlab chiqarishi ortda qolishigi uning rahbari uskunalarning quvvatlaridan yanada samaralirok foydalanish hisobiga, ishchi xodimlar mehnatini rag‘batlantirish, ish sharoitini yaxshilash, mehnatni ilmiy tashkil etishni kiritish evaziga va boshqalar hisobiga rahbar ishlab chiqarishni oshirishga harakat qilishi mumkin. Boshqariladigan omillar tashkilotning ma’lum chegaralari bilan chegaralangan va bu firmaning rivojlanish strategiyasini, ishlab chiqarish va boshqaruv sohasini, strukturaviy tashkil etish muammolari, resurslarning hamma turlarini, ishlab chiqarilayotgan buyumlarning daromadliligini, tashkilotning ishlab chiqish quvvatlari, ilmiy izlanish va konstruktorlik ishlari, raqobatbardoshlikni ta’minlashni o‘z ichiga oladi. Muammoni yechishda boshqariladigan omillar har xil ahamiyatlarni olishlari alternativ qarorlarni tug‘ilishiga sabab bo‘ladi.

Qarorlarni ishlab chiqarish uchun rahbar boshqariladigan omillar va ularning o‘zgarishlari diapozonlari haqida ma’lumotga ega bo‘lishi kerak.

Mavjud bo‘lgan ma’lumotlarga bog‘liq holda alternativlarni tanlash quyidagi shartlarda amalga oshirilishi mumkin.

a) to‘g‘riligi yoki aniqligi ya’ni tanlanadigan alternativ variantlarning har birining natajasi to‘g‘ri va aniq ma’lum bo‘lganda.

b) qaror uchun risk, ya’ni qaror natijasi noma’lum, lekin uning bo‘lish ehtimoli ma’lum.

c) noaniqliklar, qachonki potensial natijalarning ehtimolini baholash imkonining yo‘qligi.

Yuqorida ko‘rsatilgan qarorlar guruhlarining har biri uchun yaxshi variantni qondirishga o‘zining yondashuvlari ishlab chiqilgan va ishlatish uchun aniq metodlar taklif qilingan. Bir necha variantlardan yechimni tanlash aniqlik sharoitida ularni iqtisodiy samaradorligini hisob kitob qilish orqali ulardan birini tanlash mumkin. Bunday qarorlar tez-tez qabul qilinadi, odatda ular qisqa muddatlidirlar, masalan: firmaning savdo tarmog‘iga joriy tovarlarning kirimi miqdorini aniqlash, joriy ishlab chiqarish buyumlarini rejalashtirish. Shuni nazarda tutish kerakki, agar masala yechimi optimalligiga erishilmasa bunda ularning ko‘pligidan tashkilotning umumiy faoliyat samaradorligini tushirishi mumkin. Boshqa tarafdan rahbarlar aniqlik sharoitida yechimning osonligiga tayangan holda, odatda buni bilgan holda masalani osonlashtirishga harakat qilishadi, ularning haqiqiy ob’ektiv sharoit ta’sirini inobatga olmaganlari korxona uchun iqtisodiy yoki boshqa yo‘qotishlar bilan qaytadi.

Yanada soddalashtirilgan alternativlar tahlili metodiga quyidagilarni qo‘shish mumkin:

a) hamma alternativlar ruyxatini tartiblashtirish,

b) tartiblashgan alternitivlarning o‘rtanchi va ikki chetki variantlarini to‘liqligicha ko‘rib chiqish,

Alternativlar tahliliga boshqacha yondashuv quyidagi bosqichlardan tashkil topadi:

1. muammo yechimining ko‘plab alternativlarini aniqlash.
2. cheklangan imkoniyatlarni qondiradigan alternativlarni tanlash.
3. yaxshiroq alternativlarni muhokamaga kiritish va joriy yaxshi alternativni tanlash.
4. ikki yoki uch ta yaxshi alternativlar ichidan eng yaxshi variantni tanlab olish uchun qo‘shimcha ma’lumot olish maqsadida tajribaviy tekshirish o‘tkazish.

5. tajriba natijalari haqidagi axbarot, rahbar malakasi, hissiyoti va boshqa biror qo‘shimcha ma’lumot asosida bir ta yechimni tanlash.

Alternativni tanlash – bu qarorni qabul qilish jarayonidagi kulminatsiyadir. Bu yerda oldigi faoliyat malakasining qo‘llanishi, tajriba o‘tkazish, tizimli tahlil va operatsiyalarni izlanish metodlarini qo‘llash mumkin.

Tajriba – alternativni tanlash metodi sifatida ishonchli, lekin odatda u ko‘p harajatni talab qiladi, bu esa uni qo‘llashni qiyinlashtiradi. Bundan tashqari tajriba sharoitlari haqiqiy sharoitlargi to‘g‘ri kelmasligi mumkin. Shuning uchun tajriba natijalari to‘liqligicha obdon tahlil qilinishi kerak. Ko‘pincha alternativlarni taqqoslash yoki yaxshiroq variantni tanlashda, miqdoriy va sifat omillari tahlili, shu jumladan kompyuter texnikasidan foydalanishga asoslanadigan “Kabinetli” metodlardan foydalaniladi.

15.2. Boshqaruv qarorlari taqqoslanishini ta’minlashning asosiy qoidalari

Boshqaruv qarorlari muqobil varinatlari taqqoslanishini ta’minlashning asosiy qoidalari quyidagilardan iborat:

1. Muqobil variantlarning miqdori uchtadan kam bo‘lmasligi kerak.

2. Qarorning bazali varianti sifatida qarorning vaqt bo‘yicha yangi bo‘lgan varianti qabul qilinishi kerak. Qolgan muqobil variantlar bazalisiga tuzatuvchi koeffitsiyentlar orqali taqqoslanishga keltiriladi.

3. Muqobil variantlarni shakllantirish oldingi savolda keltirilgan asosiy talablar ash art sharoitlarga muvofiq shakllantirilishi zarur.

4. Vaqtni qisqartirish, sifatini oshirish va harajatlarni qisqartirish maqsadida qarorlar qabul qilish jarayonida texnik vositalar va zamonaviy menejment uslublaridan kengroq foydalanish zarur.

Qarorlar variantlarini taqqoslashning eng tarkalgan metodlaridan baholovchi ballar metodi hisoblanadi. Uning ma’nosi quyidagilardan iborat:

1. Har bir qabul qilingan kriteriylarning samaradorlik baholari (Vj) sub’ektiv asosda ahammiyatlik koeffitsentini o‘rnatilishida (hajmi).

2. Har bir natijaning ahamiyatlik koeffitsenti bilan o‘zaro bog‘liqlikda aniqlanishi – Eij Vj

3. Mavjud bo‘lgan variantlar (alternativlar) har bir kriteriysi bo‘yicha natijalarning yig‘indisi ya’ni so‘mmasi - ∑ Eij Vj

Kapital qo‘yimaning 3 ta varianti ishlab chiqilgan - B_1, B_2, B_3, bo‘lar 6 ta kriteriy bo‘yicha baholanmokda – K_1, K_2, K_3, K_4, K_5, K_6. O‘z navbatda har bir kriteriylarning ahamiyatliligi quyidagicha baholanadi – V_1,….,V_6

Qarorlar variantlari	kriteriylar					
	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6
B_1	E_{11}	E_{12}	E_{13}	E_{14}	E_{15}	E_{16}
B_2	E_{21}	E_{22}	E_{23}	E_{24}	E_{25}	E_{26}
B_3	E_{31}	E_{32}	E_{33}	E_{34}	E_{35}	E_{36}
Har bir kriteriyning ahamiyatlilik koeffitsenti (hajmi)	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5	V_6

B_1 variantning hamma kriteriylari bo‘yicha umumiy baho quyidagi so‘mmani tashkil qiladi.

$$\sum_{j=1}^{6} YE_1j * Vj;$$ (quyidagilar yig‘indisidan $YE_{11}V_1+E_{12}V_2+\ldots+E_{16}V_6$)

B_2 variant uchun:

$$\sum_{j=1} E_2j * Vj$$

B_3 variant uchun:

$$\sum_{j=1} E_3j * Vj$$

B umumiy holda:

$$m$$

$$Ej \sum_{j=1} Eij*Vj$$

Natijalarni kushish bo‘yicha umumiy samaradorlik summasi boshqa variantlarga nisbatan yuqorirok bo‘lgan variant tanlanadi.

$$\max Ej = \max \sum_{j=1}^{m} Eij * Vj$$

Qarorni tanlashda rahbarning o‘zini tutish chizig‘i uning ob’ektiv sharoitlar paydo bo‘lishi imkoniyatlarini bilishdan ham bog‘liq.

Har xil ob’ektiv sharoitlarda kutilayotgan natijaning tahlili qo‘layligi uchun qarorlar matritsasi qo‘llaniladi. Ob’ektiv shartni Yj bilan bu yerda j – 1 dan m gacha tushunchani oladi. Qarorlar variantlarini Rj bilan bu yerda j – variantlar miqdori, qarorlar variantlari va ob’ektiv shartlarning har bir birlashuvida kutilayotgan natija Oij bilan belgilanadi. Masalan: m=3, j=4 bo‘lganda qarorlar matritsasi quyidagi ko‘rinishda tuziladi.

Variantlar Rj	Shartlar Yj		
	Y_1	Y_2	Y_3
R_1	O_{11}	O_{12}	O_{13}
R_2	O_{21}	O_{22}	O_{23}
R_3	O_{31}	O_{32}	O_{33}
R_4	O_{41}	O_{42}	O_{43}

Berilgan qarorlar matritsasi universal hisoblanib u har xil ishlab chiqarish masalalarini yechish uchun qo‘llanilishi mumkin. Bunda ob’ektiv shartlar (Yj) bajarilmaydigan qarorlarni ko‘rsatib bo‘lar sezilarli darajada qaror natijalariga ta’sir ko‘rsatishi mumkin. (Oij) natija o‘zida aniq variantni tanlashda va ma’lum bir ob’ektiv shartlar paydo bo‘lganda nimaga erishilishi mumkinligini aks ettiradi.

Qarorlar matritsasini tuzish LPR ishlab chiqarish xususiyatlari sohasida chuqur bilimga egalikni, ijodiy fikrlashni, ularning faoliyat natijalariga potensial ta’sirini va mavjud vaziyat tugilishida (ob’ektiv

shartlar) aniq prognozlash uchun malakani talab etadi. Bu matritsa risk sharoitlarida qarorni tanlash uchun riskli sharoitda qo‘llaniladi.

Bu bosqichda ishlab chiqarilgan alternativlar bo‘yicha kutiladigan ijtimoiy va iqtisodiy samaraning bir biriga qo‘yib ko‘rishni taxmin qiladi. Tashqi muhitning ta’siri shu jumladan qabul qilingan qaror natijalariga boshqarilmaydigan omillarning ta’sirini kutiladigan risk darajasi baholanishi ham inobatga olinadi. Qarorni qabul qilishda noaniqlik omili harakati qarorni amalga oshirish davrining uzoqligi va boshqaruv darajasi bilan bog‘liq. Boshqariladigan daraja va davom etadigan davr kanchalik yuqori bo‘lsa shunchalik ko‘p omillar boshqariladigan hisoblanadi. Yaxshiros variantni aniqlashning boshqa usullari ham mavjud. Vaziyatdan kelib chisgan holda, uyinning 5 ta qoidasidan biri bilan boshqarish taklif qilinadi.

- variantdan variantga sakramasdan har biri uchun ma’lum vaqtni belgilash va bu variantlarning salbiy va ijobiy tomonlarini ko‘rib chiqish.
- muhim (prinsipial) savollar bo‘yicha o‘zining pozitsiyasini aniqlash ya’ni qabul kiligan qaror sizning shu savol bo‘yicha o‘rningiz va sizning hayotiy qimmatliklaringizga to‘g‘ri keladimi.
- fikr yuritishni ob’ektiv aniqlash uchun yuzaga kelgan vaziyatni chuqur tahlil qilish.
- ma’lum miqdordagi variantlarning borligi sharoitida sog‘lom fikr prinsipi bilan boshqarish tanlanadi.
- yangi muammolar yechimini izlash jarayonida o‘zida ijodiy, tashabbuskorlik munosabatlarini to‘g‘dirish odatda omadli tugatiladi.

Muammo paydo bo‘lishida uning uyinlarning qoidalaridan biriga olib borish kerak:

a) bir tomondan ikkinchi tomonga o‘zini tashlamaslik.
b) o‘zini tutish chizig‘ini aniqlash.
c) vaziyatning chuqur tahlil qilinishi.
d) sog‘lom fikr bilan boshqarish.
e) ijodkorlikni ruyobga chiqarish.

Qarorni tanlash va tayyorlash jarayonida ikki tomonni hisobga olish kerak: rasmiylashtirilganlik va tartiblashganlik.

Birinchisi-normalashgan, qarorni ishlab chiqarish jarayonining matematikalashtirilganligi bilan shartlashtirilgan. Ikkinchisi – konkret vaziyatlarda boshqaruv qarorlarini qabul qiladigan shaxslar harakatining o‘zgachaligi (osobennosti). Yakuniy qarorni tanlashdagi oxirgi so‘z insonga tegishli, bu uning shaxsiy xususiyatlaridan, profesionalligi, riskga bo‘lgan munosabati va hokazolarga bog‘liq.

Aniqlovchi bo‘lib xizmat qiladigan rahbarning hatti harakatlari tomonlar qarorni qabul qilish ta’rifida inson omili ta’sirini hisobga olganda “diskreptiv” modellar ajratiladi. Ularda qaror qabul qiluvchi shaxslarni ishlab chiqarishda qo‘llaniladigan yoki ularning to‘liq katnashmasligi strategiya va taktikani tushuntiradigan jarayon va kuchlar ochib beriladi.

Qaror qabul qiluvchi shaxslarini harakatlari prognozlari asosida tuzilgan diskreptiv modellarni tuzish juda ham qiyin masala, bu mantiqiy belgilarni ishlatish bilan bir qatorda psixologik tomonlarni ham hisobga olishni talab qiluvchi hisoblanadi. (masalan: qimmatli mo‘ljal, fikrlash harakteri, temperamenti, iqtidorligi, hissiy darajasi va x.k). Qarorni joriy qilish va tayyorlash jarayonining mantiqiy sxemasi ishlab chiqilgan normativ va diskreptiv modellarni kompleks ravishda ishlatishni taxmin qiladi.

Aniq xususiyatlarning qarorni qabul qiluvchi menejerda egalik qilishi va ishtirok etishi bilan bog‘liq holda cheklangan ratsionallik modeli 2 turga bo‘linadi: bilimlarning cheklanganligi, farazlar va odatlarga berilganlik.

Qarorlarning siyosiy modeli qarorlarni qabul qiladigan shaxslarning individual kizikishlari bilan ta’minlanganligini harakterlaydi.

Bu qaror modeli klassik byurokratik buyanishga ega va tashkilotda hoqimiyatni taqsimlash funksiyasi bo‘lib hisoblanadi.

15.3. Vaqt omili bo‘yicha muqobil variantlarning taqqoslanishi ta’minlash

Vaqt omili bo‘yicha muqobil variantlarning taqqoslanish shuni nazarda tutadiki, bugungi bir so‘m ertangi bir so‘mdan qimmatroq degan fikrni nazarda tutadi. Chunki mablag‘lar bo‘sh turmasligi kerak, ya’ni

bankka qo‘yilsa, ham foiz beriladi. Ana shunday daromad beradigan qiymati bo‘ladi.

Vaqt omilining ta’sirini inobatga olishda o‘tgan davr harajatlari kelgusi davrdagisiga keltiriladi. Masalan, bugungi 100 so‘m ertangi kungi 110 so‘mga teng. Bunda diskontlash koeffitsentidan foydalaniladi.

$$Kd_t = (1+a)$$

Bu yerda:

a – foiz stavkasi, birlik ulushlarida.

T –investitsiya qo‘yilgan yil bilan ob’ektni ishga tushirish yili o‘rtasidagi yillar miqdori.

Keltirilgan harajatlar (Kx) quyidagicha hisoblanadi.

$$Kx = Kn * Kd$$

Bu yerda Kn – o‘tgan davrdagi naminal harajatlar.

Aniqlikdan ajratilgan qiyin masalalar ya’ni ularning yechimi uchun to‘liq axborot, shunga qaramay ular guruhiy metod bilan yechiladi.

Guruhiy qarorni tanlash metodi bo‘lib qatorlar yig‘indisini so‘mma strategiyasi hisoblanadi. Faraz kilaylik (b_1….b_4) muammo yechimining 4 ta alternativ variantlari ishlab chiqilgan va 3 kishidan iborat bo‘lgan guruh tomonidan qarorlar qabul qilinmokda. Alternativlardan qaysi birini qabul qilish kerak?

a) ishtirokchilarning har biri mavjud alternativlarni 1 dan to 4 gacha qo‘yib chiqadi.

b) har bir alternativ bo‘yicha qatorlar so‘mmasi aniqlanadi.

c) qaysi variantda qatorlar so‘mmasi yig‘indisi kamroq bo‘lsa usha variant tanlanadi.

Qatorlarni so‘mmasini topi shorqali qarorni tanlash metodining jadvali quyidagicha ko‘rinishda bo‘ladi:

Qarorlar ishlanmalari	Qatorlar			
	1	2	3	4
1	b_3	b_4	b_2	b_1

2	b_2	b_3	b_1	b_4
3	b_1	b_2	b_4	b_3

Qatorlar so‘mmasi bo‘yicha: $b_3=1+2+4=7$

$b_2=1+2+3=6$

$b_1=1+3+4=8$

$b_4=2+3+4=9$

Yuqoridagi hisob kitoblardan 2 chi alternativ variant (b_2) Amaliy joriy qilish uchun ishlatiladi chunki u boshqa variantlarga nisbatan kam so‘mmaga ega.

Kompyuter muhokamasi deb ataluvchi narsa ham mavjud. Uning ma’nosi shundan iboratki bunda bitta EHM dan ikkinchisiga keraqli ma’lumotni yetkazish kerakdir. Baholashda ishtirok etayotgan shaxslar (respondent) bir-birlariga ma’lum bo‘lmasliklari mumkin. Qarorni tanlashning bunday varianti 5 ta bosqichdan iborat.

- izlanish, shakllantirish, qo‘llash, baholash, natijalarni ko‘rib chiqish.

Birinchi bosqichda EHM foydalanuvchilariga jamoaviy muhokamaga qo‘shilishlari taklif qilinadi. Keyin kompyuter tarmog‘iga taklif- ma’lumot kiritiladi. Masalan: kafe ochish to‘g‘risida, magazinda assortimentni o‘zgartirish bo‘yicha va h.k. Kiritilgan g‘oya bo‘yicha 3 ta ijobiy va 3 ta salbiy sababni ko‘rsatish taklif qilinadi.

Ikkinchi bosqichda mutaxassislar taklif bo‘yicha foydalanuvchilarning fikrlarini tahlil qilishadi.

Uchinchi bosqichda tezkor chetki javoblar olib tashlanadi va masala yechimiga taklif qilinayotgan alternativlarga ularning munosabatini aniqlash orqali qolgan respondentlarning “yarashtirish” harakati qilinadi.

To‘rtinchi bosqichda mavjud bo‘lgan hamma takliflar baholanadi va shu asosda joriy hisobot tuziladi.

Beshinchi bosqichda aniq argumentlar bilan ishlab chiqilgan qarorning ma’lumoti yana boshqatdan EHM foydalanuvchilariga jo‘natiladi. Tarmoqdagi keng va ochiq ma’lumotlarga asosan birinchi bor taklifga rad bilan qarayotganlarning fikrlarini o‘zgartirish va ularni

ijobiy jihatdan masalani ko‘rib chiqayotgan shaxslar fikriga qo‘shilishi imkoni to‘g‘iladi. Hamkorlikdagi (jamoaviy) qarorlarni ishlab chiqaruvchi guruh a’zolarining soni ularining turiga bog‘liq. Konkret muammoni anglash joriy muhokamasi uchun unchalik ko‘p bo‘lmagan ishtirokchilar bo‘lishi maqsadga muvofiq, istiqbolli ahamiyatga ega bo‘lgan masalalar uchun ishtirokchilarning soni ko‘paytiriladi. Ma’lum bir miqdordagi ishtirokchilar bo‘lishda qaror qabul qilish qiyinlashadi. Chunki odam-soat miqdori oshadi shu jumladan bu jarayonlarni tashkil etishga ham. Agar muxokamada 8 kishidan ortiq ishtirokchilar ishtirok etayotgan bo‘lsa bunda mayda guruhlarning tashkil topish ehtimoli paydo bo‘ladi, bu esa qarorni tanlashda qiyinchiliklarga olib kelishi mumkin.

Tashkilotda va boshqaruv qarorlarini ishlab chiqarish texnologiyasida ularning bajarilishida tarmoqli modellashtirishga katta ahamiyat beriladi.

Muammoni hal qilishda alternativ yechimlar to‘plashini shakllantirishdan iboratdir. Tashkilotning o‘z maqsadiga erishish uchun imkoniyat beradi. Bundan tashqari, juda ko‘p sonli yechimlarni yoki alternativalarni ko‘rib chiqish alternativalarni tanlash variantlarini chegaralab qo‘yadi, chunki ko‘p sonli alternativalardan keraqli alternativalarni tanlash uchun ularni juda jiddiy kurib chiqishni taqozo qiladi va bu o‘z navbatida chalkashliklarga olib keladi. Boshqaruvchi o‘ziga keraqli va o‘zi hohlagan yechimlarnigina jiddiy o‘rganadi. Bunda boshqaruvchilar eng yaxshi yechimni izlash o‘rniga minimal standartga mos keladigan yechimlarni qidirish bilan shug‘ullanadi. Boshqaruvchilar muammolarni optimal yechimini izlash qimmatga tushishi va unta ko‘p vaqt ketishi va murakkabligini tushunadilar. Shuning uchun ular shu muammoni yechishgagina beradigan yechimni tanlaydilar. Murakkab muammolarni chuqurlashtirilgan tahlili bir-biridan farqli bo‘lgan yechimlarni ishlab chiqishiga aniqlashga yordam beradi. Boshqaruvchi tashkilotdagi vaziyatni aniqlay olmasa, shu muammoni hal qilish uchun hech qanday chora topmasa, nima sodir bo‘lishini bilmasa u tezlikda harakat qilish talabi oldida bardosh besh olmaslik xavfi tug‘iladi.

Keyingi bosqich mavjud alternativalarga mos baho berishdir. Alternativalarni aniqlashda munosib baho berish zarur. Izlanishlar shuni ko‘rsatadiki, vaqt o‘tishi bilan alternativ g‘oyalarni miqdori va sifati bundan dastlabki qabul qilingan yechimlarga berilgan baho, oxirgi qabul qilingan yechim g‘oyalariga berilgan bahodan farq qiladi. Muammoning yechimini baholashda boshqaruvchi uning har birini ustunligini va pastligini, hamda umumiy natijasini kelib chiqadigan oqibatlari aniqlab oladi. Har qanday yechimlar yoki alternativalar bir qancha salbiy natijalar bilan tutashib ketishi mumkin. Bu standart har bir qabul qilingan qarorlar imkoniyatini aniqlashga yordam beradi. Bunday standartlarni qabul qilishning mezonlari deyiladi. Bunda foyda o‘zgarmas ehtiyoj va oliy maqsaddir, shuning uchun qarorlarni qabul qilishning qiymat birligida ko‘rsatish kerak va uni foydaga bo‘lgan tasiri orqali baholash kerak. Tashkilot faoliyatining moliyaviy ifodasi, unga o‘xshash tashkilotning yechim natijalari bilan solishtiriladi. Qabul qilingan qarorlarga baho berishda rahbar bu qaror kelajakda qanday natijalar berishni tasavvur qiladi va bashorat qilishga harakat qiladi. Ammo kelajak hali noaniqdir qarorlarni hayotga tatbiq etishda ko‘p narsalar halaqit beradi masalan tashqi atrof omillarni munosabatini o‘zgarishi, qaror qabul qilish imkoniyatini cheklanganligi yoki yo‘qligi va boshqalar. Shuning uchun qabul qilingan qarorlarning natijasi ishonchli bo‘lsa ham uni ishlab chiqarishga joriy qilish imkoniyati katta bo‘lmasa bunday qaror korxona uchun istalgan variant bo‘ladi. Shuning uchun rahbar qarorlarni baholaganda, uni noaniqlik darajasi ham hisobga olinadi.

Agar muammo to‘g‘ri aniqlangan bo‘lsa alternativ yechimlar puxta o‘rganib chikidgai va baholangan bo‘lsa qarorni tanlash va yoki qarorni qabul qilish oson bo‘ladi.

Menejerning maqsadi, optimal qarorni tanlash va unga erishish bo‘lsada, u odatda bu haqda uylamaydi.

Tadqiqotchi Gilbert Saymon shuni ta’kidlab o‘tadiki, boshqaruvchilar ko‘proq maksimal yechimlarni emas balki muammoni qoniktiradigan yechimlarni ko‘rib chiqadilar. Ular buni optimal qaror qabul qilish variantini yo‘qligi uchun emas, balki vaqtning yetishmasligi

va barcha axborotlarni hisobga olmaslik tufayli yuz beradi deb tushuntiriladi. Harrison ta’kidlaganidek “echimning kadrliligi uning amalga oshirishdan so‘ngina bilinadi. Yechim topildi degani, hali muammo yechildi degani emas. Faoliyat yo‘nalishining oddiy yechimi tashkilot uchun juda kam qiymatga egadir. Muammoni hal qilishda bor imkoniyatdan to‘liq foydalanishi uchun qabul qilingan qarorlar ishlab chiqishiga joriy etishi kerak. Qaror qilingan qarorlarning samaradorligi darajasi shunday vaqtda yuqori bo‘ladiki, kachonki bu qarorlarni qabul qilishga tegishli bo‘lgan kishilar shu qarorlarni tan olsalar qarorlar kanchalik yaxshi bo‘lsa ham, ularni avtomatik ravishda qabul qilish kamdan- kam holatda yuz beradi, u ko‘pincha tankidlarga duch keladi. Ko‘pincha ular o‘z nuktai nazarlarini oklashga harakat qiladilar uni to‘g‘riligini tushuntiradilar, isbotlaydilar va yechim yuqori samaradorligiga olib kelishini ta’kidlaydi. Bunday qarorlar tashkilotga va har bir shaxsga manfaat keltirishini aytadilar. Boshqaruv muammolarini hal qilishning muhim omili muammo bilan bog‘liq bo‘lgan xodimlarning katiy ishonchlaridir. Shunday qilib yechimni topilishining eng ishonchli usuli- muammoni hal qilishga ko‘proq xodimlarni jalb etish. Shunga karamasdan ba’zi bir boshqaruvchilar xodimlar bilan maslahatlashmagan holda qaror qabul qiladilar. Lekin xodimlarning ishtiroki har doim ham yordam yoki samara beravermaydi. Bundan tashqari katiy ravishda qo‘llab kuvvatlashlar o‘zi qabul qilgan qarorni bajarish keraqligini kafolatlamaydi.

Muammoni hal qilishning yechim amalga oshirilishining yana bir fazasi- teskari bog‘lanish fazasidir.

Teskari bog‘lanish-muammo yechimida mavjud bo‘lgan axborotlardir teskari aloqa – ya’ni bu qarorni ishlab chiqarishga joriy etishdan oldin yoki keyin keladigan axborotlardir. U rahbarga tashkilot ham ahamiyatli zarar kurmasdan qarorni o‘zlashtirishga ijozat beradi.



15.1-chizma. Muammoning hal qilishning amalga oshirilishi.

15.4. Boshqaruv qarorlarining muqobil varaintlarini taqqoslashda ob’ektning ishlab chiqarishda o‘zlashtirilishini hisobga olish

Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqarishda ob’ektning sifat omili quyidagi formula bo‘yicha hisobga olinadi:

$$Up = Un * Kk^{a}$$

Up – ob’ektning eski varianti funksiyasi qiymatining sifati bo‘yicha Yangi variantga keltirilgani,

Un – funksiyaning nominal qiymati,

Kk – omilning sifatliligini hisobga olish omili,

a – ob’ekt omilining tahlil qilinayotgan ko‘rsatgichi og‘irligi.

$$Kk = P\ eski / P\ Yangi$$

P eski – ob’ekt eski variantining tahlil qilinayotgan ko‘rsatgichi yoki foydali samara ko‘rsatgichi

P yangi – variant bo‘yicha foydali samara.

Sifat omili ob’ektining yillik unumdorligi pasayishda uni ishlatish va foydalanish harajatlari usishida ham ifodalanadi.

Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqarishda qo‘lami omili quyidagi formula bo‘yicha hisobga olinadi.

$$Up = Un * Kn$$

Up – ob’ektning ishlab chiqarish qo‘lami bo‘yicha yangi shart sharoitlarga keltirilgan ob’ekt funksiyasining qiymati.

Un – funksiyaning nominal qiymati.

Kn – ishlab chiqarish qo‘lami omilini hisobga oluvchi koeffitsent, mazkur koeffitsent har bir turdagi mahsulot bo‘yicha individual holda hisobga olinidi.

Boshqaruv qarorlarining muqobil variantlarini taqqoslashda ob’ektning ishlab chiqarishda o‘zlashtirilishini hisobga olish.

Ob’ektning ishlab chiqarishda kamrab olinish darajasi birinchi seriyali namunalar yoki partiyalardan to seriyali ishlab chiqarishni to‘liq o‘zlashtirguncha qadar tannarx yoki mehnat talablikni aniqlash talab qilingandagina hisobga olinadi.

qattiq raqobat sharoitida mahsulotni seriyali ishlab chiqarishning muddati 2-5 yilgacha qisqaradi. Shu sababli yangi ob’ektni ishlab chiqarishda o‘zlashtirish davri ham qisqaradi. Masalan, mahsulotni seriyali ishlab chiqarish davomiyligi 3 yilga teng bo‘lsa, uning ishalb chiqarishda o‘zlashtirilishi esa (jihozni o’rnatish, texnalogiya, ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqalar) 6 oyga chuziladi. Shundan sung o‘zlashtirilish omili muddatlari iqtisodiy ko‘rsatgichlarda bo‘lmaydi. Har bir ko‘rsatkich uchun o‘zlashtirilish koeffitsenti individual holda aniqlanadi.

Boshqaruv qarorlarining muqobil variantlarini taqqoslanishi ta’minlash uchun ob’ektning qo‘llanilishi (iste’mol, ishlatish) sharoitlari.

Ob’ektning boshqaruv qarorlari muqobil variantlarini taqqoslashda qo‘llanilishi quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- tahlil qilinayotgan ob’etning ish rejimi,
- iste’molchidagi ishlab chiqarish tipii (seriyali, ommaviy va boshqalar)
- mazkur ob’ektni qo‘llash bilan ishlab chiqarilayotgan mahsulotda bo‘ladigan xususiyatlar.
- ishlab chiqarishning tashkiliy texnik va ijtimoiy darajasi (ishlab chiqarishning avtomatlashuvi, texnalogiyaning progressivligi. Mehnat sharoiti va xodimlarning dam olish va boshqalar),
- iste’molchining imidji va ishlab chiqarish madaniyati, grafik joylashuv.

Iste’molchining kayd etilgan ko‘plab omillarini miqdoran hisobga olish ancha qiyin. Ammo, boshqaruv qarorlarida hisob kitoblar orqali buni hisobga olish kerak.

Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishda inflyatsiya omili tovarlar va xizmatlar narxlarining oshishi (sifati o‘zgarmagan holda) hisobiga pullarning kadrsizlanishida namoyon bo‘ladi.

Inflyatsiya omilini vaqt omili bilan chalkashtirmaslik lozim. Chunki vaqt omili pullarning ishlashini ko‘rsatadi. Albatta, foiz stavkalarini aniqlaganda inflyatsiya suratlari ham hisobga olinadi.

Boshqaruv qarorlarining taqqoslanishini ta’minlashda inflyatsiya omilini hisobga olganda quyidagi formuladan foydalanish mumkin:

$$Up = Un * Ju$$

Up – funksiyaning inflyatsiyani hisobga olgan holda keltirilgan yangi qiymati.

Un – funksiyaning nominal qiymati.

Ju – tahlil qilinayotgan davrda inflyatsiya indeksi.

Boshqaruv qarorlarining muqobil variantlarini ishlab chiqishda risk (xavf-xatarlar) va noaniqlik omili ham hisobga olinadi. Har qanday muammoni hal qilishda risk omili mavjud bo‘ladi. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishda xavf-xatarlarini inobatga olish, ehtimollikni hisoblash muhim ahamiyatga ega.

Noaniqlik deganda – qarorni amalga oshirish shart sharoitlari haqida yetarli ma’lumotga ega bo‘lmaslik tushuniladi. Noaniqlik riskni kuchaytiradi.

Investitsion qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirishda iqtisodiy nobarqarorlik, tashqi iqtisodiy aloqalar bilan, siyosiy holat bilan, bozor konyukturasi o‘zgarishi, iklim o‘zgarishi, menejerlik mahoratini yetishmasligi va shu kabilar bilan bog‘liq risk va noaniqliklarni hisobga olish zarur.

O‘zini-o‘zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar

1. Boshqaruv qarorlarining muqobil variantlarini taqqoslama ko‘rinishiga qanday omillar orqali keltiriladi?

2. Boshqaruv qarorlari taqqoslanishini ta’minlashning asosiy qoidalari nimalardan iborat?

3. Vaqt omili bo‘yicha muqobil variantlarning taqqoslanishi qanday ta’minlash mumkin?

4. Boshqaruv qarorlarining muqobil varaintlarini taqqoslashda ob’ektning ishlab chiqarishda o‘zlashtirilishini hisobga olish ahamiyati nimada?

16-BOB. BOSHQARUV QARORLARINING SIFATI

16.1. Boshqaruv qarorlarining sifati tushunchasi.
16.2. Boshqaruv qarorlarining sifati ko‘rsatkichlari.
16.3. Qarorning sifatini baholash usullari.

16.1. Boshqaruv qarorlarining sifati tushunchasi

Boshqaruv qarorlarining sifati – bu aniq iste’molchini qoniqtiruvchi va uning amalga oshishini ruyobga chiqaruvchi qaror parametrlari majmui.

Qarorlar qabul qilishni tizimli yondashuvi bo‘yicha “qora quti” qismlari mazmuni quyidagicha:

- tizimga kirish, aniq bozorlar bo‘yicha hal qilinishi kerak bo‘lgan muammolar (iste’molchilar talablari, bo`g`inlarga ajratish natijalari, ob’ektning sifati, sotish hajmi, yetkazib berish muddatlari, narxlar va shu kabilar) parametrlarini tavsiflaydi;

- tizimdan chiqish, miqdor va sifat jihatdan asoslangan qarorlar, amalga oshishida muayyan darajada ehtimolga va xavf-xatarga ega bo‘ladi;

- tashqi muhit tizimi qismlari, bunga makro va mikro muhit omillari kiradi, shuningdek, boshqaruv qarorlarining sifatiga ta’sir ko‘rsatuvchi mintaqaviy omillar ham kiritiladi;

- teskari aloqa, qarorlar qabul qiluvchiga kelib tushadigan ma’lumotlarning turli tizimlarini ifodalaydi;

- qarorlar qabul qilish jarayoni, bunga quyidagilar kiradi: ishga tayyorgarlik, muammolarni aniqlash va maqsadlarni shakllantirish, ma’lumotlarni izlash, ularni qayta ishlash, resurslra bilan ta’minlash, maqsadlarni ajratish, topshiriqlarni aniqlashtirish, zarur hujjatlarni rasmiylashtirish topshiriqlarni amalga oshirish.

Iqtisodiy va sotsial jarayonlarni samarali boshqarishda tegishli qaror qabul qilish muhim ahamiyat kasb etadi. Har bir qabul qilingan qaror bevosita pirovard natijaga o‘z ta’sirini ko‘rsatishi shubhasizdir. Shuning uchun tegishli qaror qabul qilish va uni ijroga berishda korxona rahbarlarining rolini ham unitmaslik kerak.

Endi boshqaruv qarorlarini va uni qabul qilish, hamda qarorlarining mohiyatini batafsil ko‘rib o’taylik.

Qaror – bu bajarilishi mumkin bo‘lgan ishning aniq bir yo‘lini tanlab olishdir. Boshqacha qilib aytganda, qaror u yoki bu yo‘lni tanlab olishda bir to’xtamga yoki qanday bo‘lishda bir to’xtamga yoki qanday bo‘lmasin bir fikr to’xtamga kelishdir. Bunday qarorlarni har birimiz har kuni bir necha marta, umrimiz davomida esa ming-minglarini qabul qilamiz. Masalan, kiyim javonidagi qaysi bir kiyimni tanlab kiyim, taomnomadan qaysi bir turdagi ovqatni tanlash, manzilga yetib borishda qanday transportni tanlash, qaysi kasb va mutaxassislikni tanlash va hokazo. Bunday misollarni ko‘plab keltirish mumkin.

Qaror qabul qilish zaruriyati mavjud holatning bo‘lishi lozim bo‘lgan holat bilan mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi. Masalan, davlat tomonidan qat’iy belgilab qo‘yilgan narx bozor iqtisodiyoti sharoitida funksiyasini bajarmaydi. Shu sababli narxlarni erkinlashtirishga qaror qilindi.

Qaror qabul qilish imkoniyati bir necha muqobil(alternativ) paydo bo‘lganda vujudga keladi va rahbar ulardan birini, eng maqbo‘lini, maqsadga muvofiqini tanlaydi. Qarorning eng samarali variantini topish uchun rahbar “yetti o’lchab bir kes” tamoyiliga rioya qilish lozim. Puxta uylab ish olib bormaslik qanchalik qiymatga tushishini quyidagi misoldan ko‘rish mumkin.

Toshkent-Jizzax katta yo‘lini yaratish va qayta sozlash uchun bir necha marta qaror qabul qilingan va davlatning yuz minglab so‘m mablag‘i behuda sarflangan. Ilgari yo‘lning o‘rtasida bordyurli ajratish polosasi bor edi. Ma’lum muddatdan so‘ng bu polosa olib tashlandi. Yo‘lning o‘rtasi ham asfaltlandi, yana qo‘shiimcha mablag‘ sarflandi. Bir qancha vaqt o‘tgandan sung bordyurlar qayta tiklanib, yo‘l yana ikkiga ajratishga, yana biroz vaqt o‘tgach, uylanib-netmay yo‘l o‘rtasini bo‘zib, bir necha o‘nlab kilometr masofada balandligi bir metrli beton devor o‘rnatildi. Unga ham yuz minglab mablag‘ sarflandi. Shunday qilib, asoslanmagan bu qarorlar xalq xo‘jaligiga yuz minglab (millionlab) zarar keltirgan.

Qabul qilingan qaror, reja, topshiriq, buyruq, farmon va farmoyishlar orqali yuridik kuchga kiritiladi va amalga oshiriladi. Shuning uchun qaror – bu butun boshqaruv binosining poydevori hisoblanar ekan.

Qarorlar qabul qilish menejerning fikri-zikrini doim band qilib turadi, u juda xilma-xil masalalar yuzasidan – ishlab chiqarish va kadrlarga oid, tashkiliy va xujalik masalalari yuzasidan bir necha qarorlar qabul qilinadi. Ba'zi hollarda u bu ishda, boshqa hollarda o‘z yordamchilari bilan, boshqa hollarda esa ekspertlar va jamoatchilikni jalb etib qaror qabul qiladi. Boshqaruvga oid har qanday qaror samarali bo‘lsagina, u maqsadga muvofiq deb hisoblanadi.

Demak: qaror qabul qilish – bu maqsadga eriiish uchun tashkilot rahbarining o‘z vakolati va omilkorligi doirasida maqbo‘lini tanlash jarayonidir.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida rahbarlar qiladigan qarorlarning ahamiyati tobora ortib bormokda. Iqtisodchilarning fikriga ko‘ra, sex (bo‘lim) boshlig‘i qabul qiladigan bitta osilona qaror taxminan bir ishchining besh-olti oylik mehnatiga foyda keltirar ekan. Oqilona qarorini qabul qilish bir qancha omillarga bog‘liq bo‘lib, ular quyidagilar:

- qaror qabul qilish jarayonida axborotning to‘laligi va uning sifati;
- qaror qabul qiluvchi rahbarning shaxsiy sifati;
- qaror qabul qilishda tashkiliy masalaning oqilona yechilish darajasi.

Qarorni to‘g‘ri tanlash uchun muayyan tamoyilarga tayanish va qarorlarga bo‘lgan talablarni hisobga olish, aniq qaror qabul qilish maqsadini butun halq xujaligining maqsadiga muvofiqlashtirish, mehnat jamoasi manfaatlarining jamiyat manfaatlari bilan mos kelishini oldindan belgilash, mehnat va moddiy resurslardan tejamli foydalanish, texnikaviy, iqtisodiy va sotsial rivojlanish darajalarini hisobga olish zarur.

Ushbu aytib o‘tilganlarni umumlashtirib boshqaruv qarorlari quyidagi talablarga mos keladi deb aytish mumkin.

16.1-jadval

Boshqaruv qarorlariga qo‘yilgan talablar

	Talablar	Izox
1	2	3
1.	Boshqaruv qarorlari: ilmiy asoslangan bo‘lishi lozim	Boshqaruv qarorlari muayan ishlab chiqarish holatini tahlil qilishdan kelib chikib, iqtisodiy, texnikaviy va boshqa sotsial qonunlarning amal qilinishi hisobga olib, xozirgi zamon fan-texnika yutuklari negizida qabul qilinishi kerak. O‘z mazmuniga ko‘ra u lunda, chuqur ilmiy bo‘lishi lozim.
2.	Har biri bilan aloqador bo‘lishi kerak	Muayan vazifani hal etishda ko‘pincha asosiy masalalardan kelib chiqadigan qo‘shimcha vazifalarni hal etishga to‘g‘ri keladi. Bu vazifalar qaror qabul qilinayotgan boshqarish vazifaga buysindirilishi lozim. Barcha qarorlar, ko‘rsatmalar, nizomlar bir-biri bilan muvofiqlashtiriladi.
3.	Huquq va javobgarlik doirasida bo‘lishi lozim	Rahbar qarorni o‘ziga berilgan huquqlar doirasidagina qabul qilishi mumkin. Bu yerda gap boshqarishning barcha bo`g`inlarida huquq hamda javobgarlik ko‘lami va nmisbati to‘g‘risida boryapti. Huquqlar katta bo‘lib, mas’uliyat kam bo‘lsa ma’muriy o‘zboshimchalikka, uylamasdan qaror qabul qilishga yo‘l ochiladi. Huquq ozu mas’uliyat katta bo‘lsa, bu ham hech qanday naf keltirmaydi.
4.	Aniq va to‘g‘ri yo‘nalishga ega bo‘lishi kerak	Har qaysi qaror aniq manzilga ega va bajaruvchiga tushunarli bo‘lishi lozim. Qarordan birgina ma’no kelib chiqishi yoki uni turlicha tushunish mumkinligiga yo‘l qo‘ymaslik kerak
5.	Vaqt bo‘yicha qisqa bo‘lishi lozim	Axborotlar bilan ishlash vaqtini tejash maqsadida qisqa muddatli qarorlar qabul qilinishi kerak
6.	Vaqt bo‘yicha aniq bo‘lishi lozim	Rahbar o‘z qo‘l ostidagilarga bajarish muddatini aniq ko‘rsatmasdan topshiriq berishi mumkin emas. Aks holda u topshiriqni bajarilishini ob’ektiv ravishda nazorat qilish imkoniyatiga ega bo‘lmaydi.
7.	Tezkor bo‘lishi kerak	Bunday qarorlar o‘z vaqtida, usha vaqtayok, ya’ni ishlab chiqarishda vaziyat shuni talab qilgan vaqtning o‘zidagina qabul qilinishi

		zarur. Kechikib yoki shoshqaloqlik bilan qaror qabul qilishning har ikkalasi ham zararlidir.
8.	Samarasi bo‘lishi kerak	Qabul qilingan qarorning samarasi deganda qo‘yilgan maqsadga eng kam harajat bilan erirish lozimligi tushuniladi

16.2. Boshqaruv qarorlarining sifati ko‘rsatkichlari

Boshqaruv qarorlarining sifat ko‘rsatkichlariga quyidagilar kiradi:

- entropiya ko‘rsatkichi, muammoning miqdori noaniqligi. Agar muammo faqat miqdor ko‘rsatkichlarisiz, sifat jihatdan ifodalansa, unda entropiya ko‘rsatkichi 1 ga yaqin bo‘ladi. Agarda hamma muammolar miqdoran ifodalangan bo‘lsa, unda ushbu ko‘rsatkich nolga yaqinlashadi.

- investitsiyalar qo‘yishning xavf-xatarlik darajasi.

- sifat ko‘rsatkichlari, harajatlar va muddatlar bo‘yicha qarorning amalga oshish ehtimoli.

- o‘xshashlik darajasi yoki prognozning to‘g‘rilik darajasi.

Boshqaruv qarorlarining sifat ko‘rsatkichlari va samaradorligi (muammoni hal etishning minimal samaradorligi ko‘rsatkichi qabul qilinadi) aniqlanganidan so‘ng qarorning sifati va samaradorligiga ta’sir ko‘rsatuvchi tashqi muhit omillari o‘rganiladi va tahlil qilinadi. Undan so‘ng “kirish” tizimining ko‘rsatkichlari tahlil qilinadi va qarorlar sifati va samaradorligini oshirish yuzasidan tadbirlar qabul qilinadi.

“Chiqish” talablarini, tashqi muhit omillari ta’sirini, “kirish” tizimi ko‘rsatkichlarii aniqlashtirgandan so‘ng qarorlar qabul qilish texnologiyasi aniqlashtiriladi, jarayonning parametrlari oydinlashtiriladi, ularni yaxshilash yuzasidan choralar qabul qilinadi va qarorni ishlab chiqishga bevosita kirishiladi.

16.3. Qarorning sifatini baholash usullari

Boshqaruv qarorlarining yuqori sifatli va samarali bo‘lishini ta’minlashning asosiy shartlari quyidagilardan iborat.

- boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishga boshqaruvning ilmiy yondashuvlarini qo‘llash;

- boshqaruv qarorlarining samaradorligiga iqtisodiy qonunlarnig ta’sirini o‘rganish;

- qarorlar qabul qiluvchi kishining zarur va yetarli ma’lumotlarga ega bo‘lishini ta’minlash;

- funksional qiymatli tahlil, prognozlash, modellashtirish, har bir qarorni iqtisodiy asoslash kabi usullarni qo‘llash;

- muammolarni tizimga keltirish va maqsadlar daraxtini shakllantirish;

- qarorlar varinatlarining taqqoslama bo‘lishini ta’minlash;

- qarorlarning ko‘p variantliligini ta’minlash;

- qabul qilinadigan qarorlarning huquqiy asoslanganligi;

- ma’lumotlarni yig‘ish va qayta ishlab chiqilishi va amal qilishi, sifatli va samarali qarorlarni motivlash;

- qarorlarni amalda tadbik etish mexanizmining mavjudligi.

Yuqorida kayd etilgan shart-sharoitlarni amalga oshirish ancha qiyin va qimmat turadi. Kayd etilgan shart-sharoitlar to‘liq amalga oshishi kerak. Shundagina okilona boshqaruv qarorlari ishlab chiqiladi va amalga oshadi.

Ko‘p mezonli ekspertli baholashning jarayonlarini amalga oshirishda baholovchi tizimlarga ma’lum bir rol tegishlidir. Uning ro‘yxatini keltiramiz.

Baholovchi tizimning strukturasi.

Ko‘p mezonli ekspertli baholashda qo‘llaniladagan baholovchi tizim quyidagi muhim tashkil etuvchilarni o‘z ichiga oladi:

- boshqaruv qarorlarini qabul qiluvchi ob’ektni harakterlovchi mezonlar ruyxati.
- mezonlarning nisbiy muhimligini baholash.
- mezonlar bo‘yicha loyihalarni baholash uchun shkala.
- tanlov tamoyilining shakllanishi.

Har xil darajada baholash tizimining tashkil etuvchilari shakllanishi qiyin. Yuqorida sanab utilgan tashkil etuvchilarning birining yo‘qligi yoki ulardan birortasining sifati yetarlicha bo‘lmasa, bu samarali qarorlarni qabul qilish va ishlab chiqarish jarayonini yetarlicha

qiyinlashtiradi va loyiha bo‘yicha aniq, to‘g‘ri baholashni olishni yo‘qga chiqaradi.

Baholash tizimini tashkil etuvchilari haqida to‘liqroq tuxtalib utamiz.

Mezonlar ro‘yxatini shakllanishi.

Mezonlar ro‘yxati, boshqaruv qarorlarini qabul qilish ob’ektlarining nisbiy avzalligini harakterlovchi mezonlar ruyxati bir qator yaqqol talablarni qondirishi kerak.

Yuqorida aytilganidek, «mezon» tushunchasi «maqsad» tushunchasi bilan chambarchas bog‘liq. U oldinda turgan maqsadlar atamalarida qaror qabul qiluvchi shaxs odatiy fikrlaydi. Masalan, tashkilot daromadliligini kutarish maqsad bo‘lish mumkin.

Biroq maqsadga erishish darajasi maxsus mezonlar yordamidagina o‘zgartirilishi mumkin. Bunday mezonlar sifatida iqtisodiy mezonlar ishlatilishi mumkin: tulovlar oqimi, daromad, qoplanish muddati, ichki qoplanish normasi va xokazolar.

Shu bilan birga sof iqtisodiy harakterdagi mezonlar bilan boshqa toifadagi mezonlarni ham inobatga olishga to‘g‘ri keladi:

1. Loyihani ishga qo‘yish evaziga ishlab chiqarilishi amalga oshiriladigan mahsulotlarining texnik imkoniyatlarini harakterlovchi mezonlar.
2. Ishlab chiqarishning ekologik xavfsizligini harakterlovchi mezonlar.
3. Loyihani ishga tushurishda risk darajasini harakterlovchi mezonlar.

Ko‘p mezonli baholashdan foydalanishning asosiy maqsadi odatda amaliy ishlarda ular bilan ishlash yetarlicha qiyin bo‘lgan «boshqaruv qarorlarini qabul qilish ob’ektining foydaliligi», «qimmatlilik», “muhimlilik” kabi tushunchalardan ekspertlar tomonidan baholash uchun yanada yaproqli va ko‘rsatilgan tushunchalarni harakterlovchi yanada tushunarli mezonlarga o‘tishdan iborat.

Qarorlarni qabul qiluvchi shaxslar tomonidan shakllantirilgan maqsad miqdoriy baholanmaydigan bo‘lishi mumkin.

Qoidaga ko‘ra tashkilot oldida turgan maqsad yoki bizlar qaror qabul qilish ob’ektini baholash uchun qo‘llaydigan yanada kengroq umumiyroq tushuncha mezondar umumiy hajmi bilan almashtiriladi.

Bu mezonlarning umumimy yig‘indisiga bir qator talablar taqdim qilinadi. Yuqorida aytilganidek kerak bo‘lgan talablarni qondiruvchi mezonlarning umumiy yig‘indisigina baholash tizimining tarkibiga kirishi mumkin.

Bu turdagi talablar mezonlarning umumiy yig‘indisining to‘liqligiga ta’luqli boshqa so‘z bilan aytganda mezonlarning umumiy yig‘indisi maqsadni har tomonlama harakterlashi kerak. Shu jumladan, loyihani tanlashda loyihani muvoffaqiyatli amalga oshirish imkoniyati, loyihaning foydaliligi ya’ni ekspertiza ob’ektini aniq harakterlashi kerak va boshqa mezonlar baholanishi kerak.

Masalan, “qoplanish muddati” mezoni loyihaning iqtisodiy maqsadliligini yetarlicha to‘liq harakterlamayapti. Agar bizlar buni kurib chiqiladigan muddat bo‘yicha daromad mezoni bilan to‘ldirsak bu yanada to‘liqroq ko‘rinishga ega bo‘ladi.

Agar uning ahamiyati baholanish bo‘yicha qaror qabul qiluvchi shaxslar maqsadga erishish bo‘yicha haqida aniq qaror chiqarib bo‘lsa unda mezonlarning umumiy yig‘indisi to‘liq bo‘ladi.

Bunday shakllanishda baholash tizimi amaliy qo‘llash uchun qo‘lay va o‘z navbatida unchalik katta bo‘lmasligi kerak. Shuning uchun mezonlarning yig‘indisini ekspertiza ob’ekti asosiy harakteristikalaridan aniqlashi kerak.

Baholash tizimini shakllantirishda ishlatiladigan mezonlarning ulchanadigan ya’ni mezonlarning har biri bo‘yicha hohlagan kurib chiqilayotgan ekspertiza ob’ektini baholash imkoniyatlari bo‘lishi kerak.

Ta’kidlaymizki hamma mezonlarning o‘lchamli bo‘lishi kerak bo‘lsa ham, hamma mezonlarning ob’ektiv baholashni o‘ziga yaqin ko‘rolmaydi.

Ob’ektni harakterlovchi mezon ob’ektiv o‘zgarish imkoniyatiga ega bo‘lmasa bunday holda biz sub’etiv mezonlar haqida gaplashamiz, birinchi navbatda bunday mezonlar bo‘yicha ob’ektlarni baholash uchun

ob’ektiv mezonlar yo‘q va muxsus o‘zgaruvchi sonlar shkalasini ishlab chiqish lozim.

Haqiqatda “mehnat hajmi”, “ishlab chiqarish tannarxi”, “qoplanish muddati”, kabi mezonlarni ob’ektiv mezonlarga kiritishimiz mumkin.

Shu vaqtning o‘zida intellektual mulkni baholash bilan bog‘liq “Gudvill”, “firma imiji”, “loyihaning ijtimoiy ahamiyati” kabi kriteriylarni va faqatgina sub’ektiv o‘zgartirilishi mumkin.

Shu vaqtning o‘zida ob’ektiv mezonlarning ko‘pchiligi kelgusi davrlarga ta’luqli, xuddi shunday baholash ham sub’ektiv bo‘lishi mumkin.

Masalan, kutilayotgan mahsulotning ishlab chiqarish hajmi, loyixani amalga oshirgandan so‘ng amalga oshadigan hajmlar kutilayotgan mahsulot tannarxi va boshqalar odatda ko‘pchilik hollarda sub’ektiv so‘zining qatiy ma’nosida bo‘lgan ekspertlar baholashiga bog‘liq.

Shuning uchun boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ishlab chiqarishda ishlatiladigan ekspertlar baholashi natijalarini qayta ishlash va tahlilda ekspert baholashi jarayonini tashkil etish va o‘tkazishda proffessionallik kerak.

Ekspert baholashi jarayonining birinchi kadami aniq baholash tizimini shakllantirish bo‘lib hisoblanadi.

Biz baholash tizimining tarkibiga kiruvchi mezonlar yig‘indisidan talab qilinadigan bir necha talablarni muhokama kildik.

Mezonlar ro‘yxatining amaliy shakllanishi shuningdek ma’lum ma’noda ekspertli jarayonnitashkil qiladi. Bu joriy shakllangan mezonlar ruyxati ekspertlar tomonidan aniqlanayotgan 2-3 bosqichli ekspertiza bo‘lishi mumkin.

Mezonlar yig‘indisini shakllantirishda ekspertlar va qaror qabul qiluvchi shaxslar tomonidan har bir mezonning ma’nosini aniq tushinish kabi momentlarga etibor berilishi kerak.

Ayrim paytlarda mezonlarning tugirlash maqsadlidir. Bu bilan baholash tizimi bilan ishlash qiyinchiliklarni kamaytirish uchun muhim bo‘lgan umumiy mezonlar miqdorini kamayishi va ayniksa qisman

mezonlarning o‘xshashligi bo‘lganda mezonlarning ortiqchaligi sababli kamaytirishlarga erishish mumkin.

Baholash tizimi shakllanishida ayrim paytlarda yuzaga kelayotgan bu muammolarga iyerarxik tartiblashtirilgan mezonlarning yig‘indisini shakllantirish muammosi ham kushiladi.

Mezonlarning iyerarxik strukturasi, qonunga ko‘ra qaror qabul qiluvchi shaxslar oldida turgan maqsadlarning iyerarxik strukturasini aks ettiradi.

Albatta, mezonlar va maqsadlarni strukturalashni, maqsad va mezonlarni katta darajadagi bo‘laqlarga ajratish orqali yangidan yangi kichik iyerarxik darajalarni shakllantirib davom ettirish mumkin.

Biroq bu yerda shuni unutmaslik kerakki, yakuniy natijada shakllanadigan baholash tizimi ko‘p mezonlar bo‘yicha ob’ektlarning foydaliligini baholash imkonini beruvchi qo‘lay vositadir.

Shuning uchun xaddan tashqari mayda bo‘laqlarga bo‘linishi, karama-karshi natijalarga olib kelishi va baholash jarayonini qiyinlashtirishi mumkin. Bu o‘z navbatida ob’ektni aniq baholashda qiyinchilik yaratadi.

Ko‘pchilik hollarda mezonlar tarkibini aniqlashda ekspertli baholashni imkoniyatlarini birlashtiruvchi metod ekspertli baholash metodlari bilan bir qatorda rasmiylashtirilgan matematik-statistik yondashuvlarni qo‘llash maqsadga muvofiq bo‘ladi.

Bunday matematik-statistik yondashuvlar qatoriga omilli va korrelyatsion tahlillarni kiritish mumkin.

Ob’ektlarni baholash uchun muljallangan mezonlar tarkibini aniqlashda qo‘shimcha imkoniyatlar mertli, ko‘p metrli va mertli bo‘lmagan shakllantirishda va ekspertli baholash usullarining samarali yig‘indisidan yuzaga keladi.

Mezonlarning ruyxatini shakllantirish jarayonini ekspertizaga taqdim etilgan ob’ektlarning baholash tizimini shakllantirish uchun muljallangan mezonlarning yig‘indisidan olingan kamrovli tahlil tugatishi kerak.

Mezonlarning taqqoslama muhimligini aniqlash.

Agar muqobil variantlar bir necha omillar, ko‘rsatgichlar va mezonlar bo‘yicha baholansa ekspertiza natijalarini qayta ishlash va tahlili qiyinchiliklari sezilarli darajada oshadi.

Ularning sifatiy baholarida va yaqqol namoyon bo‘lgan miqdoriy harakterga ega bo‘lgan muqobil variantlarni taqqoslama baholarida boshqaruv qarorlarini qabul qilish va tayyorlashda muqobillar bahosiga qay darajada, qanday mezonlar ta’sir qilishini bilishni e’tirof etuvchi taqqoslama afzallikni aniqlash juda qiyin bo‘ladi.

Muqobil bahosini aniqlovchi mezonlar aniqlangandan sung shaxsiy mezonlar ahamiyatliligi bahosi bo‘yicha muqobil bahosini hisoblash uchun yordam beradigan umumiylashtirilgan mezonlarni shakllantirish masalasi paydo bo‘ladi.

17- BOB: BOSHQARUV QARORLARINING SAMARADORLIK KO‘RSATKICHLARI.

17.1. Boshqaruv qarorlarining yuqori sifati va samaradorligini ta’minlash shartlari.
17.2. Boshqaruv qarorlari va uning tarkibiy qismlarining samaradorligi
17.3. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirishning iqtisodiy samaradorligini baholash usullari (an’anaviy yondashuvlar)

17.1. Boshqaruv qarorlarining yuqori sifati va samaradorligini ta’minlash shartlari.

Avvalo qabul qilingan qarorlar davlat va jamiyat hamda tashkilot manfaatlarini ko‘zda tutish lozim. Zero, jamoa va uning a’zolariga foydali bo’lgan narsa, jamiyatga ham foydali bo‘ladi. Har qanday qaror alohida ishlab chiqarish bo‘g‘inlari, rejaga asoslangan ishlab chiqarish nisbati, moddiy va ma’naviy rag‘batlantirish va uni bajarish faoliyati birligi bilan ta’minlanishi kerak.

Rahbar va mutaxassislarning ishlab chiqarish bo‘limlari oldiga qo‘yilgan maqsadni aniq bilish ular tomonidan qabul qilinadigan qarorning foydali bo‘lishi zaminidir. Umuman korxona faoliyatining samaradorligi tashkiliy ishlar, korxona va uning bo‘linmalaridagi boshqaruv samarasi bilan o‘lchanadi. Shu bois “samara” va “samaradorlik” iboralariga aniqlik kiritib olishimiz kerak.

Ko‘rsatkichlar o‘zlarining mohiyati bo‘yicha absolyut va nisbiy

(solishtirma) holatda bo‘ladi. Absolyut ko‘rsatkichlar, o‘lchamli natijani ifoda etsa, nisbiy ko‘rsatkichlar esa solishtirish natijasida hosil bo‘ladigan nisbiylikni ko‘rsatadi va koeffitsient yoki foiz hisobida bo‘ladi. Bu ikkala guruh ko‘satkichlari bo‘lishlari muhim o‘rin egallaydi va o‘zlariga xos vazifani o’taydilar.

Ko‘rsatkichlar tuzilmasi bo‘yicha oddiy, majmuaviy (kompleks) va integral (yig‘ma) holatda bo‘lishi mumkin. Qaror qabul qilish samara va samaradorlik ko‘rsatkichlari ham shu guruhlarda ifodasini topgan.

Samara – ma’lum faoliyat jarayonida olingan natija bilan o‘lchanadi. Biznesda qarorlarini qabul qilish samarasi ham ijobiy yoki salbiy natijalar bilan belgilanishi mumkin. Samara foyda, tannarx pasayishi, ishlab chiqarilgan mahsulot, ko‘rsatilgan xizmat va boshqa konkret ko‘rsatkichlar bilan ifodalanadi.

Samaradorlik –nisbiy ko‘rsatkich bo‘lib imkoniyatdan foydalanish darajasini ko‘rsatadi. Masalan, boshqaruv qarori qabul qilish natijasida 10 ta mahsulot ishlab chiqarish mumkin bo‘lsa, agarda 9 ta mahsulot amalda qilingan bo‘lsa, samaradorlik 9 / 10 = 0,9 ni tashkil etdi. Boshqacha qilib aytganda samaradorlik 1 ga intiladi:

17.2.. Boshqaruv qarorlari va uning tarkibiy qismlarining samaradorligi

Boshqaruv faoliyatining samaradorligi konkret boshqaruv tizimining faoliyat natijasining boshqaruv ob’ektining ko‘satkichlari yoki boshqaruvning sub’ektida ifodalanishi mumkin.

Samaradorlik ko‘rsatkichlarining oqilona bog‘liqligi quyidagi rasmda ifodalangan bo’lishi kerak :

Respublikamiz olimlarining fikri bo‘yicha menejment tizimining iqtisodiy samarasini ilmiy hisoblash albatta bir qator uslubiy qoidalarga asoslanish lozim. Ular ichida eng muhimi bu bir dona mahsulotga to‘g‘ri keladigan eng yuqori foydani olishga intilishdir.

Menejment tizimining turli bosqichlarini amalga oshirilishini maqsadga muvofiqligini hal qilish yillik iqtisodiy samara asosida qabul qilinadi. Amalga oshirilgan xarajatlarni taqqoslash turlari asosida bir yilda chiqariladigan mahsulot miqdorini hisobdagi davrdan olib bajariladi.

Hisobdagi davr – bu rejalashtirilgan yil tamom bo‘lganidan keyingi birinchi yil hisoblanadi. Taqqoslash bazasi sifatida quyidagilar qabul qilinadi :

Birlamchi negiz sifatida (ishlab chiqish va joriy qilish bosqichlari) menejment tizimining O‘zbekiston Respublikasida erishilgan samarali ko‘rsatkichlari qabul qilingan. Iqtisod nuqtai nazaridan shunday tizim

yaxshi hisoblanadiki, uni to‘la ishlatganda ko‘zda tutilgan samarani olishda eng kam sarf-xarajat ta’minlanadi.
Uning taraqqiy etishi va takomillashtirish bosqichlarida erishiladigan menejment tizimining samarasi eng yaxshi
ko‘rsatkichdir.
Bozor iqtisodining eng aktual muammolaridan biri – bu mahsulot tannarxini pasaytirishdir. Bizning fikrimiz bo‘yicha ushbu ishlab chiqarish rentabelligini oshiruvchi ko‘rsatkichning ahamiyatini tiklash zarur. Ammo, olimlar orasida xarajatlar tarkibiga kiruvchi quyidagi S1 va S2 miqdorlarini ma’nosi haqida yagona va aniq fikr yo‘q.
Iqtisodiy samarani hisoblashda menejment tizimining takomillashgani sari mahsulotning ishlab chiqarilishini tannarxi pasayib boradi. Mahsulot tannarxi uning ishlab chiqarish davri va hajmiga salmoqli ta’sir ko‘rsatadi.

17.3. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirishning iqtisodiy samaradorligini baholash usullari

Qaror qabul qilish samaradorligi nafaqat menejment tizimining samaradorligini balki tashkilotning faoliyat muvaffaqiyatining asosi bo‘lib hisoblanadi. Amaliyotda yillik iqtisodiy samarani, shartli yillik iqtisodiy samarani va kapital mablag‘larining o‘zini oqlash muddati hisoblanadi.
Yillik iqtisodiy samara quyidagicha hisoblanadi :

$$E_y = [(S_1 + Ye_n K_1) – (S_2 + Ye_n K_2)] * Q,$$

bu yerda S1, S2 – maxsulotning ikki variant bo‘yicha tannarxi,
K1, K2 – ushbu variantlar bo‘yicha bir maxsulotga to‘g‘ri kelayotgan kapital mablag‘lar qiymati
Ye_n - kapital mablag‘lardan foydalanishning iqtisodiy samaradorlik koeffitsienti, $Ye_n = 0,2$
Shartli yillik iqtisodiy samara asosan tannarxni pasayishi hisobiga olinadi :

$$E_{shy} = (S1 – S2)* Q.$$

Kapital mablag‘lar oqlash muddati quyidagi formula bilan topiladi :

$$T_{ok} = \frac{E_{shy}}{K_{kush}} = \frac{(S_1 - S_2)* Q}{(K_2 - K_1) * Q}$$

Odatda $Ye_n < Ye$ va $T_{ok} < T_n$ dan bo‘lishi kerak, shundagina sarflangan kapital mablag‘larimiz o‘zini oqlagan bo‘ladi va qabul qilingan qarorlar maqsadga yetgan deb hisoblaniladi.

O‘zini-o‘zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar

1. Boshqaruv qarorlari sifatini baholashni ta’riflang.
2. Yechimlarning ta’siri va samaradorligi tushunchalarini izohlang.
3. Boshqaruv qarorlari ta’sirining turlarini yoriting.
4. Boshqaruv qarorlarining samaradorligini belgilovchi omillarni izohlang.
5. Boshqaruv qarorlari samaradorligi turlarini izohlang.

GLOSSARIY

Avtomatlashtirilgan tizim - turli xil tavsifdagi jarayonlarni avtomatlashtirish uchun mo‘ljallangan personal, texnik, dasturiy va boshqa shu kabi vositalar majmui.

Agentlik - biror-bir muassasaning mahalliy bo‘linmasi yohud vositachi tashkilot.

Aglomeratsion samara - ixcham joylashgan ob’ektlar, agar ular o‘zaro hamohanglikda bo‘lsa, yopiq tarzda joylashgan ob’ektlarga nisbatan doimo samarali bo‘lishida aks etuvchi ishlab chiqarishni joylashtirishning majmuali omili.

Amortizatsiya - ishlab chiqarish vositalari qiymatning ishlab chiqarilayotgan mahsulotga asta-sekinlik bilan o‘tib borish jarayoni.

Atomistik mehnat taqsimoti - Y. Dyurkgeym bo‘yicha-mehnat taqsimotining patalogik shakli bo‘lib, unga ko‘ra mehnat jarayonlarining yuqori darajadagi ixtisoslashuvi turli vazifalarni bajaruvchi insonlar o‘rtasidagi aloqalarning kamayishi bilan birga yuz beradi, bu esa organik birdamlikka putur yetishiga, bajariladigan vazifalarning mavhumlashishiga, ijtimoiy nizolarning kelib chiqishiga sabab bo‘ladi.

ABC usuli - muhimlilik darajasi ko‘rsatkichiga muvofiq material va xomashyo zahiralarini tasniflash. Mazkur ko‘rsatkich asosida zahiralarni boshqarish va nazorat qilish borasidagi butun bir faoliyat amalga oshiriladi.

Aktivlarning bozor qiymati-balans qiymatidan farqli ravishda asosiy fondlarni real tarzda sotish mumkin bo‘lgan narxi.

Bazis foyda - hisobot yilining kutilayotgan foydasi. Bazis foydasidan turli tahliliy usullar yordamida aniqlanuvchi rejalashtirilayotgan yil foydasini hisob-kitob qilishda asos sifatida bazaviy rentabellikni aniqlashda foydalaniladi.

Biznes-reja- korxonaning ma’lum bir davr mobaynida erishishi lozim bo‘lgan ko‘rsatkichlarini belgilab beruvchi tadbirkorlik faoliyatining batafsil rejasidir. Yangidan tashkil yetilayotgan korxonalar va tadbirkorlik sub’ektlari uchun biznes-reja kapitalni safarbar qilish

yoki kredit olish borasida muhim hujjat bo‘lib hisoblanadi.

Birja - belgilangan tartibdagi birja tartib-qoidalari asosida o‘tkaziluvchi, ochiq va oshkora savdolar shaklida amalga oshiriluvchi birja savdosini tashkillashtirish va tartibga solish orqali tovar, xomashyo, mahsulot, qimmatli qog‘ozlar, valyuta va shu kabilarning ulgurji bozorlarini shakllantirishda ishtirok etuvchi yuridik shaxs huquqiga ega bo‘lgan korxona. Birja brokerlarni bino va aloqa vositalari bilan ta’minlaydi, operatsiyalarni hisobga olishni amalga oshiradi, birja narxlarini belgilaydi, hisob-kitoblarni amalga oshirishga ko‘maklashadi, namunaviy kontraktlarni ishlab chiqadi, nizolarni hakamlik tartibida hal qilinishini ta’minlaydi. Birja tovariga bog‘liq ravishda birjalar fond, valyuta, tovar, fyuchers va universal birjalarga bo‘linadi.

Buxgalterlik kelishuvlari-buxgalteriya hisobida foydalaniluvchi usullar va amaliyotlar. Buxgalterlik kelishuvlari-buxgalteriya hisobida foydalaniluvchi usullar va amaliyotlar hisoblansada, ammo ular rasman ma’qullanmagan va tavsiya etilmagan.

Bashoratlash-istiqbolni oldindan belgilash; biror bir aniq ob’ekt yoki jarayonning avvalgi va hozirgi holatini tadqiq etish asnosida uning o‘zgarish sur’atlarini aniqlashga qaratilgan bilim va tajriba talab etuvchi faoliyat turi.

Bashoratlash gorizonti-ko‘zda tutilgan aniqlik doirasida bashoratlash ko‘rsatkichlari bajariladigan chegaraviy muddat.

Bashoratlash usullari-ilmiy asoslangan istiqbolli bashoratlarni ta’min etuvchi usullar: ekspert baholash, ekstrapolyatsiya, modellashtirish, o‘xshashliklarni qo‘llash va shu kabi usulllar.

Boldrij nomidagi mukofot - AQSH hukumati tomonidan har yili beriluvchi mukofot. Mazkur mukofot sifatni oshirish sohasida muvaffaqiyatga erishgan amerika kompaniyalariga beriladi.

Bozor kapitalizatsiyasi - birjada qimmatii qog‘ozlarni sotib olish uchun talab etiluvchi kapital. Bitta aksiyaning kapitalizatsiya darajasi va butun bir aksionerlik kompaniyasining kapitalizatsiyasi farqlanadi.

Bozor narxi - ma’lum bir bozorda tovarlarni sotib olish mumkin bo‘lgan o‘rtacha narx yoki aniq bir muddat mobaynida ma’lum bir tovar bo‘yicha bitimlarni amalga oshirishning o‘rtacha narxi.

Vertikal integratsiya - pirovard mahsulotni ishlab chiqarish, sotish, iste'mol qilishda umumiy tarzda ishtirok etish bilan bog'liq bo'lgan korxonalarning ishlab chiqarish va tashkiliy jihatdan birlashishidir. Vertikal integratsiya xomashyo va materiallarni yetkazib beruvchilarni, mahsulot va buyumlarning uzil va detallarini tayyorlovchilarni, yakuniy mahsulotlarni yig'uvchilarni, pirovard mahsulotlarni sotuvchilarni va ularning iste'molchilarini qamrab oladi.

Geografik mehnat taqsimoti - turli darajadagi alohida olingan va o'zaro iqtisodiy jihatdan bog'liq bo'lgan iqtisodiy hududlar: mintaqalar, mamlakatlar va shu kabilarning ishlab chiqarish borasidagi ixtisoslashuvi, ular o'rtasidagi mahsulot va xizmatlarning o'zaro ayriboshlanishi. Geografik mehnat taqsimoti turli hududlarning o'ziga xos bo'lgan tabiiy, iqtisodiy, ijtimoiy, milliy-tarixiy va shu kabi jihatlariga ko'p jihatdan bog'liqdir.

Global bashoratlash - insoniyatning hayot kechirish muhiti va umuman olganda bashariyat taraqqiyotining istiqbollari borasida umumjahon miqyosidagi bashoratlarni ishlab chiqish.

Gorizontal integratsiya - bir turli mahsulotlar ishlab chiqaruvchi va o'xshash texnologiyalarni amalda qo'llovchi korxonalarning birlashmasi.

Gorizontal mehnat taqsimoti - ishlarni va turli yumushlarni ularni tashkil etuvchi komponentlarga ajratishni ko'zda tutadi.

Davlat korxonasi - asosiy vositalari davlat tasarrufida bo'lgan, rahbarlari esa davlat idoralari tomonidan tayinlanuvchi va (yoki) ozod qilinuvchi korxona.

Debitorlik qarzi - o'zaro xo'jalik aloqalari natijasida turli xil yuridik va jismoniy shaxslarning korxona oldida vujudga kelgan qarzdorligi. Odatda ko'pchilik holatlarda debitorlik qarzi tovar va mahsulotlarni kreditga sotish natijasida vujudga keladi.

Yechimlar daraxti - mavjud muqobil variantlar va ularning mumkin bo'lgan ehtimolli oqibatlarining sxema ko'rinishida ifodalanishi.

Yordamchi ishlab chiqarish - asosiy ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatish uchun zarur bo'lgan korxona ishlab chiqarish faoliyatining bir

bo‘lagi.

Joriy bozor qiymati- bozorda har bir aniq vaqt oralig‘i uchun talab va taklif asosida aniqlanuvchi tovar va xizmatlarning joriy qiymati.

Zararsizlik nuqtasi- umumiy harajatlar umumiy daromadlarga teng bo‘lgan ishlab chiqarish hajmi.

Ishlab chiqarishning balansli sxeemasi - ishlab chiqarish jarayonlarining sifat va miqdor tavsiflari bilan ifodalanuvchi ishlab chiqarishning ketma-ketlikdagi bosqichilarining tuzilmaviy aks ettirilishi.

Ishlab chiqarish harajatlari vedomosti - korxonaning mahsulot va xizmatlar ishlab chiqarish, ishlar bajarish, mahsulot va xizmatlarni sotish bilan bog‘liq bo‘lgan pul ko‘rinishida ifodalanuvchi yalpi xarajatlari ro‘yxati.

Ichki axborotlar - korxona faoliyatiga tegishli bo‘lgan hali rasman e’lon qilinmagan ma’lumotlar. Birja bitimlarini tuzishda ichki axborotlardan foydalanish noqonuniy bo‘lib hisoblanadi.

Ishlab chiqarish vaqti- kapital yoki korxona mablag‘larining ishlab chiqarish sohasida bo‘lishining davomiyligi. Ishlab chiqarish vaqti ishlab chiqarishga ishlab chiqarish mablag‘lari va ashyolarining kelib tushishidan to tayyor mahsulotning omborlarga joylashtirilishigacha bo‘lgan muddatni o‘z ichiga oladi.

Iqtisodiyotning ikkilamchi sektori - qayta ishlovchili sanoat, qurilish va shu kabilarni o‘z ichiga oluvchi tarmoqlar.

Ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash - bir vaqtning o‘zida bir-biriga bog‘liq bo‘lmagan ishlab chiqarish turlarini rivojlantirish, bir korxona yoki konsern doirasida ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar assortimentini kengaytirish. Ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, iqtisodiy navf olish va bankrotlikning oldini olish maqsadida diversifikatsiyadan foydalaniladi.

Industrial jamiyat - milliy iqtisodiyotda sanoat tarmoqlari ustun mavqega ega bo‘lgan iqtisodiy jihatdan taraqqiy etgan jamiyatning ko‘rinishi.

Innovatsion texnologiyalar - yangiliklarni amaliyotga joriy etish bosqichlarini qo‘llab-quvvatlovchi usul va vositalar to‘plami.

Innovatsion texnologiyalarning quyidagi turlari farqlanadi: joriy etish; trening (kadrlarni tayyorlash va kichik korxonalar sonini ko‘paytirish); konsalting; transfert; audit; injiniring.

Ishlab chiqarishni intensivlashtirish - moddiy, moliyaviy va mehnat resurslaridan oqilona foydalanish, mehnatni tashkil etishning ilg‘or usullarini va shuningdek, yangi texnika va texnologiyalarni ishlab chiqarish jarayonida izchil qo‘llash asnosida ishlab chiqarish samaradorligini oshirish.

Internalizatsiya - bir korxonaning faoliyati doirasida ikki yoki undan ortiq ishlab chiqarish turlarini kombinatsiyalash.

Ishlab chiqarishning konsentratsiyasi - yirik korxonalar bazasida ishlab chiqarishni tashkil etish shakli.

Ishlab chiqarishni takomillashtirish konsepsiyasi - ishlab chiqarish harajatlari unumdorligini oshirish va mahsulot tannarxini pasaytirish yo‘llarini ko‘zda tutuvchi konsepsiya.

Ishlab chiqarish kooperatsiyasi - ma’lum bir turdagi mahsulotlarai birgalikda ishlab chiqaruvchi ixtisoslashgan korxonalar o‘rtasidagi ishlab chiqarish aloqalarning shakli. Ishlab chiqarish kooperatsiyasi ijtimoiy va hududiy mehnat taqsimotining o‘sib borishi bilan izohlanadi. Hududiy belgisiga ko‘ra ishlab chiqarish kooperatsiyasi tumanlararo va tuman ichidagi, tarmoq belgisiga ko‘ra - tarmoq ichidagi va tarmoqlararo kooperatsiyaga bo‘linadi.

Ilmiy faoliyat - texnologik, muhandislik, iqtisodiy, ijtimoiy, gumanitar va shu kabi muammolarnmg yechimi borasida yangi bilimlarni qo‘llashga yo‘naltirilgan aqliy faoliyat. Ilmiy faoliyatning asosiy diqqat-e’tibori fan, texnika va ishlab chiqarishning yaxlit bir tizim sifatida faoliyat ko‘rsatishini ta’minlashga qaratiladi.

Ijtimoiy mehnat taqsimoti-jamiyatda insonlar o‘rtasida ijtimoiy funksiyalarning taqsimlanishi va shunga bog‘liq ravishda jamiyatda turli faoliyat sohalari: sanoat, qishloq xo‘jaligi, fan, san’at va shu kabilarning vujudga kelishi.

Ishlab chiqarish hajmi - mavjud ishlab chiqarish omillari ko‘magida ishlab chiqarilgan va iste’molchilar tomonidan ayni chog‘da yohud kelgusida iste’mol qilinishi yoki bo‘lmasa boshqa xil tovar va

xizmatlarni ishlab chiqarishda foydalanilishi mumkin bo‘lgan tovar va xizmatlar.

Ishlab chiqarish dasturi - mahsulot ishlab chiqarish va uni sotishning keng qamrovli rejasi. Uning miqdoriy ko‘rsatkichlari mahsulot tarkibi va ishlab chiqarish hajmini belgilab beradi. Tovarlar nomenkalaturasi, assortimenti, tovar mahsuloti, yalpi mahsulot, sotilgan va sof mahsulot ishlab chiqarish hajmini o‘lchovchi muhim ko‘rsatkichlar bo‘lib hisoblanadi.

Ishlab chiqarish strategiyasi - korxona umumiy strategiyasining korxonaning ishlab chiqarish faoliyatiga yo‘naltirilgan bir qismi.

Ishlab chiqarish - tijorat sikli - xomashyo harid qilishdan tortib, toki sotilgan tayyor mahsulot uchun haq o‘lishgacha bo‘lgan davr.

Ishlab chiqarish fondlari - ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirish borasida korxona ixtiyorida mavjud ishlab chiqarish vositalari. Ishlab chiqarish fondlari asosiy va aylanma fondlardan tashkil topadi.

Ishlab chiqarish buyurtmasi - bajarilishi lozim bo‘lgan buyurtmaning asosini tashkil etuvchi detallar va ishlarning yaxlitligi. U tajriba-sinov ishlarini, ishlab chiqarish sexlari, konstruktorlik va texnologik byurolar bajaradigan ishlarni o‘z ichiga oladi.

Ishlab chiqarish sikli - iste’mol qiymatiga ega bo‘lgan mahsulot va xizmatlarni yaratish jarayonining boshlanishidan tortib, toki ularni ishlab chiqarishni yakunlashgacha bo‘lgan davrni qamrab oladi.

Ishlab chiqarish - resurslarni tayyor mahsulotga aylantirish jarayoni. Ishlab chiqarish jarayonida ishlab chiqarish vositalaridan foydalaniladi.

Ishlab chiqarish kuchlarini joylashtirish - yalpi va hududiy mehnat taqsimoti asosida yuzaga chiquvchi tarixiy jarayon.

Ishlab chiqarishni joylashtirish - moddiy ne’matlar yaratish jarayonining sanoat, qishloq xo‘jaligi, transport, qurilish kabi sohalarda geografik jihatdan yoyilishi. Ishlab chiqarishni joylashtirish ustun bo‘lgan ishlab chiqarish usuli, ishlab chiqarish vositalariga mulkchilik shakli, hududiy mehnat taqsimotining o‘ziga xos jihatlari, alohida hududlarning tabiiy, iqtisodiy, ijtimoiy shart- sharoitlari. Aniq ishlab chiqarish va tarmoqlarni joylashtirish omillari bilan belgilanadi. Ishlab

chiqarishni joylashtirish bilan aholi istiqomat qiluvchi manzillarning vujudga kelishi, ijtimoiy muassasalarining joylashtirilishi, turli hududiy-ishlab chiqarish aloqalarining rivoj topishi uzviy bog‘liqdir.

Ishlab chiqarish rentabelligi - korxona aktivlaridan foydalanish darajasini ifoda etgani holda, foydaning ishlab chiqarish fondlariga nisbati sifatida hisoblab topiladi.

Ishlab chiqarishning maromiyligi - moddiy va mehnat resurslaridan oqilona foydalanish maqsadida ma’lum bir vaqt mobaynida mahsulot ishlab chiqarish hajmining bir tekis taqsimlanganlik darajasi.

Insayder bitimlari - kompaniya insayderlari tomonidan uning qimmatii qog‘ozlari bilan amalga oshiriluvchi bitimlar.

Iqtisodiyot sektori - umumiy o‘xshash jihatlarga ega bo‘lgan iqtisodiyotning yirik bo‘lagi bo‘lib, nazariy yoki amaliy maqsadlarda uni iqtisodiyotning boshqa bo‘laklaridan farqlash imkonini beradi. Xo‘jalik yuritish shakllari bo‘yicha xususiy, davlat va iqtisodiyotning boshqa sektorlari farqlanadi. Ishlab chiqarilayotgan mahsulot turi bo‘yicha birlamchi, ikkilamchi va uchlamchi iqtisodiyot sektorlari farqlanadi.

Ishlab chiqarish zahirasi - xususiy zahira fondi va tashqi manbalardan sezilarli miqdordagi qo‘shimcha mablag‘larni jalb etmasdan turib mahsulot ishlab chiqarish hajmini ko‘paytirish, mahsulot sifatini oshirish imkonini beruvchi korxona resurslaridan eng yaxshi tarzda foydalanishning ichki imkoniyatlari.

Ishlab chiqarish usuli - umuman olganda jamiyat hayotining ijtimoiy, siyosiy va ma’naviy jabhalarini shartlovchi ishlab chiqarish munosabatlari va ishlab chiqarish kuchlarining tarixan tarkib topgan aniq bir yaxlitligi.

Ijro etish muddati- ishlab chiqarish buyurtmasini bajarish yoki ma’lum bir xizmatlar ko‘rsatish uchun zarur bo‘lgan vaqt Ijtimoiy texnologiya- turli tavsifga yega ijtimoiy muammolarni hal yetish, ijtimoiy rivojlanishi va rejaiashtirish jarayonida ko‘zda tutilgan maqsadlarga yerishish borasida qo‘llaniluvchi usullar, ta’sir choralari va vositalarning umumiyligi.

Ijtimoiy-professional tuzilma-kasb insonning mavjud bo‘lish manbai sanaluvchi va ma’lum bir tayyorgarlikni talab yetuvchi mehnat faoliyatining bir turi sifatida ko‘riladigan kasblar bo‘yicha mehnat taqsimotining ijtimoiy shakli.

Ishlab chiqarishning ixtisoslashuvi - korxona asosiy faoliyatining tor doiradagi mahsulotlar ishlab chiqarishga yo‘naltirilishi.

Ishlab chiqarishni boshqarish - ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va foydani ko‘paytirish maqsadida ishlab chiqilgan va amalda qo‘llaniluvchi ishlab chiqarishni boshqarish shakl va tamoyillari, usul va vositalarining umumiyligi.

Ishlab chiqarish tipi - ishlab chiqarishning ixtisoslashuvi, hajmi va mahsulotlar nomenklaturasining doimiyligi, shuningdek buyumlarning ishchi o‘rinlari bo‘ylab harakatlanishi bilan shartlanuvchi ishlab chiqarishning texnik, tashkiliy va iqtisodiy xususiyatlarining umumiy tavsifi.

Korxona aktivlari - pul mablag‘lari, debitorlik hisoblari, aylanma fondlar, asosiy kapital va nomoddiy aktivlar. Koxonaning aktivlari - bu korxonaning pul qiymatiga ega bo‘lgan va korxona balansining aktivida aks etuvchi mol - mulkidir.

Korxonaning daromad va harajatlari balansi - korxona jamoasining manfaatlarini to‘la qonli tarzda qondirish, korxonani ishlab chiqarish va ijtimoiy jihatdan taraqqiy etgan, moddiy va moliyaviy resurslari harakatining o‘zaro hamohangligi va muvozanatligini ta’minlash maqsadida korxona tomonidan mustaqil tarzda bir yilga yoki chorakka mo‘ljallab ishlab chiqiluvchi moliyaviy - iqtisodiy hujjat. Korxonaning daromad va harajatlari balansi korxonaning kreditorlar bilan moliyaviy munosabatlarini aks yettiradi; daromad va harajatlar hisob-kitobi, byudjetga to‘lovlaridan tarkib topadi; korxonaning sof foydasini taqsimlash, korxona fondlari va zahiralarini shakllantirishni ifoda etadi.

Korxona daromadi - sotishdaii olingan umumiy mablag‘lar yig‘indisi. Korxonaning daromadi barcha faoliyat turlaridan olinuvchi moliyaviy tushumlarni aks ettiruvchi korxona ish faoliyatining iqtisodiy ko‘rsatkichi hisoblanadi.

Korxonaning zahirasi - korxonaning moddiy resurslari zaxirasi.

Korxonaning ishlab chiqarish harajatlari - tovar va xizmatlar ishlab chiqarish borasidagi korxonaning moliyaviy harajatlarini aks ettiruvchi korxona ish faoliyatining iqtisodiy ko‘rsatkichi.

Kadrlarni rejalashtirish - tashkilotning talablaridan kelib chiqib xodimlarning layoqatlari va moyilliklarini hisobga olgan holda ishchi va xodimlarni joy-joyiga qo‘yish borasidagi maqsadli faoliyat.

Kanban-bir ishlab chiqarish uchastkasidan ikkinchi bir ishlab chiqarish uchastkasiga ish yoki materiallarning o‘tkazilishi amalga oshiriluvchi kartochka yoki shunga o‘xshash qurilma.

Kvalifikatsiyali (malakaviy) mehnat taqsimoti - bajarilayotgan ishlarning javobgarlik, murakkablik va aniqlik darajasidan kelib chiqqan holda ijrochilar mehnatining taqsimlanishi. Malakaviy mehnat taqsimoti malakaviy - tarif ma’lumotnomalari bilan tartibga solinadi. Malakaviy mehnat taqsimotidan tashkilot personalining malakaviy tuzilmasi kelib chiqadi.

Konsalting kompaniyasi - bozomi tadqiq etish va bashoratlash, marketing tadqiqotlarini ishlab chiqish, loyihalar samaradorligini baholash, tashkiliy tuzilmalarni qaytadan barpo etish va tashkil etish, inqirozli vaziyatlardan chiqish yo‘llarini izlab topish, ob’ektlar qiymatini baholash va shu kabilar bo‘yicha xizmatlarni bajaruvchi kompaniya.

Korporativ sektor - korxonalarning butun bir xo‘jalik faoliyatini qamrab oluvchi iqtisodiyot sektori.

Kichik korxona - har bir faoliyat turidan kelib chiqqan holda unda ishlovchilar soni va xo‘jalik aylanmasi cheklangan tijorat korxonasi.

Kam chiqitli texnologiya - eng kam chiqitlar bilan kifoyalanuvchi texnologiya.

Kichik seriyali ishlab chiqarish - odatda, mehnat sig‘imli texnologiyalardan foydalangan holda mahsulotlarni uncha katta bo‘lmagan miqdorlarda ishlab chiqarish.

Korxona faoliyatining umumiy tahlili - boshqarish va rejalashtirish, sotish va ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi, texnologiya, asbob-uskunalar, korxona personal nuqtai nazaridan

korxonaning mavjud muammolarini tavsiflash imkonini beruvchi ko‘rsatkichlar tahlili.

Korxona passivlari - korxonaga nisbatan barcha rasmiy talablar, o‘z mablag‘lari, qarz mablag‘lari va jalb qilingan mablag‘lardan iborat bo‘lgan korxonaning majburiyatlari va mablag‘ manbalari.

Ko‘rsatkichlar - ob’ekt yoki jarayonning umumlashgan tavsifi. Ko‘rsatkichlar nazariy holatlarni empirik ma’lumotlar asosida tekshirib ko‘rish imkonini beruvchi vosita hisoblanadi. Bir so‘z bilan aytganda ko‘rsatkichlar natijalar va vaziyatlarning raqamlarda ifodalangan miqdoriy va sifat jihatdan baholanishini ifoda etadi.

Kompaniyaning bozor qiymati - kompaniyaning xususiy kapitali va majburiyatlarining bozor qiymati.

Korxona zarari- korxona yo‘qotishlarining puldagi ifodasi; harajatlarning daromadlardan ortiqcha bo‘lishi natijasida korxonaning moddiy resurslari va pul mablag‘larining kamayishi.

Loyiha - ma’lum bir cheklangan vaqt oralig‘ida ko‘zda tutilgan maqsadga erishish borasidagi hatti-harakatlarning ketma-ketligini o‘zida aks ettiruvchi hujjat.

Marketing rejasi tahlili - ma’lum bir vaqt davomidagi voqealarning real tarzda rivojlanishini rejalashtirilgan yohud kutilayotgan natijalar bilan taqqoslanishini o‘z ichiga oluvchi tahlil.

Mahsulotlar assortimenti - bu turli o‘lcham va ko‘rmishlari bo‘yicha mahsulotlarning tarkibi.

Mehnat atomizatsiyasi - mehnat taqsimotining eng oxirgi darajasi; yaxlit ishlab chiqarish jarayonining bu xildagi maydalashtirilishi natijasida bevosita ijtimoiy aloqalarga putur yetadi va ishlab chiqaruvchilar ishlab chiqarishni texnologik va iqtisodiy jihatdan tashkillashtirish holatiga bog‘liq bo‘lib qoladi.

Maxfiy axborotlar - axborotlardan foydalana olish darajasi va mamlakat qonunchiligiga muvofiq egalik qilinishi cheklangan axborotlar. Maxfiy axborotlardan faqatgina tegishli tartibda ruxsat etilgan shaxslargina foydalana olishlari mumkin.

Material sig‘imli ishlab chiqarish - ishlab chiqarish harajatlari tarkibida xomashyo va asosiy materiallar sarfining ulushi yuqori bo‘lgan

ishlab chiqarish. Material sig‘imli ishlab chiqarishlar ko‘pchilik holatlarda xom-ashyo qazib olish yoki ishlab chiqarish hududlarida mujassamlashgan bo‘ladi.

Material sig‘imlilik - ishlab chiqarilayotgan mahsulotning natural birligi yoki qiymat birligi hisobida material va xom-ashyo sarfi. Material sig‘imlilik tabiiy o‘lchov birliklarida, pul yoki foiz ko‘rinishlarida o‘lchanadi.

Material va xomashyo tejovchi texnologiyalar - material va xomashyo sarfini kamaytirish, buyumlar material sig‘imliligini pasaytirish imkonini beruvchi texnologik jarayonlar.

Moddiy ishlab chiqarish texnologiyasi- material yoki xom-ashyoning shakli, xususiyatlari, holatining o‘zgarishi, tayyorlash, ishlov berish usul va vositalarining yaxltiligi tarzida aniqlanuvchi jarayon. Moddiy ishlab chiqarish texnologiyasi moddiy mahsulot olish maqsadida materialning sifatini yoki uning dastabki holatini o‘zgartiradi.

Monotovarli ixtisoslashuv-mamlakat xo‘jaligining asosan eksportga mo‘ljallangan bir yoki ikki - uch xildagi mahsuloti, jami ishlab chiqarish borasidagi tor ixtisoslashuvi. Monotovarli ixtisoslashuv asosan rivojlanayotgan mamlakatlar uchun xos sanaladi.

Mahsulot nomenklaturasi - korxonaning ixtisoslashuvini belgilab beruvchi buyum va mahsulotlar guruhi ro‘yxati.

Mehnat taqsimoti - ijtimoiy mehnat jarayonida mehnat faoliyati turli ko‘rinishlarining alohidalashuvi. Quyidagi mehnat taqsimoti turlari farqlanadi: ijtimoiy ishlab chiqarish tarmoqlari bo‘yicha umumiy mehnat taqsimoti; texnologik, malakaviy va funksional belgilari bo‘yicha tashkilot ichidagi birlarnchi mehnat taqsimoti.

Mahsulot rentabelligi- mahsulot ishlab chiqarishda resurslardan foydalanish darajasini tavsiflaydi. U mahsulot sotishdan tushgan tushumning mahsulot tannarxi ga nisbati orqali aniqlanadi.

Maxsus ishlab chiqarilgan mahsulot- alohida holatlar yoki alohida iste’molchilar uchun ishlab chiqarilgan mahsulot yoki xizmatlar.

Nazorat chizig‘i - taqsimlashning o‘rtacha qiymatidan tasodifiy va

notasodifiy chetlanishlar o‘rtasidagi farqlash chizig‘i.

Nazorat grafigi - tasodifiy va notasodifiy chetlanishlarni farqlash uchun foydalaniluvchi ishlab chiqarish partiyasi statistik ko‘rsatkichlarining vaqt diagrammasi.

Narxlarni ochish jarayoni - sotuvchi va xaridorlarning o‘zaro aloqalari natijasida bozor sharoitida aktivlarga narx belgilash jarayoni.

Operatsiya - iste’mol qilinayotgan resurslarni tovar va xizmatlarga aylantirish jarayoni.

Operativ rejalashtirish - ko‘zda tutilgan rejalar va ishlarni bajarish jadvallariga qo‘shimchalar kiritish, ularni tuzatish va detallashtirishga qaratilgan joriy ishlab chiqarish - moliyaviy va ijrochilik faoliyatini rejalashtirish.

Optimal narx - mazkur bozor sharoitida eng yuqori foyda bilan sotilishi mumkin bo‘lgan mahsulot birligi narxi.

Partiyali ishlab chiqarish - iste’molchilarning buyurtmalari asosida turli iste’mol xususiyatlariga ega bo‘lgan tovar va xizmatlarni yagona nusxada yoki partiya asosida ishlab chiqarish.

Pozitsiya - korxonaning moliyaviy holati.

Prognostika - bashoratlarni ishlab chiqish nazariyasi va amaliyoti.

Personalni boshqarish texnologiyasi- mehnat faoliyatining eng yaxshi pirovard natijalariga erishish maqsadida personalni yo’llash, undan foydalanish, uni taraqqiy ettirish va ishdan ozod qilish jarayonlarida personalga ta’sir ko‘rsatishning usul va uslublarining yaxlitligi.

T-grafik - ishlab chiqarish jarayonidagi nuqsonlarni kuzatishda foydalaniluvchi hisob-kitob ma’lumotlarining nazorat jadvali

Rentabellilik - foydaning harajatlarga nisbati. Ishlab chiqarish rentabelligi, mahsulot rentabelligi, investitsiyalar rentabelligi farqlanadi. Rentabellilik korxona faoliyati samaradorligi ko‘rsatkichi bo‘lib, u harajatlarning qaytimi va mablag‘lardan foydalanish darajasini tavsiflaydi.

Sanoat haritalari - sanoat ishlab chiqarishini rivojlantirish istiqbollari yoki sanoat tarmoqlarining joylashtirilishini aks ettiruvchi iqtisodiy xaritalar. Sanoat xaritalari umumiy sanoat xaritalariga va

sanoatning alohida tarmoqlari haritalariga bo‘linadi.

Sifat - buyumlar va xizmatlarning iste’molchilarning xohish va istaklariga to‘laqonli ravishda javob bera olish qobiliyati.

Sanoatning yangi tarmoqlari-sanoatning fan sig‘imli tarmoqlari: mikroelektronika, hisoblash texnikasi va vositalarini ishlab chiqarish, robotsozlik, aerokosmik sanoat, mikrobiologiya, gen injeneriyasi va shu kabilar.

Sanoat korxonasi - sanoat mahsuloti ishlab chiqaruvchi va odatda manzilli ob’ekt: zavod, fabrika, shaxta, kar’er, kon, kombinat va shunga o‘xshash tashkilotlar.

Sanoat - moddiy ishlab chiqarishning yetakchi tarmoqlari: xomashyo qazib olish, material va energiya manbalarini qayta ishlash va ishlab chiqarish, mashina va asbob-uskunalar tayyorlash bilan shug‘ullanuvchi korxonalar.

Standartlashtirilgan mahsulot - bir turlilik darajasi yuqori bo‘lgan mahsulot.

Sanoatning eski tarmoqlari - sanoat ishlab chiqarish taraqqiyotining dastlabki davrlarida vujudga kelgan va bugungi kunda past sur’atlar bilan o‘sayotgan tarmoqlar: toshko‘mir, temir ruda, metallurgiya, vagonsozlik, kemasozlik, tekstil sanoati va boshqalar.

Saqlash qiymati - ma’lum bir vaqt mobaynida tovarlarni omborda (zahirada) saqlab turish bilan bog‘liq harajatlar.

Strategik sherikchilik - o‘zaro manfaatli hisoblanuvchi strategik maqsad va vazifalarni hal etish borasida mustaqil tashkilotlarning o‘zaro hamkorlik shakli.

Strategik rejalashtirish - bozordagi vaziyat va korxonaning potensial imkoniyatlari bilan korxona maqsadlarining strategik jihatdan o‘zaro muvofiqligini ta’minlash va yaratish borasidagi boshqaruv jarayoni va shuningdek, uzoq muddatli istiqbol uchun moliyaviy faoliyatini bashoratlash.

Seriyali ishlab chiqarish - bir turli mahsulot va xizmatlarning o‘rtcha hajmlarda (seriyalarda) ishlab chiqarilishini ko‘zda tutadi.

Sanoat sotsiologiyasi - sanoat ishlab chiqarishi sohasida turli ijtimoiy va professional guruhlarning tuzilmasi va amalda bo‘lishi,

ularda mehnatni tashkil yetish shakllarini o‘rganuvchi mehnat sotsiologiyasi.

Savdo korxonasi - tovarlar oldi - sotdisi va savdo xizmatlari ko‘rsatishni tashkil etish maqsadida foydalaniluvchi va yer maydonlari, binolar, inshootlar, asbob-uskuna va jihozlar, tovarlar, talab qilish huquqi, firma nomi, tovar belgisi, xizmat ko‘rsatish belgilari va shu kabilarga ega bo‘lgan mulk kompleksi.

Savdo texnologiyasi - ma’lum bir usul va vositalardan foydalanish asnosida tovarlar harakatini tashkil etish va tovarlarni sotishda parallel ravishda yoki ketma-ketlikda bajariluvchi operatsiya va amaliyotlarning umumiyligi.

Takror ishlab chiqarish -sarf qilingan ishlab chiqarish omillari ularni ishlab chiqarish yo‘li bilan takror barpo qilish. Iqtisodiyot nazariyasida kapital takror ishlab chiqarish, oddiy va kengaytirilgan takror ishlab chiqarishlar farqlanadi.

Tijorat siri - ishlab chiqarish, savdo va moliyaviy operatsiyalar borasidagi axborotlarni va shuningdek tegishli hujjatlarni sir tutish borasidagi korxonaning huquqi. Tijorat siri qonun yo‘li bilan muhofaza qilinadi.

Tovarlarni takomillashtirish konsepsiyasi - mahsulot sifatini oshirish usul, vositalarini va shuningdek mahsulot, ish va xizmatlar sifatini oshirish yo‘llari va imkoniyatlarini ko‘zda tutuvchi konsepsiya.

Tugallanmagan ishlab chiqarish - tayyorlilikning turlicha darajasida bo‘lgan, qayta ishlov berilishi yoki yig‘ilishi lozim bo‘lgan mahsulotlar. Tugallanmagan ishlab chiqarishning katta o‘lchamlarda bo‘lishi korxona faoliyatining maromiyligini tashkillashtirishni yengillashtirsada, ishlab chiqarish rentabelligiga salbiy ta’sir ko‘rsatadi.

Tovar zahiralarining aylanuvchanligi zahiralar miqdorini mahsulot sotishning yillik hajmi bilan taqqoslash imkonini beradi. Bu ko‘rsatkich amalda zahiralarning yil davomida to‘liq almashtirilishi chastotasini aks ettiradi.

Tashkiliy - huquqiy tuzilma - mamlakat qonunlari va boshqa shu xildagi me’yoriy hujjatlar asosida ko‘zda tutilgan korporatsiya yoki korxonaning tarkibiy tuzilmasining ko‘rinishi. Tashkiliy-huquqiy

tuzilma mulkchilik shakli, korxonaning o‘lchami, korxona kapitalini shakllantirish, korxona tarkibiy bo‘linmalarining birlashishi va bo‘ysunishiga ko‘p jihatdan bog‘liq bo‘ladi.

Texnologiyalarni berish - xalqaro munosabatlarda qo‘llaniluvchi termin bo‘lib, u texnologik ayriboshlash sohasida rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlar o‘rtasidagi iqtisodiy munosabatlarni ifoda etadi. Texnologiyalarni berish yo savdo yohud nosavdo ko‘rinishida amalga oshirilishi mumkin.

To‘lovga qobillik - pul va qarz majburiyatlarini o‘z vaqtida bajara olishiga imkon beruvchi yuridik va jismoniy shaxslarning moliyaviy holati.

Tovar mahsulot-texnik nazorat xizmati tomonidan qabul qilingan va omborlarga yuklab jo‘natish maqsadida o‘tkazilgan, shartnoma hujjatlari yoki standart talablariga to‘la javob beruvchi rejalashtirilgan davr mobaynida ishlab chiqarilgan mahsulot. Asosiy mahsulotlar bilan bir qatorda tovar mahsulotlar hajmiga boshqa korxonalarga ko‘rsatilgan xizmatlar, hamda o‘zining asbob- uskunalarini ta’mirlash bo‘yicha bajarilgan ishlar ham kiradi.

Texnologiyalarni berishning savdo shakli-litsenziyali savdo, komplekt ob’ektlar va tayyor mahsulotiaming an’anaviy oldi - sotdisi. konsultativ va boshqaruv xizmatlarini ko‘rsatish, xorijiy mutaxassislar xizmati dan foydalanish borasida bitimlar tuzishni o‘z ichiga oladi.

Talabni bashoratlash - tegishli ishlab chiqarish rejalarini asoslash maqsadida tovar va xizmatlarga bo‘lg‘usi talabni tadqiq qilish. Qisqa muddatli, o‘rta muddatli va uzoq muddatli talabni bashoratlash farqlanadi.

To‘g‘ridan to‘g‘ri boshqaruv aloqalari - boshqaruv tizimi tomonidan ishlab chiqiluvchi, boshqarish tusidagi ko‘rsatmalar.

Texnologik jarayon- ishlarning ma’lum bir turini bajarish uchun zarur bo‘lgan texnologik operatsiyalarning ketma-ketligi.

Texnologik tavakkalchilik - ijtimoiy va ekologik muhitning sifat o‘zgarishlari bilan bog‘liq bo‘lgan ishlab chiqarish jarayoni natijalari va ayni chog‘da mazkur jarayonning o‘zining ham inson salomatligi va tabiiy muhitga salbiy ta’sirining barcha ko‘rinishlari.

Texnologik bashoratlash - texnologik jarayonlar va asbob-uskunalar, buyumlarning iste'mol xususiyatlari va shuningdek ishlab chiqarish harajatlaridagi tegishli o'zgarishlarning kelgusida qay tarzda o'zgarishi aniqlab beriluvchi jarayon.

Texnologik mehnat taqsimoti - mehnat jarayonlarining bir qator ketma-ketlikda bajariluvchi jarayonlar yoki ish turlariga bo'linishi Texnologiya -keng ma'noda-iqtisodiy resurslardan tovar va xizmatlarni ishlab chiqarish uchun foydalanish mumkin bo'lgan bilimlar hajmi.

Texnologik hujjat-buyumlarni tayyorlash, yig'ish, qurish, foydalanish va ta'mirlash usullari va hamda ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish usul va uslublari borasidagi ma'lumotlarni o'z ichiga olgan mehnat jarayonlarini texnik hujjatlashtirish natijasi.

Qazib chiqarish sanoati - turli xomashyo va energiya manbalarmi qazib olish bilan shug'ullanuvchi sanoat tarmoqlari. Qazib chiqarish sanoat elektr energiyasi olishni; tog'-kon sanoatining barcha tamoqlarini; o'rmon va yog'ochsozlik sanoatini; ovchilik va baliqchilik, dengiz hayvonlarini ovlash kabilarni o'z ichiga oladi.

Uzluksiz ishlab chiqarish - bir turlilik va avtomatlashtirish darajasi yuqori bo'lgan mahsulot va xizmatlarni muttasil tarzda ishlab chiqarish.

Foyda - tovar va xizmatlarni sotishdan olingan daromadning mazkur tovar va xizmatlarni ishlab chiqarish va sotishga sarflangan harajatlardan ortiqchaligi. Foyda xo'jalik faoliyati natijasi bo'lgan mahsulotlarni sotishdan tushgan tushum va mazkur faoliyatni amalga oshirish uchun sarflangan ishlab chiqarish omillarining pul ko'rinishidagi qiymatlari farqi sifatida hisoblab topiladi. Buxgalteriya hisobida yalpi, sof va buxgalteriya foydasi farqlanadi.

Xalqaro mehnat taqsimoti – mamlakatlarning biror-bir mahsulotni ishlab chiqarish borasida arzon resurslarga yoki boshqa mamlakatlarga nisbatan afzal shart-sharoitlarga ega bo'lgani holda mazkur turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarishga ixtisoslashuvi**.**

Xalqaro buxgalteriya standartlari-Yevropa va boshqa rivojlangan mamlakatlarda moliyaviy hisobotlar tayyorlanuvchi buxgalteriya hisobining amaliyotlari, standartlari va konsepsiyalari to'plami.

O'rtacha qiymatlarning nazorat grafiklari-jarayonlarning asosiy

yo‘nalishlarini nazorat qilishda foydalaniluvchi nazorat grafigi.

Chetlanishlarning nazorat grafigi - jarayonlar dispersiyasini ko‘rsatuvchi nazorat grafiklari.

Hududiy - ishlab chiqarish majmuasi- biror bir iqtisodiy tuman yoki mamlakat xo‘jaligining ma’lum bir qismini ifoda etuvchi ma’lum bir hududdagi moddiy ishlab chiqarish tarmoqlarining o‘zaro bir-birini taqozo etishi va bir-birini o‘zaro to‘ldirishi.

Yalpi ishlab chiqarish - standartlashtirilgan buyum va xizmatlarni katta hajmlarda ishlab chiqarish.

Yuqori texnologiya – eng yuqori darajadagi dunyo tavsifiga yega bo‘lgan va iqtisodiyotning har qaysi tarmog‘ida yangi mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarish va yaratish borasidagi axborot, bilim, tajriba va moddiy resurslarning umumiyligi.

Egiluvchan (moslashuvchan) ishlab chiqarish tizimlari - bir mahsulot turini ishlab chiqarishdan ikkinchi bir mahsulot turini ishlab chiqarishga tezda o‘ta olish qobiliyatiga ega bo‘lgan ishlab chiqarish vositalarining umumiyligi.

Ehtiyojlarni qondirish konsepsiyasi - sotish bozorlarining kengayishini va ehtiyojlarining yuqori darajada qondirilishini ta’minlovchi tovarlarni izlab topishni ko‘zda tutadi

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI.

1. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik-har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2016-yil yakunlari va 2017-yil istiqbollariga bag‘ishlangan majlisidagi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining nutqi. // Halq so‘zi gazetasi. 2017-yil 16-yanvar, №11.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 8-sentyabrdagi “O‘zbekiston Respublikasida ma’muriy islohotlar konsepsiyasi” PF-5185-sonli Farmoni.

3. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi-T.:O‘zbekiston, 2014.-46 b

4. O‘zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi: (2011-yil 1-iyulgacha bo‘lgan o‘zgartish va qo‘shimchalar bilan) Rasmiy nashr-O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi.- T.: Adolat, 2011. - 276 b.

5. Yo‘ldoshev N.Q., Nabokov V.I. “Menejment nazaryasi” Darslik.-T.: TDIU, 2013. - 433 b.

6. Yo‘ldoshev N.Q., G.I.Zaxidov “Menejment” Darslik.-T.: TDIU, 2018.- 98 b.

7. Xo‘djamuratova G.Yu., Azlarova M.M. Menejment. Marketing. Darslik- T.: “IQTISODIYOT”, 2019.-359 b.

8. O.M.Pardayev, Menejment, Darslik, Samarqand -2021

9. Ergashxodjayeva Sh.Dj, Qosimova M.S., Yusupov M.A. Marketing asoslari. -T.:“IQTISODIYOT”, 2019.-305 b.

10. Yo‘ldoshev N.Q., Zaxidov G’.E. Menejment. Darslik. -T.: “0‘zbekiston faylasuflari milliy jamiyati” nashriyoti, 2018. -392 b.

11. Ricky W.Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.

12. A.I. Orlov. Metodi prinyatiya upravlencheskix resheniy Uchebnik.: Moskva, KNORUS, 2018. - 286 s

13. Yershova.N.A, Zilbershteyn.O.B, Teoriya i praktika prinyatiya upravlencheskix resheniy: Uchebnoye posobiye. -M.: RGUP, 2019. - 104 s

14. Demin G. A. Metodi prinyatiya upravlencheskix resheniy [Elektronniy resurs]: ucheb. posobiye, 2019. - 88 s.

15. Kolpakov V. M. Teoriya i praktika prinyatiya upravlencheskix resheniy: Ucheb. posobiye. - K.: MAUP, 2004. - 504 s

16. Baldin K.V. Upravlencheskiye resheniya: uchebnik. M., 2007.

17. Vertakova Yu.V. i dr. Upravlencheskiye resheniya: razrabotka i vibor: ucheb. posobiye. M.: KNORUS, 2005. 352 s.

18. Gaponenko T.V. Upravlencheskiye resheniya: ucheb.posobiye. Rostov n/D.: Feniks, 2008. 284 s.

19. Kolpakov V.M. Teoriya i praktika prinyatiya upravlencheskix resheniy: ucheb. posobiye. K.: MAUP, 2004. 504 s.

20. Lukicheva L.I. Upravlencheskiye resheniya: uchebnik po spes. “Menedjment organizatsii”. M., 2007.

21. Meskon M. Osnovi menedjmenta/ per. s angl. M.: Vilyams, 2008. 672 s.

22. Filinov N.B. Razrabotka i prinyatiye upravlencheskix resheniy: ucheb. posobiye. M.: INFRA-M, 2009. 308 s.

23. Chernorutskiy I.G. Metodi prinyatiya resheniy: ucheb. posobiye. SPb: BXV-Peterburg, 2005.

24. Shemetov P.V. Upravlencheskiye resheniya: texnologiya, metodi i instrumenti: ucheb. posobiye. M.: Omega-L, 2013. 398 s.

25. Yares O.B. Metodi prinyatiya upravlencheskix resheniy: ucheb. posobiye/ Vladimir. gos. un-t. Vladimir, 2011.

26. O.M.Pardayev, Menejment, Darslik, Samarqand -2021

27. Yershova.N.A, Zilbershteyn.O.B, Teoriya i praktika prinyatiya upravlencheskix resheniy: Uchebnoye posobiye.-M.: RGUP, 2019. - 104 s

28. Personalni boshkarish. Darslik/Abduraxmonov Q.X. va boshq. - T.: TDIU, 2004 y.

29. Alekseev A., Pigalov V. Delovoye administrirovaniye na praktike: instrumentariy rukovoditelya. M.: Novosti, 1993 g.

30. Kazansev A.A. i dr. Prakticheskiy menedjment.M., Infra-1998 g.

31. Karnegi D. Kak zavoyevat druzey i okazivat vliyaniye na lyudey.T.: Sharq, 1992-282 s.

32. Glazunova, N. I. Gosudarstvennoye (administrativnoye) upravleniye: ucheb. /N. I. Glazunova. - M: TK Velbi; Prospekt, 2006. - 560 s.

33. Makarova, I. K. Upravleniye chelovecheskimi resursami. Pyat urokov effektivnogo HR-menedjmenta / I. K. Makarova. - M.: Delo, 2007.

34. Mojayev, A. V. Administrativniy menedjment: ucheb. posobiye/A. V. Mojayev, V. S. Mingalev. - M.: Gardariki, 2008. - 207 s.

35. Raychenko, A. V. Administrativniy menedjment: ucheb. / A. V. Raychenko. - M.: INFRA-M, 2007. - 416 s. - (Uchebniki dlya programmi MBA).

36. Fomichev, A. N. Administrativniy menedjment: ucheb. / A. N. Fomichev. - M.: Dashkov i K, 2006. - 228 s.

Internet saytlari

1. www.gov.uz-O‘zbekiston Respublikasi hukumat portali.

2. www.el.tfi.uz- TMI elektron kutubxonasi

3. www.sies.uz - SamISI elektron kutubxonasi

4. www.lex.uz-O‘zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi.

5. www.ziyonet.uz - ta’lim portali

6. www.aup.ru - administrativno-upravlencheskiy portal

MUNDARIJA

KIRISH.....3
1-BOB. BIZNESDA QARORLAR QABUL QILISH FANINING PREDMETI VA VAZIFALARI.....5
1.1. Boshqaruv qarorlarining tushunchasi, predmeti va ob'ekti 5
1.2. Fanning menejerlar tayyorlashdagi roli 16
1.3. Fanning maqsadi, predmeti va vazifalari. Boshqa fanlar bilan aloqadorligi 20
2-BOB. BIZNESDA QARORLARNING TASNIFI.....24
2.1. Qarorlarga qo'yiladigan talablar 24
2.2. Boshqaruv qarorlarining tasnifi.....28
2.3. Tashkiliy qarorlar: dasturlashtirilgan, dasturlashtirilmagan, kompromisslar.....37
3-BOB. BOSHQARUV QARORLARINI ISHLAB CHIQISHDA AXBOROTNING AHAMIYATI.....43
3.1. Boshqaruv axborotining qaror qabul qilishdagi o'rni va ahamiyati 43
3.3. Boshqaruv axborotining tasnif etilishi 46
3.4. Axborotni to'plash va baholash usullari.....49
4-BOB. BIZNESDA QARORLARNI QABUL QILISH METODOLOGIYASI ASOSLARI.....55
4.1. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish metodologiyasi 55
4.2. Biznesda qaror qabul qilish jarayonining modellari 57
O'zini-o'zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar.....60
5-BOB. BIZNESDA QAROR QABUL QILISHNING ASOSIY BOSQICHLARI VA RIVOJLANISHI.....61
5.1. Qaror qabul qilish jarayonining ketma-ketligi va mexanizmi 61
5.2. Muqobil variantlarni tanlash.....64
5.3. Qarorni amaliyotga tatbiq etish va natijalarni tekshirish 72
O'zini-o'zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar.....75
6-BOB. BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISHDA IJTIMOIY MA'SULIYAT.....76
6.1. Qaror-huquq va ma'suliyat ob'ekti sifatida 76
6.2. Qaror qabul qilishda ijtimoiy ma'suliyat 77
6.3. Qaror qabul qilish bilan bog'liq psixologik muammolar .80

6.4. Qaror qabul qilishda vakolatlarni uzatish 82
O‘zini-o‘zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar 84
7-BOB. BOSHQARUV QARORLARINI ISHLAB CHIQISH VA QABUL QILISHNING MODELLARI TASNIFI..... 85
7.1. Modellashtirish va boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishda uning zaruriyati 85
7.2. Boshqaruv qarorlari modellarining tiplari: tabiiy model, o‘xshash model, matematik model 86
7.3. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishda modellashtirish jarayoni va tahlil qilish 89
O‘zini-o‘zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar 91
8-BOB. BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISHGA TA’SIR KO‘RSATUVCHI OMILLAR 92
8.1. Qarorlar qabul qilishda rahbarning shaxsiy sifatlari ... 92
8.2. Qarorlar qabul qilish muhiti. Xavf-xatarlar, noaniqlik. Vaqt va o‘zgaruvchi muhit. 95
8.3. Ma’lumotlar, xulq-atvor bo‘yicha cheklanishlar. Salbiy oqibatlar. 99
8.4. Qarorlarning o‘zaro bog‘liqligi 102
O‘zini-o‘zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar 105
9-BOB. BOSHQARUV QARORLARINI TAHLIL QILISH 106
9.1. Boshqaruv qarorlarini tahlil qilishning o‘ziga xos tamoyillari 106
9.2. Boshqaruv qarorlarini tahlil qilishning uslublari va usullari, ularning qo‘llanilishi 107
9.3. Boshqaruv qarorlarining ishlab chiqishda tahlilning asosiy uslublari. 108
O‘zini-o‘zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar 110
10-BOB. MUAMMOLARNI DIAGNOSTIKA QILISH USULLARI 111
10.1. Qaror qabul qilish jarayonida muammoning tushunchasi va ahamiyati 111
10.2. Muammoni bo‘lish usullari 112
10.3. Qiyosiy va omilli tahlil usullari 113
10.4. Modellashtirish usullari 114
10.5. Prognozlash usullari 116
10.6.Vaziyatni tahlil qilish usullari 117
O‘zini-o‘zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar 117
11-BOB. MUQOBIL VARINTNI ANIQLASH USULLARI 119

11.1. Aqliy hujum usuli 119
11.1. Delfi usuli 120
11.3. Evristik usullar 120
11.4 .Morfologik usullar 123
11.5. Sinektika usuli 124
11.6. Kollektiv birlashma usullari 126
O‘zini-o‘zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar 127
12-BOB. MUQOBIL VARIANTLARNI BAHOLASH VA TANLASH USULLARI 128
12.1. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun muhit tushunchasi 128
12.2. Aniqlik ostida muqobillarni tanlash usullari 129
12.2 Aniqlik ostida muqobillarni tanlash usullari 129
12.3. Xavf sharoitida qarorni ishlab chiqish 131
12.4. Noaniqlik sharoitida muqobillarni tanlash usullari ... 133
12.5. Ekspert usullari 135
O‘zini-o‘zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar 137
13-BOB. NOANLIQLIK VA XAVF SHAROTLARIDA QARORLAR QABUL QILISH 138
13.1. “Noaniqlik” va “xavf” tushunchalarining ta’rifi, noaniqlik va risklar o‘rtasidagi nisbat 138
13.2. Noaniqlik darajalari. Ob’ektiv va sub’ektiv noaniqliklarning manbalari 140
O‘zini-o‘zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar 140
14-BOB. BOSHQARUV QARORLARINING AMALGA OSHIRISH VA IJRO NAZORATI 142
14.1. Boshqaruv qarorlarini amalga oshirishni rejalashtirish usullari 142
14.2 Qarorlarning bajarilishini tashkil etish usullari 142
14.3. Qarorlarning bajarilishini nazorat qilish usullari 143
O‘zini-o‘zi nazorat qilish va muhokama uchun savollar 145
15-BOB. BOSHQARUV QARORLARI MUQOBIL VARIANTLARINING TAQQOSLANISHINI TA’MINLASH 146
15.1. Boshqaruv qarorlarining muqobil variantlarini taqqoslama ko‘rinishga keltiradigan omillar 146
15.2. Boshqaruv qarorlari taqqoslanishini ta’minlashning asosiy qoidalari 149
15.3. Vaqt omili bo‘yicha muqobil variantlarning taqqoslanishi ta’minlash 153

15.4. BOSHQARUV QARORLARINING MUQOBIL VARAINTLARINI TAQQOSLASHDA OB'EKTNING ISHLAB CHIQARISHDA O'ZLASHTIRILISHINI HISOBGA OLISH 159
O'ZINI-O'ZI NAZORAT QILISH VA MUHOKAMA UCHUN SAVOLLAR 161
16-BOB. BOSHQARUV QARORLARINING SIFATI 163
16.1. BOSHQARUV QARORLARINING SIFATI TUSHUNCHASI..... 163
16.2. BOSHQARUV QARORLARINING SIFATI KO'RSATKICHLARI..... 167
16.3. QARORNING SIFATINI BAHOLASH USULLARI 167
17- BOB: BOSHQARUV QARORLARINING SAMARADORLIK KO'RSATKICHLARI. 174
17.1. BOSHQARUV QARORLARINING YUQORI SIFATI VA SAMARADORLIGINI TA'MINLASH SHARTLARI. 174
17.2.. BOSHQARUV QARORLARI VA UNING TARKIBIY QISMLARINING SAMARADORLIGI 175
17.3. BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH VA AMALGA OSHIRISHNING IQTISODIY SAMARADORLIGINI BAHOLASH USULLARI .. 176
GLOSSARIY 178
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI. 195

K.S.MAHMUDOV

BIZNESDA QARORLAR QABUL QILISH

Muharrir: Z.N. Bobodustov
Musahhih: M.O. Mardiyeva
Texnik muharrir: D. Hamrayev

Darslik institut Kengashining 2024-yil 31-maydagi majlisda muhokama qilingan va nashrga tavsiya etilgan. (10-sonli majlis bayoni).

“STAP-SEL” MChJ nashriyoti, Samarqand - 2025

ISBN: 978-9910-587-13-9

Tasdiqnoma № 033337 (27.07.2022)
Nashrga ruxsat etildi: 27.08. 2025 y.
© “STAP-SEL” MChJ nashriyoti, Samarqand 2025 y.



2025 yilda chop etildi.
Qog‘oz bichimi A5, 60x84 1/16, Ofset qog‘ozi.
“Times New Roman” garniturasi.
Nashr bosma tabog`i 12.62
Buyurtma № 0073A/26. Adadi 100 nusxa

Samarqand iqtisodiyot va servis institutining matbaa bo`limida chop etildi.
LICENSE № 025316.
REESTR № X-119112.
Manzil: Samarqand shahar, Shoxrux ko`chasi 60-uy.