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

SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI

Samarqand iqtisodiyot va servis institutining
95 yilligiga bag‘ishlanadi

J.N. Abiyev, N.A. Usmanova,
U. Normurodov, B.X. Qilichov, N. Burxonova

ISHLAB CHIQARISH MENEJMENTI

Samarqand iqtisodiyot va servis instituti Kengashi tomonidan oliy o’quv yurtlari talabalari uchun o’quv qo’llanma sifatida tavsiya etilgan

SAMARQAND – 2025

UO‘K: 338.36:331.2(075)
I 95
KBK: 65.290-5ya73

J.N. Abiyev, N.A. Usmanova, U. Normurodov, B. Qilichov, N. Burxonova.

ISHLAB CHIQARISH MENEJMENTI *[Matn]:* ***O’quv qo’llanma /*** *Samarqand iqtisodiyot va servis instituti – Samarqand.: “STEP-SEL” MCHJ nashriyoti, 2025 - 290 bet.*

Ushbu o’quv qo’llanmaning asosini mualliflar tomonidan Samarqand iqtisodiyot va servis institutida ishlab chiqarish menejmenti fanidan o’qitilayotgan ma’ruzalar tashkil etgan.

O’quv qo’llanmada tashkilotlarda ishlab chiqarishning tashkil etishning nazariy va amaliy jihatlari yoritilgan. Qo’llanmada ishlab chiqarish menejmenti fanining mohiyati, ishlab chiqarish menejmenti fanining rivojlanish tarixi, korxona boshqaruv tuzilmasining tuzilishi va ahamiyati, ishlab chiqarishni rejalashtirish, ishlab chiqarishni tashkil etish asoslari, ishlab chiqarish korxonalarida ish joylarini tashkil qilish, ishlab chiqarish korxonalarining innovatsion faoliyati asoslari, ishlab chiqarish korxonalarida texnologiyalarni boshqarish, ishlab chiqarish korxonalarida mahsulot sifatini boshqarish, ishlab chiqarish xarajatlarini boshqarish, ishlab chiqarish korxonalarida mehnat me’yorlari va mehnatga haq to’lashning tashkiliy-psixologik asoslari, ishlab chiqarishda zaxiralarni boshqarish, ishlab chiqarishni boshqarishda logistika, ishlab chiqarishdagi o’zgarishlarni boshqarish, ishlab chiqarishni boshqarishda risk(xatar)lar, O’zbekiston sharoitida ishlab chiqarishni boshqarish kabi masalalar batafsil bayon etilgan.

Taqrizchilar:
N. U. Arabov – SamDU professori, i.f.n.
F. U. Tursunov - SamISI dotsenti, i.f.n.

O’quv qo’llanma institut Kengashining 2025-yil 29-avgustdagi majlisda muhokama qilingan va nashrga tavsiya etilgan. (1-sonli majlis bayoni).

ISBN: 978-9910-587-37-5

© J.N. Abiyev va b., SamISI. 2025 y.
©“STEP-SEL” MChJ nashryoti. 2025 y.

MUNDARIJA

SO‘Z BOSHI 6
I BOB. ISHLAB CHIQARISH FANINING PREDMETI, MAQSADI VA VAZIFALARI 8
1.1. Ishlab chiqarish menejmentining maqsadi, vazifalari va mazmuni . 8
1.2. Ishlab chiqarish menejmentining asosiy tushunchalari 17
1.3. Korxona ishlab chiqarish menejmentining ob’yekti sifatida 20
Nazorat savollari: 21
II BOB. ISHLAB CHIQARISH MENEJMENTI FANINING RIVOJLANISH TARIXI 23
2.1. Ishlab chiqarish menejmentining mustaqil bilim sohasi sifatida shakllanish tarixi 23
2.2. Ishlab chiqarishni boshqarishda qo’llaniladigan yondashuvlar 26
2.3. Ishlab chiqarish menejmenti rivojlanishini xorij tajribasi 34
Nazorat savollari: 37
III BOB. KORXONA BOSHQARUV TUZILMASINING TUZILISHI VA AHAMIYATI 38
3.1. Ishlab chiqarish turlari va ularning xususiyatlari 38
3.2. Ishlab chiqarishni tashkil qilish asosiy tamoyillari 43
3.3. Ishlab chiqarishda avtomatlashtirish jarayoni 58
Nazorat savollari: 64
IV BOB. ISHLAB CHIQARISHNI REJALASHTIRISH 65
4.1. Ishlab chiqarishni rejalashtirish printsiplari va turlari 65
4.2. Kalendar asosida rejalashtirish 74
4.3. Ishlab chiqarish korxonalarida samarali boshqaruv tizimini shakllantirishda kontrolling 79
Nazorat savollari: 85
V BOB. ISHLAB CHIQARISHNI TASHKIL ETISH ASOSLARI 87
5.1. Ishlab chiqarish quvvatini boshqarish 87
5.2. Zamonaviy korxonalarda mahsulot sifatini boshqarish 95
5.3. Zamonaviy korxonani boshqarishning o’ziga xos xususiyatlari 99
Nazorat savollari: 102
VI BOB. ISHLAB CHIQARISH KORXONALARIDA ISH JOYLARINI TASHKIL QILISH 103
6.1. Ishlab chiqarish korxonasining kadrlar tarkibi 103
6.2. Mehnatga haq to’lash va uni rag’batlantirish tizimini boshqarish 109
6.3. Ishlab chiqarishda xodimlarning mehnat xavfsizligi 118

Nazorat savollari: 125
VII BOB. ISHLAB CHIQARISH KORXONALARINING INNOVATSION FAOLIYATI ASOSLARI 126
7.1. Ishlab chiqarish korxonalarining innovatsion faoliyati tushunchasi 126
7.2. Raqobatbardoshlik va innovatsion ustunlik 129
7.3. Ishlab chiqarish turizmi 135
Nazorat savollari: 140
VIII BOB. ISHLAB CHIQARISH KORXONALARIDA TEXNOLOGIYALARNI BOSHQARISH 141
8.1. Texnologik jarayonlarni rejalashtirish va ularni optimallashtirish 141
8.2. Innovatsion texnologiyalarni joriy etish va ularning boshqaruvi. 146
8.3. Texnologiyalarni boshqarishda inson resurslari va tashkilot tizimi 150
Nazorat savollari: 153
IX BOB. ISHLAB CHIQARISH KORXONALARIDA MAHSULOT SIFATINI BOSHQARISH 154
9.1. Mahsulot sifatini belgilovchi omillar va ularning shakllanishi 154
9.2. Zamonaviy sifat menejmenti tizimi 159
9.3. Raqamlashtirish orqali ishlab chiqarish samaradorligini oshirish 162
Nazorat savollari: 165
X BOB. ISHLAB CHIQARISH XARAJATLARINI BOSHQARISH 166
10.1. Ishlab chiqarish xarajatlarining mohiyati va tarkibi 166
10.2. Xarajatlarni boshqarishning maqsadi va strategik yondashuvlari 170
10.3. Xarajatlar monitoringi va nazorat tizimining ahamiyati 173
Nazorat savollari: 177
XI BOB. ISHLAB CHIQARISH KORXONALARIDA MEHNAT ME'YORLARI VA MEHNATGA HAQ TO'LASHNING TASHKILIY-PSIXOLOGIK ASOSLARI 179
11.1. Ishlab chiqarish korxonalarida mehnat me'yorlari 179
11.2. Mehnatga haq to'lashning tashkiliy-psixologik asoslari 184
11.3. Mehnatga undaydigan ichki va tashqi omillar 188
Nazorat savollari: 194
XII BOB. ISHLAB CHIQARISHDA ZAXIRALARNI BOSHQARISH 195
12.1. Ishlab chiqarishda zaxiralar tushunchasi 195

12.2. Zaxiralarni boshqarish tizimi 200
12.3. Ishlab chiqarish jarayonini zaxiralarni boshqarish orqali operativ boshqarish usullari 206
Nazorat savollari: 208
XIII BOB. ISHLAB CHIQARISHNI BOSHQARISHDA LOGISTIKA 210
13.1. Logistikaning ishlab chiqarishni boshqarishdagi o'rni 210
13.2. Ishlab chiqarish logistikasi tarmoqlari va ularning ahamiyati ... 216
13.3. Logistik yondashuvning afzalliklari va qo'llanilishi 222
Nazorat savollari: 228
XIV BOB. ISHLAB CHIQARISHDAGI O'ZGARISHLARNI BOSHQARISH 229
14.1. Ishlab chiqarishdagi o'zgarishlarning zaruriyati va ularni keltirib chiqaruvchi omillar 229
14.2. O'zgarishlarni boshqarishning bosqichlari va inson omilining roli 238
14.3. O'zgarishlarning natijadorligini baholash va barqarorlikni ta'minlash yo'llari 246
Nazorat savollari: 251
XV BOB. ISHLAB CHIQARISHNI BOSHQARISHDA RISK(XATAR)LAR 252
15.1. Ishlab chiqarishni boshqarishda risk tushunchasi 252
15.2. Korporativ taym-menejmentda qo'llaniladigan usullar 256
15.3. Ishlab chiqarishda "Kaizen" metodologiyasi 259
Nazorat savollari: 265
XVI BOB. O'ZBEKISTON SHAROITIDA ISHLAB CHIQARISHNI BOSHQARISH 266
16.1. O'zbekiston sanoatida ishlab chiqarishni rejalashtirish va resurslardan samarali foydalanish muammolari 266
16.2. Kichik va o'rta biznes sub'yektlarida ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etishdagi xususiyatlar 270
16.3. O'zbekistonda ishlab chiqarishni boshqarishda logistika va yetkazib berish zanjiri muammolari 277
Nazorat savollari: 278
GLOSSARIY 280
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI: 284

SO‘Z BOSHI

Zamonaviy ishlab chiqarish raqamli texnologiyalarni qo’llash sohasida sezilarli o’zgarishlarga uchramoqda, ishlab chiqarish jarayonlarini raqamlashtirish, robototexnika vositalarini tatbiq etish, ishchilar malakasi va kasbiy kompetensiyalariga qo’yilayotgan talablarning o’zgarishi – bularning barchasi ishlab chiqarishni tashkil etishda yangi yondashuvlarni shakllantirishni taqozo etmoqda. Ishlab chiqarishni rivojlantirish tarmoq sohasi mutaxassislaridan quyidagi bilim va ko’nikmalarni talab qiladi: axborot texnologiyalariga asoslangan moslashuvchan avtomatlashtirish tizimlarini yaratish, individuallashtirilgan mahsulotni maqbul narxlarda ishlab chiqarishga qodir ishlab chiqarish muhitini shakllantirish. “Ishlab chiqarish menejmenti” fanini o’rganish, zamonaviy raqamli sharoitlarni hisobga olgan holda ishlab chiqarishni boshqarish sohasida professional kompetensiyalarni shakllantirish imkonini beradi.

“Ishlab chiqarish menejmenti” o’quv qo’llanmasi zamonaviy ishlab chiqarish jarayonlarini samarali boshqarish bo’yicha nazariy bilimlar va amaliy ko’nikmalarni o’z ichiga olgan bo’lib, u ishlab chiqarishni tashkil etish masalalariga keng yondashuv asosida yoritilgan. Unda, avvalo, ishlab chiqarish menejmenti fanining mohiyati va mazmuni, uning ilmiy-amaliy rivojlanish bosqichlari, shuningdek, korxonalarni boshqarish tizimining tuzilmasi va bu tuzilmadagi bo’g’inlarning funksional ahamiyati haqida batafsil ma’lumotlar keltirilgan. Kitobda ishlab chiqarish jarayonlarini rejalashtirish tamoyillari, ishlab chiqarish tuzilmasining shakllanishi, ishlab chiqarishdagi ish joylarini tashkil etish usullari, innovatsion faoliyatni boshqarish yo’llari hamda ishlab chiqarish texnologiyalarini joriy etish va ularni samarali nazorat qilish kabi mavzular keng ochib berilgan. Shuningdek, mahsulot sifati va ishlab chiqarish xarajatlarini boshqarish, mehnatni me’yorlashtirish va unga haq to’lashning psixologik hamda tashkiliy asoslari, ishlab chiqarishdagi moddiy zaxiralarni boshqarish mexanizmlari, logistikaning roli, ishlab chiqarishda yuzaga keladigan o’zgarishlar va xavf xatarlarni boshqarish bo’yicha nazariy asoslar va amaliy yondashuvlar taqdim etilgan.

Mazkur o’quv qo’llanma ishlab chiqarish jarayonlarini vaqt va makon doirasida qanday tashkil qilish masalalariga bag’ishlangan bo’lib, ishlab chiqarish faoliyatining zamonaviy bosqichlarini boshqarish bo’yicha muhim nazariy va amaliy jihatlarni yoritadi. Unda ishlab chiqarish tizimida texnologik audit o’tkazishning maqsad va vazifalari, ishlab chiqarish strategiyasini shakllantirish bosqichlari hamda raqamlashtirish jarayonini joriy etish bo’yicha asosiy tamoyillar keng qamrovda bayon etilgan. Qo’llanma tarkibida nazariy bilimlar bloki bilan bir qatorda, amaliy mashg’ulotlar uchun topshiriqlar va turli amaliy holatlarni tahlil qilishga mo’ljallangan keyslar keltirilgan. Shuningdek, talabalarning mustaqil ta’lim faoliyatini rag’batlantirish maqsadida prezentatsiya va hisobot mavzulari, mustaqil ishlash uchun savollar va hisob-kitobli grafik ishlarni bajarish bo’yicha metodik tavsiyalar ham taqdim etilgan.

“Ishlab chiqarish menejmenti” o’quv qo’llanmasining alohida e’tiborli jihatlaridan biri shundaki, unda har bir mavzu amaldagi boshqaruv tajribalari bilan boyitilgan bo’lib, boblar yakunida muhim tushunchalar va bilimlarni mustahkamlovchi nazorat savollari ham berilgan. Bu esa, o’zlashtirish jarayonini yengillashtiradi hamda mustaqil o’rganish uchun qulaylik yaratadi.

Mazkur o’quv qo’llanma “Menejment” yo’nalishida tahsil olayotgan bakalavr bosqichidagi kunduzgi va sirtqi ta’lim shakllari talabalariga, oliy o’quv yurtlari o’qituvchilari, shuningdek, ishlab chiqarish sohasida faoliyat yuritayotgan rahbarlar va amaliyotchilar uchun metodik jihatdan foydali qo’llanmadir, u nafaqat nazariy bilim berishga, balki real ishlab chiqarish muhitida menejerlik ko’nikmalarini shakllantirishga ham xizmat qiladi. Qo’llanma o’quv jarayonini chuqur anglash, ishlab chiqarishdagi zamonaviy yondashuvlarni egallash va amaliy holatlarni tahlil qilish orqali talabalarni raqobatbardosh mutaxassis sifatida tayyorlashga qaratilgan muhim manba hisoblanadi.

I BOB. ISHLAB CHIQARISH FANINING PREDMETI, MAQSADI VA VAZIFALARI

1.1. Ishlab chiqarish menejmentining maqsadi, vazifalari va mazmuni

Ishlab chiqarish menejmenti — bu mahsulot ishlab chiqarish jarayonlarini, ya’ni moddiy ishlab chiqarishni boshqarish qonuniyatlarini turli sohalar kesimida o’rganadigan fan sohasidir. Uning asosiy maqsadi ishlab chiqarish boshqaruvi bo’yicha ilmiy nazariyalarni rivojlantirishdan iborat. Shu bilan birga, ishlab chiqarish menejmenti nafaqat nazariy, balki amaliy faoliyat sifatida ham muhim ahamiyat kasb etadi. Amaliy jihatdan ushbu fan ishlab chiqarish tizimlarini boshqarishda nazariy bilimlardan to’g’ri foydalanishni, ularni real korxona sharoitlariga tatbiq etishni ko’zda tutadi. Shu bois, ishlab chiqarish menejmentining nazariy va amaliy qismlari bir-birini to’ldiradi va o’zaro uzviy bog’liq holda ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. Fan doirasida ishlab chiqarishni boshqarishning asosiy tamoyillari, usullari, vositalari va shakllari chuqur o’rganiladi. Ular orqali ishlab chiqarish tizimining samarali faoliyat yuritishi ta’minlanadi.

Keng ma’noda qaralganda, ishlab chiqarish menejmentini bir vaqtning o’zida ilmiy fan, ishlab chiqarish san’ati, boshqaruv faoliyatining muhim bir turi, ishlab chiqarish tizimini tashkil etish va boshqarish jarayoni, shu sohada faoliyat yurituvchi mutaxassislarning amaliy faoliyati hamda korxona boshqaruv tuzilmasining ajralmas qismi sifatida tushunish mumkin.

Ishlab chiqarish menejmenti doirasida funksional faoliyat deganda tashkilotning maqsadlariga erishish uchun muhim bo’lgan vazifalarni bajarishga qaratilgan asosiy faoliyat turlari nazarda tutiladi. Bu faoliyat turlari korxona boshqaruvining asosiy yo’nalishlarini belgilaydi va tashkilot ichidagi boshqaruv strukturasini shakllantiradi.

Xususan, ishlab chiqarish menejmenti ishlab chiqarish jarayonlarini boshqarish, moddiy resurslar bilan ta’minot, korxona xarajatlarini nazorat qilish va loyiha boshqaruvi kabi sohalarni o’z

ichiga oladi. Ya’ni, bu fan korxona ichida yuz beradigan barcha ishlab chiqarish harakatlarini samarali tashkil etish, ularni texnik jihatdan qo’llab-quvvatlash va resurslarni oqilona boshqarish orqali ishlab chiqarishning umumiy samaradorligini oshirishga qaratilgan kompleks yondashuvni taqdim etadi.

Yana bir jihatdan, ishlab chiqarish menejmenti — bu ishlab chiqarish tizimini loyihalash, uni ishga tushirish, yangilash va takomillashtirish bilan bog’liq menejerlik faoliyati bo’lib, strategik, taktik va operativ darajalarda ishlab chiqarish tizimining har bir elementini boshqarishni o’z ichiga oladi. Bu tizimning barcha tarkibiy qismlari — ishlab chiqarishni tashkil etishdan tortib texnik xizmat ko’rsatishgacha bo’lgan barcha jarayonlar — o’zaro bog’liq bo’lib, ularni muvofiqlashtirilgan holda boshqarish orqali samarali ishlab chiqarish faoliyatiga erishiladi.

Strategik ishlab chiqarish menejmenti uzoq muddatli istiqbolni ko’zlagan holda qarorlar qabul qilish jarayonini anglatadi. Bu yondashuv, odatda, ikki yil yoki undan ortiq vaqt oralig’ini qamrab oladi va ishlab chiqarish faoliyatining asosiy yo’nalishlarini belgilashga xizmat qiladi. Strategik menejment doirasida korxonada qanday mahsulot turlari ishlab chiqarilishi rejalashtiriladi, bu mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun qanday ishlab chiqarish quvvatlari talab etilishi aniqlanadi. Shuningdek, korxonada qanday ishlab chiqarish texnologiyasini tanlash, qanday uskunalar bilan jihozlash, bu uchun qanday miqdorda moddiy va moliyaviy resurslar zarurligi bo’yicha qarorlar ishlab chiqiladi.

Korxona qayerda joylashtirilishi, ishlab chiqarish sexlarida uskunalar qanday tartibda o’rnatilishi, qanday mehnatga haq to’lash tizimi qo’llanilishi, korxonaning infratuzilmasi va boshqaruv tuzilmasi qanday shakllanishi hamda ishlab chiqarishda ishtirok etuvchi xodimlar soni va tuzilmasi kabi masalalar strategik darajadagi muhim savollar hisoblanadi. Bu bosqichda qabul qilinadigan qarorlar korxonaning uzoq muddatli barqarorligini, raqobatbardoshligini va ishlab chiqarish samaradorligini belgilab beradi. Bundan farqli ravishda, taktik ishlab chiqarish menejmenti qisqaroq vaqt oralig’ini – odatda bir yil yoki bir

chorakni – qamrab oladi. Bu darajada ishlab chiqarish tizimini samarali ishlashini ta’minlovchi aniq boshqaruv qarorlari ishlab chiqiladi. Masalan, oylik ishlab chiqarish quvvatlari qanchalik samarali yuklangani, bu yuklama yil davomida qanchalik muvozanatlanganligi aniqlanadi. Korxonaning ish tartibi qanday bo’lishi kerakligi, uning tuzilmasidagi bo’limlar qanday proporsional yuklama bilan ishlashi, har bir bo’limda ishlovchilarning o’rindoshligi ko’rsatkichi aniqlanadi.

Shuningdek, har oyda asosiy va yordamchi ishchilarning nechta shtat birliklari kerak bo’lishi, qo’shimcha ishlarga ehtiyoj bor-yo’qligi, xomashyo va materiallarni yetkazib beruvchilar kim bo’lishi va ularning ta’minot grafigi qanday tuzilishi aniqlanadi. Bundan tashqari, yil davomida mahsulot ishlab chiqarishga kutilayotgan xarajatlar, mahsulot tannarxini hisoblash usuli va tanlangan metodika asosida buyurtmalar qiymatini hisoblash uchun qanday ma’lumotlar kerak bo’lishi haqida aniq rejalashtirish amalga oshiriladi.

Operativ darajadagi ishlab chiqarish menejmenti esa kundalik yoki qisqa muddatli boshqaruv faoliyatini qamrab oladi. Bu darajadagi boshqaruvning asosiy vazifalari ishlab chiqarishning bevosita tashkiliy faoliyati bilan bog’liq bo’lib, ular odatda bir oy, o’n kun, hafta yoki hatto bir kunlik vaqt oraliqlarini qamrab oladi. Operativ darajadagi faoliyat ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligini ta’minlash, mavjud rejalarni bajarish va ishlab chiqarish natijalarini nazorat qilishga qaratilgan bo’ladi. Shu orqali korxonada real vaqtda yuzaga keladigan ishlab chiqarish masalalariga tezkor javob qaytarish, resurslardan oqilona foydalanish va ishlab chiqarish jarayonida yuzaga kelishi mumkin bo’lgan muammolarning oldini olish imkoniyati yaratiladi.

Boshqaruv jarayoni har doim boshqaruv tizimida ikki muhim tarkibiy qism — boshqariluvchi va boshqaruvchi elementlarning mavjud bo’lishini, shuningdek, ular o’rtasida axborot almashuvining to’g’ridan-to’g’ri va teskari aloqa kanallariga ega bo’lishini nazarda tutadi. Ishlab chiqarish menejmentida boshqaruv obyekti sifatida korxonaning ishlab chiqarish tizimi qaraladi, boshqaruv subyekti esa — ishlab chiqarish faoliyatini rejalashtirish va tashkil etish, uni zarur

moddiy va mehnat resurslari bilan ta’minlash masalalari bilan shug’ullanuvchi boshqaruv xodimlari hisoblanadi.

Ishlab chiqarish deganda, inson tomonidan ma’lum bir foydali mahsulot — buyum, material, xizmat yoki boshqa ishlab chiqarish natijalarini yaratishga qaratilgan maqsadli faoliyat tushuniladi. Bu jarayonda eng muhim va ajralmas element — bu ishlab chiqarish jarayonining asosini tashkil etuvchi texnologik jarayondir. Aynan texnologik jarayon korxonaning ishlab chiqarish va tashkiliy tuzilmasini, xodimlarning malaka darajasini va boshqa ko’plab jihatlarni aniqlab beradi. Ishlab chiqarish tizimi esa turli elementlardan — mehnat qiluvchilar, mehnat qurollari, mehnat obyekti va ularning o’zaro ta’sirini ta’minlovchi vositalardan iborat bo’ladi. Bu tizimning asosiy qismlariga ishchi kuchi bilan bir qatorda texnologik jarayonlar, xomashyo, materiallar, asbob-uskunalar, moslamalar va ishlab chiqarish uskunalari kiradi. Ushbu elementlarning barchasi mahsulot yoki xizmatni yaratish jarayonida tizimning faol ishlashini ta’minlaydi.

Ishlab chiqarish tizimining tuzilmasi deganda, tizimni tashkil etuvchi barcha elementlar va ularning o’zaro bog’liq, barqaror munosabatlari tushuniladi. Bu bog’liqlik ishlab chiqarish tizimining yaxlitligini ta’minlaydi hamda tizimda yuz berishi mumkin bo’lgan ichki yoki tashqi o’zgarishlarga qaramay, uning asosiy funksiyalarini saqlab qolishga xizmat qiladi. Shunday qilib, har qanday ishlab chiqarish tizimi o’zining ichki va tashqi muhitiga ega bo’lib, bu ikki muhit o’rtasidagi doimiy axborot aloqasi va o’zaro ta’sir orqali tizimni boshqarish amalga oshiriladi.

Tashqi muhit tarkibiga korxonaning barqaror ishlashiga va umumiy samaradorligiga ta’sir etuvchi omillar kiradi. Bular global yoki makro darajadagi omillar bo’lib, ular ichiga xalqaro munosabatlar, siyosiy vaziyat, iqtisodiy barqarorlik, ijtimoiy-demografik o’zgarishlar, huquqiy va ekologik holat, madaniy rivojlanish kabilar kiradi. Shu bilan birga, mikromuhit — ya’ni raqobatchilar, mijozlar, xomashyo va xizmatlar yetkazib beruvchilar, soliq va tashqi iqtisodiy faoliyatni tartibga soluvchi qonunchilik ham ishlab chiqarish jarayoniga bevosita ta’sir ko’rsatadi. Bundan tashqari, mahalliy infratuzilma — banklar,

sug’urta kompaniyalari, sog’liqni saqlash muassasalari, ilm-fan va ta’lim tizimi, madaniyat, transport va aloqa xizmatlari ham ishlab chiqarish tizimining tashqi muhitini tashkil etadi.

Korxonaning ichki muhiti esa bir necha tarkibiy bo’linmalardan iborat. Ulardan biri maqsadli quyi tizim bo’lib, u ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifati, resurslardan tejamkorlik bilan foydalanish, mahsulotni bozorga chiqarish, mehnat muhofazasi va ekologik xavfsizlikni qamrab oladi. Shuningdek, resurs, axborot, huquqiy va metodik ta’minotni o’z ichiga olgan ta’minlovchi tizim ham mavjud. Bunga qo’shimcha ravishda boshqariluvchi subsistema — ya’ni ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari, ishlab chiqarishni rejalashtirish va texnik jihatdan tayyorlash ishlarini nazarda tutadi. Nihoyat, boshqaruvchi tizim esa boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, ularni amalga oshirishni tashkil etish va xodimlarni samarali boshqarish bo’yicha faoliyatni o’z ichiga oladi.

Umuman olganda, ishlab chiqarish menejmentining boshqaruv mohiyati aynan mana shu kompleks funksiyalar orqali namoyon bo’ladi. Ular — rejalashtirish, ishlab chiqarish faoliyatini tashkil etish, resurslarni muvofiqlashtirish, xodimlarni rag’batlantirish hamda ishlab chiqarish natijalarini nazorat qilishdan iborat. Bu funksiyalar ishlab chiqarish jarayonining har bir bosqichida to’g’ri va samarali boshqaruvni ta’minlab, korxonaning maqsadlariga erishishiga xizmat qiladi.

Ishlab chiqarishni boshqarishda an’anaviy boshqaruv uslublari keng qo’llaniladi. Ular orasida tashkiliy, ma’muriy, iqtisodiy hamda ijtimoiy-psixologik usullar mavjud bo’lib, ularning har biri ma’lum boshqaruv prinsiplariga asoslanadi. Ushbu prinsiplar ichida eng muhimlari quyidagilardan iborat: boshqaruvning ilmiy asoslanganligi, harakatlarning maqsadliligi, bosqichma-bosqichlik va izchillik, markazlashtirilgan tartibga solish va tizim ichidagi o’zini-o’zi boshqarish o’rtasidagi muvozanat, har bir xodimning shaxsiy xususiyatlari va jamoaviy psixologiyani hisobga olish, hamda ishlab chiqarish maqsadlariga erishish jarayonida barcha boshqaruv

ishtirokchilarining huquqlari, majburiyatlari va javobgarligi o’rtasidagi muvofiqlikni ta’minlashdir.

Zamonaviy ishlab chiqarish menejmentining oldida turgan vazifalar ko’p qirrali va doimiy takomillashtirishga qaratilgan. Bunday vazifalarga, avvalo, ilg’or mahsulotlarni ishlab chiqarishga joriy qilish va yangi texnologiyalarni amaliyotga tatbiq etish kiradi. Shu bilan birga, mahsulot ishlab chiqarish bilan bog’liq barcha xarajat turlarini tizimli ravishda kamaytirish, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning sifatini va iste’molchilarga qulayligini oshirish orqali ularning narxini pasaytirish ham muhim yo’nalishlar sirasiga kiradi. Bundan tashqari, ishlab chiqarishdan tortib tayyor mahsulotni mijozga yetkazib berishgacha bo’lgan butun bosqichlarda xarajatlarni optimallashtirish, mahsulot turini kengaytirish, assortimentni o’zgartirish va bozorga moslashtirish orqali ishlab chiqarish samaradorligini oshirish zarur bo’ladi.

Material ishlab chiqarish atamasi inson va jamiyat ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan moddiy ne’matlar yaratishga doir faoliyatni anglatadi. Bu soha ishlab chiqarishning asosiy shakli hisoblanadi va u jamiyatning moddiy ehtiyojlarini qondirishga xizmat qiladi. Uning aksini esa nomoddiy soha tashkil qiladi — bu soha moddiy boyliklar ishlab chiqarmaydi va bevosita ishlab chiqarish bilan shug’ullanmaydi, balki xizmat ko’rsatish, ta’lim, sog’liqni saqlash kabi faoliyat turlarini o’z ichiga oladi.

Material ishlab chiqarish jarayonlari texnika va texnologiyalarni qo’llash asosida amalga oshiriladi. Shu bilan birga, bu jarayonlarda insonlar o’rtasidagi ishlab chiqarish munosabatlari ham muhim rol o’ynaydi. Tarixiy jihatdan jamiyatda texnik va texnologik taraqqiyot aynan inson ehtiyojlarining miqdor va sifat jihatdan oshib borishi natijasida yuzaga kelgan. Ammo inson faoliyati bilan bog’liq bo’lgan antropogen omillar natijasida material ishlab chiqarish jarayonlari ko’plab ekologik muammolarga sabab bo’lmoqda. Yer yuzasining katta hududlari degradatsiyaga uchragan, havo va suv resurslari keng miqyosda ifloslangan. Shuning uchun ham ishlab chiqarish hajmi va shakllarini nazorat ostida ushlab turish, ularning atrof-muhitga salbiy

ta’sirini kamaytirishga qaratilgan choralarni ko’rish zarur hisoblanadi. Bu, o’z navbatida, barqaror ishlab chiqarish siyosatini shakllantirishga xizmat qiladi.

Moddiy ishlab chiqarishni ijtimoiy-falsafiy jihatdan tahlil qilish, bu sohaning tarkibiy qismlarini chuqurroq o’rganishni nazarda tutadi. Bunday yondashuv, birinchi navbatda, mehnatni ijtimoiy hodisa sifatida ko’rib chiqadi. Mehnat inson faoliyatining ijtimoiy va madaniy shakllaridan biri bo’lib, u jamiyat taraqqiyotining negizini tashkil etadi. Mehnat faqatgina moddiy mahsulotlarni yaratish emas, balki inson aqliy va ma’naviy salohiyatining ijodiy ifodasidir. Uning mohiyati inson ehtiyojlarini qondirish, maqsadlarga erishish va yangi qadriyatlar yaratish bilan bog’liq. Mehnat mahsuli sifatida nafaqat moddiy ne’matlar – oziq-ovqat, kiyim-kechak, uy-joy, transport va xizmatlar, balki ilm-fan, san’at, falsafa kabi sohalarda erishilgan ma’naviy yutuqlar ham qaraladi.

Moddiy ishlab chiqarishning boshqa faoliyat turlaridan ajratib ko’rsatilishi esa jamiyatning umumiy iqtisodiy mahsuloti va milliy daromadini aniqlash zaruratidan kelib chiqadi. Moddiy ishlab chiqarish tarmog’iga odatda sanoat, qishloq va o’rmon xo’jaligi, qurilish, transport va aloqa, savdo va umumiy ovqatlanish, moddiy-texnik ta’minot, tayyor mahsulotlarni realizatsiya qilish, hamda resurslarni yig’ish va dastlabki qayta ishlash kabi yo’nalishlar kiradi. Shuningdek, nashriyotlar, kinostudiyalar, ovoz yozish studiyalari, loyiha institutlari, yovvoyi o’simliklar, mevalar, urug’lar va dorivor o’tlarni yig’ish bilan shug’ullanuvchi tashkilotlar, ovchilik xo’jaliklari ham moddiy ishlab chiqarish sohasiga mansub hisoblanadi. Bundan tashqari, moddi ishlab chiqarishga tegishli bo’lgan ilmiy-tadqiqot faoliyatining ham o’ziga xos o’rni bor. Bu ilmiy ishlar bevosita moddiy mahsulotlar ko’rinishida namoyon bo’ladi va jamiyatning moddiy taraqqiyotiga xizmat qiladi. Insoniyat hayoti, uning turmush tarzi, mehnat qilish imkoniyati va moddiy boyliklarga bo’lgan ehtiyoji moddiy ishlab chiqarish orqali ta’minlanadi. Aynan shu omil moddiy ishlab chiqarishni jamiyat hayotining markaziy va tashkil qiluvchi unsuriga aylantiradi.

Moddiy ishlab chiqarish jarayonida ikki turdagi ijtimoiy munosabatlar shakllanadi: texnik-texnologik va iqtisodiy munosabatlar. Bu ikki tizim bir-biri bilan nafaqat bog’liq, balki o’zaro kirishgan holatda mavjud bo’ladi. Ularning bog’lovchi elementi sifatida inson va texnika ajralmas o’rin egallaydi. Texnologik munosabatlar – bu ishlab chiqaruvchi shaxsning mehnat qurollari, xomashyo va texnologik jarayon ishtirokchilari bilan munosabatlarini anglatadi. Bu munosabatlar vaqt nuqtai nazaridan doimiy yoki uzluksiz, shuningdek, faol yoki passiv bo’lishi mumkin. Faol texnologik munosabatlar mehnat obyekti ustida ijodiy ishlash, uni takomillashtirish, hatto o’zgartirishga olib keladi. Aksincha, passiv yondashuv esa ob’yektdan foydalanish natijasida uning kamayishiga yoki butunlay yo’qolishiga sabab bo’ladi.

Iqtisodiy ishlab chiqarish usuli ikki asosiy jihatni o’z ichiga oladi. Birinchisi — jamiyatning tabiat bilan munosabatini aks ettiruvchi ishlab chiqarish kuchlari. Bu kuchlar texnologik taraqqiyot, texnik vositalardan foydalanish darajasi va insonning tabiiy resurslardan foydalana olish salohiyatini ifodalaydi. Ikkinchisi esa — iqtisodiy munosabatlar bo’lib, ular ishlab chiqarish jarayonida insonlar o’rtasida shakllanadigan ijtimoiy aloqalar, hamkorlik shakllari va o’zaro ta’sir mexanizmlarini ifodalaydi. Bu ikki komponent moddiy ishlab chiqarishning mazmuni va strukturasini belgilaydi hamda jamiyatning iqtisodiy rivojlanishini ta’minlovchi asosiy omillar sirasiga kiradi.

Ishlab chiqarish kuchlari moddiy ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirish uchun zarur bo’lgan subyektiv va ob’yektiv elementlar tizimidir. Bu tizimning subyektiv elementi inson bo’lib, u ishlab chiqarish faoliyatining markaziy, hal qiluvchi ishtirokchisi hisoblanadi. Gap faqat inson haqida emas, balki aynan moddiy ne’matlar yaratish bilan shug’ullanadigan ishlab chiqaruvchilar haqida ketmoqda. Ya’ni inson – bu jarayonning faqat subyekti emas, balki ishlab chiqarish kuchlarining asosi, lekin u yakka holda to’liq tizimni tashkil etmaydi.

Moddiy ishlab chiqarishning umumiy tuzilmasida, odatda, ishlab chiqarish kuchlari va ishlab chiqarish munosabatlari alohida ajratib ko’rsatiladi. Ishlab chiqarish kuchlari mehnat qurollari va bilim hamda

ko’nikmaga ega bo’lgan odamlarni o’z ichiga oladi. Mehnat vositalari deganda esa asboblar, mashinalar, kompyuterlar, robotlar va boshqa texnik vositalar tushuniladi. Ularning o’zi mustaqil holda hech qanday mahsulot yarata olmaydi. Demak, ishlab chiqarish kuchlarining yuragi bu – insondir. Ammo insonlar ham texnik vositalarsiz to’liq ishlab chiqarish kuchi bo’la olmaydi. Ularning o’zaro uyg’unligi orqali haqiqiy ishlab chiqarish kuchlari shakllanadi.

Shuningdek, moddiy ishlab chiqarishning muhim elementi sifatida ishlab chiqarish munosabatlari mavjud bo’lib, ular insonlar o’rtasida mahsulot yaratish jarayonida vujudga keladigan ijtimoiy aloqalardir. Bu munosabatlar bir nechta asosiy yo’nalishlarni qamrab oladi: birinchidan, mulkchilik munosabatlari; ikkinchidan, faoliyat natijalarini almashish va bo’lish munosabatlari; uchinchidan, ishlab chiqarilgan mahsulotlarni taqsimlash va iste’mol qilish jarayoni bilan bog’liq bo’lgan munosabatlar. Bu sohalar orasida iste’mol qilish jarayoni ko’pincha alohida ko’rib chiqiladi. Bundan tashqari, ishlab chiqarish munosabatlarining muhim qismlaridan yana biri mehnat taqsimotidir. Bu nafaqat bir korxona yoki soha ichida, balki turli hududlar va mintaqalar o’rtasida ham yuzaga chiqadi. Mehnat taqsimoti ko’plab omillar – iqlim, tabiiy resurslar, mahalliy an’analar va madaniy xususiyatlarga bog’liq bo’ladi. Natijada, bu iqtisodiy aloqalar va o’zaro munosabatlarning xilma-xilligini yuzaga keltiradi.

Ishlab chiqarish munosabatlari tizimida mulk masalasi eng muhim o’rinda turadi. Mulkchilik munosabatlari jamiyatda huquqiy jihatdan mustahkamlanib, maxsus huquqiy hujjatlar bilan tartibga solinadi. Marksistik falsafa asoschilarining fikriga ko’ra, ishlab chiqarish kuchlari va ishlab chiqarish munosabatlari o’rtasidagi bog’liqlik ma’lum qonunlarga bo’ysunadi. Ularning eng muhimlaridan biri – ishlab chiqarish munosabatlari ishlab chiqarish kuchlarining xarakteri va taraqqiyot darajasiga mos kelishi kerakligi haqidagi qonundir. Bu degani, agar ishlab chiqarish kuchlarida tub o’zgarishlar yuz bersa, ishlab chiqarish munosabatlari ham qayta ko’rib chiqilishi zarur. Shu bilan birga, mavjud ishlab chiqarish munosabatlari ishlab chiqarish

kuchlarining rivojlanishiga yordam berishi yoki unga to’siq bo’lishi mumkin.

Ko’plab zamonaviy mutafakkirlar moddiy ishlab chiqarish uslubini jamiyatning mavjudligi va taraqqiyoti uchun asosiy omil deb hisoblaydi. Ular bu fikrni bir nechta muhim dalillar bilan asoslaydi. Ulardan biri shuki, moddiy ne’matlarni muntazam ishlab chiqarmasdan jamiyat hayotini tasavvur etib bo’lmaydi. Shuningdek, mavjud ishlab chiqarish usuli, mehnat taqsimoti va mulkchilik shakllari jamiyatda ijtimoiy qatlamlar, sinflar va guruhlarning paydo bo’lishi va rivojlanishini belgilab beradi. Bu tizim siyosiy hayotning shakllanishiga ham ta’sir ko’rsatadi. Aynan ishlab chiqarish orqali jamiyatda ruhiy-ma’naviy hayot uchun zarur bo’lgan moddiy asoslar yaratiladi. Moddiy ishlab chiqarish inson faoliyatining barcha sohalarida uni faollashtiruvchi, ilhomlantiruvchi va harakatlantiruvchi kuch sifatida namoyon bo’ladi.

Moddiy ishlab chiqarish usuli esa ishlab chiqarish kuchlari va ishlab chiqarish munosabatlarining o’zaro uyg’unligini anglatadi. Bu tizimning rivojlanishi yuqorida aytib o’tilgan qonun – ishlab chiqarish munosabatlarining ishlab chiqarish kuchlariga mos bo’lishi zarurati asosida shakllanadi. Mazkur qonunga ko’ra, ishlab chiqarish munosabatlari ishlab chiqarish kuchlarining ijtimoiy shakli bo’lib, ularni samarali ishlatish va rivojlantirish uchun zarur vosita sanaladi. Shu sababli, ishlab chiqarish tizimi doimo yangilanishi, mavjud iqtisodiy sharoitlarga moslashuvi va jamiyat taraqqiyotiga xizmat qilishi kerak.

1.2. Ishlab chiqarish menejmentining asosiy tushunchalari

Ishlab chiqarish menejmentini o’rganish, eng avvalo, "ishlab chiqarish", "ishlab chiqarish jarayoni", "ishlab chiqarishni tashkil etish" va "ishlab chiqarishni boshqarish" kabi asosiy tushunchalarni yoritishdan boshlanadi. Ishlab chiqarish atamasini ikki xil nuqtai nazardan baholash mumkin: bir tomondan, bu – moddiy ishlab chiqarish jarayoni bo’lsa, boshqa tomondan, bu – jamiyatdagi barqaror mehnat munosabatlari va iqtisodiy aloqalarning yig’indisidir. Ya’ni,

ishlab chiqarish nafaqat moddiy jihatga, balki ijtimoiy-iqtisodiy tarkibga ham ega.

Ishlab chiqarishni tashkil etish tizimi ikki asosiy elementga tayanadi – moddiy va ijtimoiy. Moddiy elementlarga asosan mehnat qurollari, uskunalar va ishlab chiqarish vositalari kiradi. Ijtimoiy elementlar esa ishlab chiqarishda ishtirok etayotgan kishilarning bilim, malaka va tajriba darajasi bilan belgilanadi. Ana shu ikki yo’nalishdagi elementlar tashkil etilgan muvofiqlashtirilgan boshqaruv ta’sirida ishlab chiqarish jarayonida ishtirok etadi va yakunda ma’lum bir mahsulot yoki xizmat yuzaga keladi. Shunday qilib, ishlab chiqarish mahsuloti bevosita ushbu elementlarning o’zaro ta’siri natijasi sifatida qaraladi.

Ishlab chiqarish jarayoni korxonaning mahsulot yoki xizmat yaratishdagi markaziy faoliyati bo’lib, bu jarayon mavjud resurslarni tartibli, bosqichma-bosqich harakatlar orqali yakuniy mahsulotga aylantirishni anglatadi. Resurslar sifatida xomashyo, energiya, texnika vositalari, mehnat kuchi va boshqalar tushuniladi. Ana shu resurslarning oqilona boshqaruvi samarali ishlab chiqarishning poydevorini tashkil qiladi.

Ishlab chiqarish jarayonini boshqarish esa tashkilotdagi boshqaruv funksiyalarining ajralmas qismi bo’lib, ishlab chiqarishning barcha bosqichlarini samarali va tartibli ravishda yuritishni ta’minlaydi. Bu faoliyat korxonaning strategik rejalashtirishidan tortib, kundalik operatsion jarayonlargacha bo’lgan barcha bosqichlarni qamrab oladi.

Ishlab chiqarish menejmenti fanining "Iqtisodiyot va ishlab chiqarishni tashkil etish" fani bilan uzviy bog’liqligi mavjud. Biroq ishlab chiqarish menejmentining asosiy vazifasi mavjud ishlab chiqarish tizimlarining barqarorligi va samaradorligini ta’minlashdan iborat. Bu tizimlarning faoliyat ko’rsatish darajasi korxonaning umumiy raqobatbardoshligi, xarajatlarni boshqarish darajasi va bozordagi muvaffaqiyatiga bevosita ta’sir qiladi.

Zamonaviy ishlab chiqarish korxonalarida ishlab chiqarish xarajatlari kompaniyaning raqobatbardoshligini belgilovchi muhim mezon sifatida qaralmoqda. Shu sababli, ishlab chiqarish menejmenti

nafaqat ishlab chiqarish jarayonining o’zini, balki ishlab chiqarishni boshqaruvchi tashkiliy tuzilmalarni, ularning takomillashtirilishini, ishlab chiqarishni avtomatlashtirish tizimlarini joriy etishni, shuningdek, raqamli texnologiyalar asosida ishlab chiqarishni modernizatsiya qilishni ham o’z ichiga oladi. Bularning barchasi ishlab chiqarish menejmenti doirasida samarali va tizimli boshqaruvni shakllantirishga xizmat qiladi.

Ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirishning samarali usullaridan biri bu – innovatsion va raqamli texnologiyalarni joriy etish orqali ishlab chiqarish boshqaruvini takomillashtirishdir. Texnologiyalarni modernizatsiya qilish ishlab chiqarish jarayonlarining avtomatlashtirilishini ta’minlab, xarajatlarni kamaytirish, mahsulot sifati va ishlab chiqarish tezligini oshirish imkonini beradi. Biroq ishlab chiqarish samaradorligi faqatgina texnik vositalarga bog’liq emas. Bunda inson omili, ya’ni ishlab chiqarishni boshqaruvchi rahbarlarning kasbiy tayyorgarligi va malakasi ham hal qiluvchi ahamiyatga ega. Ishlab chiqarish menejerining bilim va ko’nikma darajasi ishlab chiqarish tizimining hozirgi holatda va kelajakda qay darajada samarali ishlashini belgilab beradi. Aynan shu menejerlar strategik qarorlar qabul qiladilar, texnik loyihalashtirishda qatnashadilar, korxonaning yangi ishlab chiqarish quvvatlarini joylashtirishda ishtirok etadilar hamda ishlab chiqarish tizimini tahlil qilish va baholashga mas’ul bo’ladilar.

Yaxshi ishlab chiqarish menejeri bo’lish uchun inson bir qator yo’nalishlarda yetarli bilim va malakaga ega bo’lishi zarur. Bu yo’nalishlar qatoriga ishlab chiqarishning vaqt va makonda qanday tashkil etilishi, mehnat jarayonlarini qanday tashkil qilish va ish joylarini qanday joylashtirish, mehnatni normativlashtirishning asosiy tamoyillari, xodimlarni moddiy va nomoddiy rag’batlantirish usullari, innovatsiyalarni joriy qilish va ularning qarshiligini yengish usullari kiradi. Bularning barchasi samarali ishlab chiqarish tizimini boshqarish uchun zarur bo’lgan kompetensiyalar majmuasini tashkil etadi. Bundan tashqari, ishlab chiqarish menejeri analitik fikrlash qobiliyatiga ham ega bo’lishi kerak. U statistik ma’lumotlar asosida tahlil o’tkazib,

samaradorlikni oshirish yo’llarini izlab topa olishi, ishlab chiqarishdagi muammolarni aniqlab, ularni bartaraf etish bo’yicha takliflar kiritishi zarur.

Hozirgi davrda “ishlab chiqarish menejmenti” atamasi bilan bir qatorda “operatsion menejment”, “ishlab chiqarishni boshqarish” yoki “operatsiyalarni boshqarish” kabi terminlar ham keng qo’llanilmoqda. Ko’plab mutaxassislar bu tushunchalarni sinonim sifatida ko’rib, ularni bir-birining o’rnida ishlatish mumkin deb hisoblaydilar. Bularning barchasi bir yo’nalishga – ishlab chiqarish faoliyatini samarali boshqarishga – xizmat qiladi.

1.3. Korxona ishlab chiqarish menejmentining ob’yekti sifatida

Korxona ishlab chiqarish menejmentining asosiy obyekti hisoblanadi, chunki aynan shu yerda barcha ishlab chiqarish omillari birlashadi va o’zaro uyg’unlikda faoliyat yuritadi. Korxona mustaqil xo’jalik yurituvchi subyekt sifatida turli xil resurslarni ishlab chiqarish jarayonida qo’llab, ularni qayta ishlaydi va natijada raqobatbardosh mahsulot yoki xizmatlar yaratadi. Ushbu resurslar moddiy (xom ashyo, materiallar), nomoddiy, inson resurslari va axborot resurslaridan iborat bo’lishi mumkin. Ularni harakatga keltirish orqali ishlab chiqarish omillari sifatida qaraladi.

Har bir korxonaning asosiy maqsadi minimal xarajatlar evaziga maksimal va barqaror foyda olish orqali bozorda raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarishga intilishdan iborat. Shu bois, korxonaning faoliyatini turli nuqtai nazardan – ishlab chiqarish jihati, tashkiliy-iqtisodiy yo’nalish va ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyatiga ko’ra baholash mumkin.

O’zbekiston Respublikasi statistika agentligi ma’lumotlariga ko’ra, 2024-yil holatiga mamlakatda faoliyat yuritayotgan kichik tadbirkorlik subyektlarining soni 540 mingdan oshgan. Ularning aksariyati xizmat ko’rsatish, savdo, qurilish va ishlab chiqarish sohalarida faoliyat olib bormoqda. O’zbekistonda korxonalar mikrobiznes, kichik, o’rta va yirik korxonalar sifatida tasniflanadi. Masalan, mikrokorxonalarda 10-15 nafar xodim ishlasa, kichik korxonalarda bu ko’rsatkich 100

nafargacha, o’rta korxonalarda 250 nafargacha, yirik korxonalarda esa 250 nafardan ortiq bo’lishi mumkin.

Shuningdek, O’zbekistonda korxonalar mulkchilik shakliga ko’ra ham ajratiladi. Ular xususiy, davlatga tegishli, qo’shma korxonalar (xorijiy kapital ishtirokidagi), to’liq xorijiy kapital asosida faoliyat yurituvchi yoki aralash mulkka asoslangan bo’lishi mumkin. Bu tasniflar korxonani chuqur o’rganish va uni boshqarishdagi strategiyalarni ishlab chiqishda muhim ahamiyat kasb etadi.

So’nggi yillarda "Raqamli iqtisodiyot", "Raqamli O’zbekiston – 2030" dasturi doirasida "aqlli korxona", "aqlli zavod", "kelajak fabrikasi" kabi tushunchalar faol muhokama qilinmoqda. Bunday zamonaviy korxonalar raqamli texnologiyalar va sun’iy intellektdan foydalangan holda yuqori aniqlikda va tezlikda mahsulot ishlab chiqarishni maqsad qiladi. Ular asosan robotlashtirilgan liniyalar, avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari, 3D bosib chiqarish texnologiyasi, bulutli tizimlar va sensorli nazorat vositalari orqali boshqariladi. O’zbekistonda bunday yondashuvlar "IT Park", "Innovatsion rivojlanish agentligi", "Texnopark" kabi platformalar orqali rivojlanmoqda.

Aynan ishlab chiqarish menejeri bu kabi yangi texnologiyalarni joriy qilishda, ishlab chiqarishni strategik rejalashtirishda, samaradorlikni baholashda va ishchi kuchini boshqarishda muhim rol o’ynaydi. Shu sababli, ularning zamonaviy bilim va ko’nikmalarga ega bo’lishi, raqamli muhitda ishlashga tayyorligi bugungi kunda dolzarb bo’lib qolmoqda.

Nazorat savollari:

1. Zamonaviy tashkilot boshqaruvida ishlab chiqarish menejmentining o’rni qanday?
2. Ishlab chiqarish menejmentiga bo’lgan qiziqishning oshishiga qanday omillar sabab bo’lmoqda?
3. “Ishlab chiqarish menejmenti” tushunchasiga ta’rif bering.
4. Ishlab chiqarish menejmentining maqsadi va vazifalari nimalardan iborat?

5. Mahalliy va xorijiy tadqiqotchilarning ishlanmalari qanday mos keladi?

6. Mahalliy va xorijiy tadqiqotchilarning ishlanmalari bir-birini inkor qiladimi yoki o’zaro to’ldiradimi?

7. Ishlab chiqarish menejmentidagi asosiy zamonaviy tendensiyalarni sanab bering.

II BOB. ISHLAB CHIQARISH MENEJMENTI FANINING RIVOJLANISH TARIXI

2.1. Ishlab chiqarish menejmentining mustaqil bilim sohasi sifatida shakllanish tarixi

Ishlab chiqarish menejmenti fani asta-sekin rivojlanib, tarixiy jarayonda evolyutsion yo’l bilan shakllangan. Turli zamonlarda bu yo’nalishning rivojlanishiga hissa qo’shgan muhim ilmiy va amaliy voqealar mavjud. Mutaxassislar ishlab chiqarish menejmentining shakllanishida bir qator asosiy bosqichlarni ajratib ko’rsatadilar. Ishlab chiqarish menejmentining ilmiy yo’nalish sifatida paydo bo’lishi ingliz iqtisodchisi Adam Smitning mehnat taqsimoti haqidagi g’oyalari bilan bog’liq. U o’zining nazariyasida mehnatni samarali tashkil etish orqali ishlab chiqarish unumdorligini oshirish mumkinligini asoslab bergan. Bu yondashuv keyinchalik ishlab chiqarishni boshqarishning nazariy asoslarini yaratdi.

1911-yilda Frederik Teylor va Garri Emerson tomonidan ishlab chiqarishni boshqarishning asosiy prinsiplariga bag’ishlangan muhim ilmiy ishlanmalar chop etildi. Bu asarlar ishlab chiqarish menejmentining nazariy poydevorini mustahkamladi. 1912 yilda esa Liliyan va Frenk Gilbrettlar tomonidan mehnat harakatlarini tahlil qilish va ishchilar mehnatini ratsional tashkil etishga qaratilgan izlanishlar e’lon qilindi. Ularning ishlari sanoat psixologiyasining shakllanishiga zamin yaratdi.

Garri Emerson o’z izlanishlarida mehnat unumdorligini oshirishga ta’sir qiluvchi omillarni chuqur tahlil qilgan. Ayniqsa, u "qattiq ishlash" va "samarali ishlash" tushunchalari o’rtasidagi farqni aniqlab, samaradorlikni oshirish yo’llarini izlagan. U mehnatni faqat ko’p vaqt sarflash orqali emas, balki ongli va puxta tashkil etilgan harakatlar orqali amalga oshirish zarurligini ta’kidlagan. Shuningdek, Genri Ford tomonidan avtomobil sanoatida joriy etilgan ishlab chiqarish tizimi butun dunyoda ommalashgan. U ilmiy boshqaruv prinsiplarini kengaytirib, innovatsion yondashuvlar orqali yuqori samaradorlikka erishgan. Fordning yirik sanoat korxonasida ishlab chiqilgan tizim o’z

davrida misli ko’rilmagan tezlik va sifatda avtomobil ishlab chiqarishni yo’lga qo’yishga xizmat qilgan. Uning “Mening hayotim va yutuqlarim” hamda “Bugun va ertaga” nomli kitoblari bugungi kunda ham rahbarlar uchun muhim qo’llanma bo’lib qolmoqda.

Frederik Teylor, Garri Emerson, Liliyan va Frenk Gilbrettlar, Genri Gantt va Genri Fordlarning ishlari mehnatni ilmiy asosda tashkil etishning tamal toshi bo’lib xizmat qilgan. Ularning izlanishlari tufayli ilmiy mehnat tashkiloti bir qator asosiy prinsiplar bilan boyitildi. Bu prinsiplar orasida ilmiylik, tizimlilik, komplekslik, optimal yechimlarni tanlash, mehnat taqsimoti, mehnat kooperatsiyasi, ixtisoslashuv va harakatlarni tejash kabi muhim g’oyalar mavjud. Ushbu tamoyillar ishlab chiqarish jarayonlarini samarali boshqarishning poydevorini tashkil qiladi.

O’tgan asrning dastlabki yillarida ham mahalliy olimlar ishlab chiqarish samaradorligini oshirish masalalariga alohida e’tibor qaratgan. Masalan, A. A. Bogdanov o’zining “Boshqaruvning umumiy ilmi” nomli asarida tizimli yondashuv asoslarini yaratib berdi va bu bilan keyinchalik rivojlangan tizim nazariyasining poydevorini qo’ydi. Shu bilan birga, A. K. Gastev rahbarligida faoliyat yuritgan Mehnat markaziy instituti mehnatni tashkil etishning dolzarb masalalari bilan shug’ullangan, u yerda ishlab chiqarishdagi harakatlar, vaqt normasi va ish unumdorligi kabi ko’plab texnologik va tashkiliy masalalar chuqur tadqiq etilgan. Mehnatni normallashtirishga oid ilmiy va amaliy masalalar bilan A. G. Spax, G. V. Orentlikher, Ya. M. Punskiy kabi olimlar ham faol shug’ullangan. Sovet iqtisodiyoti sharoitida esa asosan markazlashtirilgan rejalashtirishga ustuvor e’tibor berilgan bo’lib, ishlab chiqarish faoliyatini boshqarishning asosiy vositasi aynan reja asosida harakat qilish bo’lgan.

Shu bilan birga, G’arbiy mamlakatlarda o’sha davrda boshqaruv ilmiga yondashuv asta-sekin inson omiliga, ya’ni inson resurslarining tashkilot faoliyatiga ta’sirini o’rganishga qarab siljiy boshladi. 1930-yillardan boshlab 1950-yillargacha insoniy munosabatlar maktabi shakllandi. Ushbu maktabning taniqli vakillari Elton Mayo va F. Rotlisberger bo’lib, ular ijtimoiy va psixologik omillarning ish

unumdorligiga ta’sirini o’rganish bilan shug’ullangan. Ular tomonidan olib borilgan Xawtor eksperimenti shuni ko’rsatdiki, ishchilarning sharoit va munosabatlarga bo’lgan hissiy-psixologik munosabati ularning mehnat samaradorligiga bevosita ta’sir qiladi. Bu esa inson omilining muhimligini isbotlab berdi. Biroq, Elton Mayoning g’oyalari o’sha davrdagi sovet boshqaruv amaliyotida keng qo’llanilmagan va u qadar e’tirof etilmagan.

Keyinchalik insoniy munosabatlar maktabi psixologik va ijtimoiy-psixologik yondashuvlarga asoslangan “xulq-atvor fanlari maktabi”ga aylana boshladi. Bu maktabning mashhur vakillari – A. Maslou, F. Gersberg, K. Arjiris kabi olimlar insonning ichki motivatsiyasi, ehtiyojlari va tashabbusini boshqaruv tizimida hisobga olish zarurligini ta’kidladilar. Rossiyada esa 1960-yillarda ilmiy doiralarda kiberne’tika faniga katta qiziqish uyg’ondi. Bu yondashuv texnik va avtomatlashtirilgan tizimlarni boshqarishga asoslangan bo’lib, texnologik jarayonlarni nazorat qilish va ishlab chiqarishni avtomatlashtirish tizimlari orqali samaradorlikni oshirishga qaratilgan edi.

Keyingi bosqichda ishlab chiqarish menejmenti tizimiy yondashuv asosida rivojlana boshladi. Bu yondashuv T. Piterson, R. Uotermen, R. Paskal va E. Atos tomonidan ishlab chiqilgan “7S” modeli orqali yanada takomillashtirildi. Ushbu modelda tashkilotning muvaffaqiyatli ishlashi uchun muhim bo’lgan yetti asosiy omil – strategiya, tuzilma, tizimlar, qadriyatlar, xodimlar, ko’nikmalar va uslublar yoritib berilgan. Boshqaruv tizimiga tizimli yondashuvning kirib kelishi bilan bir qatorda vaziyatli yondashuv konsepsiyasi ham keng qo’llanila boshlandi. Bu konsepsiya asosida ishlab chiqarishni boshqarishda turli model va usullar, xususan modellashtirish, matematik dasturlash, navbatlar nazariyasi va boshqa analitik yondashuvlar keng qo’llanila boshlandi.

Zamonaviy ishlab chiqarish menejmentining asosini esa bir qator ilg’or konsepsiyalar tashkil qiladi. Ular qatorida “tejamkor ishlab chiqarish” konsepsiyasi, “jami sifat menejmenti” tizimi, “Olti sigma” sifatni boshqarish metodologiyasi hamda “Sanoat 4.0” deb nom olgan

raqamli transformatsiyaga asoslangan ishlab chiqarish tizimi mavjud. Ayniqsa, hozirgi kunda “aqlli ishlab chiqarish” atamasi keng tarqalmoqda. Smart manufacturing, ya’ni aqlli ishlab chiqarish, bozor talablaridagi o’zgarishlarga real vaqt rejimida javob bera oladigan yangi turdagi ishlab chiqarish tizimini anglatadi. Bunday tizimning asosi – ishlab chiqarishning barcha bosqichlarida axborot texnologiyalaridan keng foydalanishdir. Bu esa ishlab chiqarish samaradorligini keskin oshirishga xizmat qiladi.

2.2. Ishlab chiqarishni boshqarishda qo’llaniladigan yondashuvlar

Ishlab chiqarishni boshqarishda qo’llaniladigan yondashuvlardan biri bu – jarayonli boshqaruv yondashuvidir. Ushbu yondashuv XX asrning 80-yillariga kelib to’liq shakllandi va hozirgi kunda tashkilotlarning samarali faoliyat yuritishida muhim o’rin tutadi. Bu konsepsiyaga ko’ra, har qanday tashkilotning butun faoliyati turli xil jarayonlarning yig’indisi sifatida ko’rib chiqiladi. Demak, tashkilotni boshqarish uchun birinchi navbatda uning jarayonlarini boshqarish zarur bo’ladi. Ushbu yondashuv sifatni oshirish yo’lida asosiy vositalardan biri hisoblanadi.

Jarayonli yondashuvning markazida “jarayon” tushunchasi turadi. Har xil ta’riflar mavjud bo’lsa-da, eng ko’p ishlatiladigan aniqlik ISO 9001 xalqaro standartida berilgan bo’lib, unda jarayon o’zaro bog’liq va o’zaro ta’sir qiluvchi faoliyatlar majmui sifatida tariflanadi, ya’ni bu faoliyatlar kiruvchi resurslarni chiqishga aylantirish jarayonini tashkil qiladi. Biroq, bu ta’rifda har doim ham bir muhim jihat – ya’ni jarayonning tizimli va takrorlanuvchi xususiyati to’liq ifodalanmagan. Jarayonli faoliyat doimiy ravishda takrorlanadigan, maqsadga yo’naltirilgan harakatlar bo’lishi kerak, tasodifiy yoki epizodik faoliyat bu talablarga mos kelmaydi.

Mazkur yondashuvning ishlab chiqilishidagi asosiy maqsad tashkilot ichida gorizontal aloqalarni shakllantirishdan iborat edi. Ya’ni, bitta jarayonda ishtirok etayotgan turli bo’linmalar yoki xodimlar o’zaro hamkorlikda mustaqil ravishda ishni muvofiqlashtirishlari, muammolarni o’z vaqtida hal qilishlari mumkin

bo’ladi. Bunda yuqori rahbariyatning aralashuvi talab etilmaydi, bu esa tezkorlik va samaradorlikni oshiradi. Jarayonli boshqaruv tashkilotda faoliyatni moslashtirish va natijalarga bevosita ta’sir ko’rsatish imkonini beradi.

Jarayonli yondashuv bir nechta tamoyillarga asoslanadi. Ularni amalda qo’llash tashkilot faoliyatining samaradorligini oshiradi, biroq bu bilan birga korporativ madaniyatning yuqori darajada bo’lishini ham talab etadi. Ya’ni, an’anaviy funksional boshqaruvdan jarayonli boshqaruvga o’tishda xodimlar doimiy ravishda jamoaviy ishlashga tayyor bo’lishlari kerak, hatto ular turli bo’limlarga mansub bo’lsalar ham. Bu yondashuvning ishlashi aynan jamoaviy hamkorlikning qanchalik muvaffaqiyatli tashkil etilishiga bog’liq bo’ladi. Jarayonlar asosida boshqaruvni joriy etishda bir nechta asosiy qoidalarni e’tiborga olish muhim. Birinchi navbatda, barcha jarayonlarning o’zaro bog’liqligi tamoyiliga amal qilish lozim. Tashkilot aslida bir-biri bilan chambarchas bog’langan jarayonlar tarmog’idir.

Jarayon bu – aniq bir ish amalga oshiriladigan faoliyat turi bo’lib, tashkilotdagi barcha ishlar o’zaro aloqador jarayonlar orqali amalga oshiriladi. Ikkinchidan, har bir jarayonning aniq maqsadi bo’lishi, uning natijalari esa foydalanuvchi ehtiyojlariga javob berishi lozim. Ushbu foydalanuvchi ichki bo’lishi mumkin – masalan, tashkilot ichidagi boshqa bo’lim, yoki tashqi iste’molchi bo’lishi mumkin. Jarayonning qiymati aynan uning natijalarining dolzarbligiga bog’liq. Uchinchi tamoyil – bu jarayonlarni hujjatlashtirish. Jarayonlar asosida olib boriladigan barcha faoliyatlar yozma ravishda rasmiylashtirilishi kerak. Bu esa uni standartlashtirish, ya’ni yagona tartib asosida boshqarish imkonini beradi va shu bilan birga kelajakda takomillashtirish yoki o’zgartirish uchun mustahkam asos bo’lib xizmat qiladi.

To’rtinchi prinsip – bu jarayonni doimiy nazorat qilish zarurati. Har bir jarayonning boshlanishi va yakuni aniq belgilanishi shart, bu esa ularning chegaralarini aniqlaydi. Bu chegaralar doirasida jarayonning holati va natijalarini baholovchi ko’rsatkichlar ishlab chiqiladi. Bu ko’rsatkichlar asosida jarayonning samaradorligi tahlil

qilinadi va zarur hollarda o’zgartirishlar kiritiladi. Umuman olganda, jarayonli yondashuv ishlab chiqarishni boshqarishda zamonaviy va samarali usul bo’lib, u tashkilotning ichki resurslarini to’g’ri muvofiqlashtirish, bo’linmalararo hamkorlikni mustahkamlash, sifatlilik va tejamkorlikni ta’minlash orqali natijadorlikni oshirish imkonini beradi.

Jarayonlarga asoslangan boshqaruv tamoyillaridan biri – bu mas’uliyat tamoyilidir. Har bir ishlab chiqarish jarayonida turli mutaxassislar va xodimlar ishtirok etishi mumkin bo’lsa-da, ushbu jarayonning borishi va yakuniy natijalari uchun yakka mas’uliyatni faqat bitta shaxs zimmasiga olishga majbur bo’ladi. Bunday yondashuv tashkilot ichidagi faoliyatni tizimli nazorat qilish va jarayonlar uchun aniq javobgarlikni belgilash imkonini beradi.

Jarayonli boshqaruv tizimi tashkilotda gorizontal aloqalarni kuchaytiradi, ya’ni bir xil jarayonda ishtirok etayotgan bo’limlar yoki mutaxassislar o’zaro bevosita hamkorlik qilish imkoniyatiga ega bo’ladi. Bu esa an’anaviy funksional yondashuvga qaraganda bir qator muhim afzalliklar yaratadi. Masalan, harakatlarning muvofiqlashtirilgan bo’lishi, jarayon natijalariga yo’naltirilganlik, umumiy samaradorlikning oshishi va natijalarning shaffofligi – bularning barchasi jarayonli boshqaruvning ijobiy tomonlaridir.

Bundan tashqari, bu yondashuv orqali jarayonlarning oldindan bashorat qilinishi osonlashadi, doimiy takomillashtirish uchun yangi imkoniyatlar aniqlanadi, bo’limlar o’rtasidagi sun’iy to’siqlar yo’q qilinadi va keraksiz vertikal boshqaruv aloqalari qisqartiriladi. Shuningdek, talabga javob bermaydigan yoki samara keltirmaydigan jarayonlar tahlil qilinib, ulardan voz kechiladi. Natijada, vaqt va moddiy resurslar sezilarli darajada tejab qolinadi.

Jarayonli boshqaruv nafaqat alohida uslub sifatida, balki bir qator zamonaviy va samarali boshqaruv konsepsiyalarining asosiy negizi sifatida ham keng qo’llanilmoqda. Hozirgi kunda jarayonlarga asoslangan boshqaruv uchta muhim yondashuvda markaziy o’rin egallaydi. Birinchi yondashuv bu – umumiy sifat menejmenti bo’lib, unda tashkilot faoliyati doirasida mahsulot sifati, jarayonlar sifati va

umuman boshqaruv tizimini doimiy takomillashtirish orqali mijozlarning ehtiyojini maksimal darajada qondirish maqsad qilib qo’yiladi.

Ikkinchi yondashuv – bu jarayonlarni doimiy takomillashtirish konsepsiyasidir. Bu yondashuv asosida har qanday faoliyatni muntazam, kichik o’zgarishlar orqali rivojlantirish yotadi. Ushbu yondashuvning eng mashhur namunasiga yaponlarning Kaizen falsafasi kiradi. Kaizen tamoyillariga ko’ra, har bir xodim o’z faoliyati doirasida har kuni qandaydir kichik yaxshilanish kiritishga intilishi kerak. Bu esa umumiy tizimni bosqichma-bosqich, barqaror va sifatli rivojlantirishga olib keladi.

Uchinchi yondashuv esa biznes-jarayonlarni qayta muhandislik qilish konsepsiyasi bo’lib, bu tamoyil 1990-yillarning boshlarida yuzaga kelgan. Bu yondashuv avvalgi jarayonlarni tubdan qayta ko’rib chiqish va keskin o’zgartirishni nazarda tutadi. Ya’ni, mavjud tartiblar radikal tarzda o’zgartirilib, butun jarayonlar yangicha yondashuv asosida qayta loyihalashtiriladi. Bu jarayonda texnologiyalarga, ayniqsa axborot texnologiyalariga katta urg’u beriladi.

Shuningdek, tizimli yondashuv ham jarayonli boshqaruvga bevosita bog’liq bo’lib, bu metodologiya orqali murakkab tizimlar, ularning tuzilishi, ichki mexanizmlari va tashkiliy xususiyatlari chuqur o’rganiladi. Tizimli yondashuv tashkilotlar va ularning boshqaruv tizimlariga ilmiy asoslangan, keng ko’lamli va izchil ta’sir ko’rsatish uchun zarur strategiyalarni ishlab chiqish imkonini beradi. U har bir tizimning ichki tuzilmasi, funksional aloqalari va tashqi ta’sirlarga nisbatan barqarorligini chuqur tahlil qilishga xizmat qiladi. Shu tarzda, tizimli yondashuv tashkilot faoliyatini optimallashtirishda muhim vosita bo’lib xizmat qiladi.

Tizimli yondashuv nafaqat matematik uslublardan foydalanishni ta’minlovchi shart bo’libgina qolmay, balki undan ancha kengroq, chuqur va kompleks yondashuvni anglatadi. Bu yondashuv muayyan obyektning barcha o’ziga xos xususiyatlarini har tomonlama hisobga olishga asoslanadi. Har qanday tizimning o’ziga xos tuzilishi bo’lib, bu

tuzilma ushbu tizimni qanday tashkil qilish, boshqarish va rivojlantirish lozimligini belgilaydi.

Tizimlarning tabiati shundan iboratki, ular boshqaruvga o’ziga xos tarzda javob qaytaradi, ayrim holatlarda rejalashtirilgan dasturlardan og’ishlar yuzaga keladi yoki tashqi ta’sirlarga turlicha munosabat bildiradi. Ayniqsa, ishlab chiqarish sohasida tizimlar juda murakkab va ko’p pog’onali bo’ladi. Masalan, birgina ishlab chiqarish obyektining o’zi ham o’zaro bog’langan va bir-biriga ta’sir ko’rsatuvchi bir nechta kichik tizimlardan – zavod, tsex, sex, ish uchastkasi, hatto inson va mashina o’rtasidagi hamkorlikdan tashkil topgan bo’ladi.

Shunday murakkab tizimlarni tashkil qilish va ularni boshqarish bo’yicha ishlarga quyidagi jihatlar kiradi: birinchidan, tizim ichidagi har bir element yoki kichik tizimning bir-biri bilan qanday bog’langanligini aniqlash; ikkinchidan, barcha elementlarning uyg’un va izchil rivojlanishini ta’minlovchi shart-sharoitlarni yaratish; uchinchidan, tizim elementlarini o’zaro muvofiqlashtirish mexanizmini ishlab chiqish; va, nihoyat, boshqaruv organlarini tashkil qilish, boshqaruv usullari va mexanizmlarini ishlab chiqish. Bu holat shuni ko’rsatadiki, tizimli yondashuv faqatgina nazariy tushuncha emas, balki ishlab chiqarishni samarali tashkil qilish uchun amaliy jihatdan ham beqiyos ahamiyatga ega.

Bugungi kunda aynan tizimli yondashuv AQSHda keng qo’llanilgan bo’lib, dunyoning aksariyat mamlakatlarida ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil qilishda asosiy vosita sifatida foydalanilmoqda. Bu yondashuv korxonani bir butun murakkab tizim sifatida ko’rib chiqadi. Bu tizim ichida esa turli bo’linmalar – ishlab chiqarish seksiyalari, alohida korxonalar yoki xizmat ko’rsatuvchi tizimlar bo’lib, har birining maqsadlari va vazifalari umumiy strategik yo’nalishga xizmat qiladi.

Tizim deb atalgan tuzilmaning o’zi ichki subsistemalar orasidagi yaqin bog’liqlik va tashqi muhit bilan doimiy aloqadorlikni nazarda tutadi. Korxona yoki firma bu nuqtai nazardan olganda, o’zaro aloqador va bir-birini to’ldiruvchi elementlardan iborat yaxlit tuzilma sifatida qaraladi. Tashkilot ichida esa bu subsistemalarning nisbatan

mustaqil faoliyat yuritishi mumkin, lekin ularning har biri yagona boshqaruv tamoyillariga bo’ysunadi.

Tizimli yondashuvda tizimning atrof-muhit bilan uyg’unligini hisobga olish muhim. Bu muhit deganda tashqi omillar majmui tushuniladi – ular tizim elementlariga ta’sir ko’rsatadi va o’z navbatida, tizim elementlari ham ushbu omillarga javoban o’zgaradi. Bunday o’zaro ta’sirlar modelini ko’rsatish uchun turli xil uslublardan foydalaniladi: grafiklar, matritsalar, matematik formulalar yoki qarorlar daraxti kabi vositalar. Biroq bu vositalarning hech biri tizim mohiyatini to’liq yoritib bera olmaydi, chunki tizim – bu doimiy harakatdagi va elementlari o’zaro bog’langan murakkab tuzilmadir.

Shu sababli, har bir subsistemaning boshqa elementlar bilan qanday munosabatda ekanligini chuqur o’rganish zarur. Bu yondashuv asosida boshqaruv obyektining – ya’ni, firma yoki korxonaning modeli yaratiladi. Ushbu model asosida tajriba o’tkazish orqali boshqaruv qarorlarini takomillashtirish, ya’ni korxona maqsadlariga eng samarali yo’l bilan erishish imkoniyati yuzaga keladi. Tizimli yondashuv aynan shu nuqtada ishlab chiqarishni mukammal boshqarishning kalitiga aylanadi.

Ishlab chiqarishni boshqarishda tizimli yondashuv shundan iboratki, diversifikatsiyalashgan va markazsizlashtirilgan ishlab chiqarishni rejalashtirish jarayoni korxona ichidagi turli ishlab chiqarish bo’linmalari o’rtasidagi uzviy aloqalar va hamkorlikni hisobga olgan holda tashkil etiladi. Bunday yondashuvni amaliyotga tadbiq etish zamonaviy kompyuter texnologiyalari va markazlashtirilgan axborot tizimlarining paydo bo’lishi bilan yanada kengaygan. Aynan ushbu texnik imkoniyatlar tufayli ishlab chiqarishni boshqarishning tuzilmasini takomillashtirish, boshqaruv jarayonlarini yanada optimallashtirish hamda resurslar va imkoniyatlardan samarali foydalanish imkoniyati yaratilmoqda.

Tizimli yondashuv boshqaruvni qarorlar qabul qilishning murakkab, lekin izchil tartibga solingan jarayoni sifatida ko’rib chiqadi. Bu jarayonda yangicha mahsulotlar, texnologiyalar yoki bozorlarga moslashuvchanlikni oshirish, yakka-yakka holatlar tahlilidan kompleks

yondashuvga o’tish, samaradorlikni faqat alohida jihatlar emas, balki barcha omillarni birgalikda baholash orqali ta’minlash muhim o’rin egallaydi. Bu yo’nalishda axborot texnologiyalari, hisoblash texnikasi va iqtisodiy-matematik modellardan foydalanish asosida doimiy monitoring va nazorat amalga oshiriladi.

Tizimli yondashuv nazariy jihatdan kibernetika, tizimlar tahlili, operatsiyalar tadqiqoti va qarorlar nazariyasi kabi fanlar bilan bevosita bog’liq. Bu fanlar o’zaro birgalikda bir metodologik asosga tayanadi, ya’ni tizim – bu oddiy yig’indilar to’plami emas, balki o’zaro bog’liq elementlardan tashkil topgan va doimiy rivojlanib boradigan yaxlit organizm degan tamoyilga asoslanadi. Bunday qarash hozirgi zamonaviy boshqaruvga xos bo’lgan yondashuvlar, xususan, maqsadli boshqaruv, loyihalarga asoslangan boshqaruv va tashkilotlar tuzilmasini qayta ko’rib chiqishga qaratilgan transformatsion uslublar uchun metodik asos vazifasini bajaradi.

Shuningdek, boshqaruv amaliyotida holatga moslashuvchan yondashuv ham katta ahamiyatga ega. Bu borada Fred Fidlerning rahbarlik nazariyasi alohida o’rin tutadi. Uning fikricha, har bir rahbar o’zining shaxsiyati va boshqaruv uslubini tubdan o’zgartira olmaydi, shu sababli u eng samarali ishlay oladigan muhitda faoliyat yuritishi kerak. Ya’ni, vazifalar aniq belgilangan, vakolatlar yetarli, xodimlar bilan ijobiy munosabat o’rnatilgan bo’lsa, rahbar o’z imkoniyatlarini to’liq namoyon eta oladi. Agar sharoit noqulay bo’lsa, u holda rahbarning insoniy munosabatlarni qo’llab-quvvatlovchi, ya’ni instrumental uslubda boshqaruvi samarali bo’ladi. Bunday yondashuv, ayniqsa, yetarli darajada vakolatga ega bo’lmagan rahbarlar uchun foydalidir, chunki bu uslub orqali ular jamoaning ishonchini qozonib, o’z ta’sir doirasini kengaytirish imkoniga ega bo’ladi.

Mazkur yondashuvning boshqa bir ko’rinishi bo’lib, Terens Mitchell va Robert Haus tomonidan ishlab chiqilgan “yo’l – maqsad” modeli hisoblanadi. Ushbu modelda rahbarlar xodimlarni tashkilot maqsadlariga erishishga undash uchun ularning harakat yo’nalishlariga ta’sir ko’rsatadi. Rahbarning vazifasi xodimlarga shuni tushuntirishdan iboratki, agar ular o’z ishini mas’uliyat bilan bajarsalar, qanday foydali

natijalarga erishishlari mumkin. Bu motivatsion yondashuv rahbar va xodimlar o’rtasidagi o’zaro ishonch, aniq maqsadlar va natijadorlikka yo’naltirilgan boshqaruv madaniyatini shakllantirishda muhim vosita bo’lib xizmat qiladi.

Holatga asoslangan yondashuvning yana bir muhim namunasi Pol Hersi va Kennet Blanchard tomonidan ishlab chiqilgan hayotiy tsikl nazariyasidir. Bu nazariya rahbarning boshqaruv uslubi xodimning tayyorgarlik darajasiga qarab o’zgarishi lozimligini ta’kidlaydi. Ushbu yondashuvda rahbarning harakatlari bir tomonlama aloqa orqali topshiriqlarni tushuntirishdan iborat bo’lishi yoki ikki tomonlama muloqot orqali ijtimoiy-emosional qo’llab-quvvatlash shaklida namoyon bo’lishi mumkin. Bunda rahbar xodim bilan qanday munosabat o’rnatishni, ya’ni u faqat buyruqlar berish bilan cheklanadimi yoki u bilan maslahatlashadi va uni rag’batlantiradimi – bu holatga bog’liq bo’ladi.

Mazkur nazariyaga ko’ra, boshqaruv uslublari to’rtta asosiy turga bo’linadi. Birinchi uslub bu buyruq beruvchi boshqaruv bo’lib, u rahbarning bir tomonlama farmonlari asosida quriladi. Unda rahbar faqat nima qilish va qanday bajarish kerakligini aniq belgilab beradi. Ikkinchi uslub “sotuvchi” deb ataladi. Bu yondashuvda rahbar ikki tomonlama muloqot orqali va ijtimoiy-emosional yordam ko’rsatish orqali xodimni qarorlarni qabul qilishga ichki jihatdan qiziqtiradi, ya’ni uni psixologik jihatdan “ishontirib” o’z g’oyasini qabul qildirishga harakat qiladi. Uchinchi uslub ishtirokchi yondashuv bo’lib, bu yerda rahbar va xodimlar o’zaro maslahatlashib, qarorlarni birgalikda qabul qiladilar. To’rtinchi uslub esa vakolat topshiruvchi boshqaruv hisoblanadi, ya’ni rahbar o’z vakolatlarini ishonch bilan topshiradi, chunki xodimlarning bilim va tajribasi yetarli darajada yuqori bo’ladi.

Boshqaruvning klassik uslublari esa avtoritar, demokratik va liberal uslublardan iborat. Avtoritar yondashuvda rahbar o’zining lavozimiy vakolati va shaxsiy nufuzi asosida boshqaradi, xodimlarga qat’iy buyruqlar beradi va ularning fikrini hisobga olmaydi. Demokratik uslubda esa qarorlar jamoa bilan birgalikda, xodimlarning faol ishtiroki bilan qabul qilinadi. Liberal boshqaruvda esa rahbar

deyarli hech qanday kuchli nazoratni amalga oshirmaydi, u xodimlarga katta erkinlik beradi, bu esa ko’pincha erkinlik va mustaqillikni oshiradi, lekin nazoratning yetishmasligiga olib kelishi ham mumkin.

Shunga qaramay, hozirgi davrda aynan holatga moslashtirilgan boshqaruv uslubi eng dolzarb va samarali uslub sifatida e’tirof etilmoqda. Sababi, bu yondashuv yuqori moslashuvchanlikka ega bo’lib, murakkab va tez o’zgaruvchan tashqi muhitda rahbarlarga faol va moslashuvchan harakat qilish imkonini beradi. Bunday uslubni puxta egallagan rahbarlar o’z jamoalarining ehtiyojlarini chuqur tushunib, o’zgaruvchan iqtisodiy va ijtimoiy sharoitlarga mos tarzda tezkor yechimlar ishlab chiqishga qodir bo’ladilar. Shu sababli, zamonaviy menejerlar uchun holatga asoslangan yondashuv nafaqat foydali, balki zarur vosita sifatida qaralmoqda.

2.3. Ishlab chiqarish menejmenti rivojlanishini xorij tajribasi

1940-yillarning oxirida ishlab chiqarishni ilmiy asosda tashkil qilishning yangi bosqichi boshlandi. Bu bosqichda AQShda “Operatsion tadqiqotlar assotsiatsiyasi” nomli ilmiy jamiyat tashkil etildi, maxsus jurnal nashr etila boshlandi va bu boradagi mutaxassislar ishtirokida konferensiyalar o’tkazila boshlandi. 1950-yillardan boshlab operatsion tadqiqotlar Angliya, Fransiya, Germaniya, Yaponiya, Italiya kabi mamlakatlarda ham rivojlana boshladi.

Operatsion tadqiqotlar jarayonining asosiy bosqichlari quyidagilardan iborat: muammoni aniq qo’yish, operatsiyalar bo’yicha zarur ma’lumotlarni yig’ish, ularni tahlil qilish, o’rganilayotgan tizimning modelini ishlab chiqish, modelning ishonchliligini tekshirish, amaliy vositalarni ishlab chiqish va tadqiqot natijalarini amaliyotga joriy etish. Bu yondashuvning asosiy maqsadi rahbarlarni ishonchli ma’lumotlar bilan ta’minlab, mavjud resurslardan maksimal darajada samarali foydalanishga yordam berish edi.

Operatsion tadqiqotlar yordami bilan korxonaning eng qulay joylashuvi, eng samarali uskunani tanlash, ishlab chiqarish normalarini belgilash, xomashyo sarfini aniqlash, jihozlarni texnik xizmat ko’rsatish va ta’mirlashni samarali tashkil qilish, zarur xodimlar sonini

aniqlash kabi masalalar hal qilina boshlandi. Masalan, amerikalik olim Rodjer Fergyusonning fikriga ko’ra, operatsion tadqiqotlar yordamida korxona rahbarlari xarajatlarni kamaytirib, investitsiyalarning daromadliligini oshirishlari mumkin. Vaqt o’tishi bilan bu yo’nalish mustaqil ilmiy sohaga aylandi va “operatsion menejment” deb nomlana boshladi. Chet elda ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarishga oid ilmiy maktablar faoliyat yuritadi, ular bu sohada umumiy qonuniyatlarni aniqlashga intiladi. Eng barqaror tasnif quyidagi to’rtta asosiy ilmiy yo’nalishni o’z ichiga oladi ilmiy boshqaruv maktabi, klassik (yoki ma’muriy) maktab, psixologiya va insoniy munosabatlar maktabi hamda boshqaruv fanlari (yoki miqdoriy yondashuv) maktabi.

Ba’zi tadqiqotchilar ilk ikki maktabni “ratsional yondashuv” nomi bilan birlashtiradi. Bu yo’nalishning eng yorqin vakillari Frederik Teylor va Genri Ford bo’lib, ular ishlab chiqarish va mehnat jarayonlarini takomillashtirishni nazariy jihatdan asoslab bergan. Ular ratsionalizatsiyani iqtisodiy faoliyatni ilmiy asosda samarali tashkil qilish usuli sifatida ko’rganlar. Bu yondashuvning boshqa mashhur vakillari orasida Frank va Liliyan Gilbert, Genri Gantt, Anri Fayol, Lindall Urvik, Garri Emerson kabi olimlar bor. Xususan, Frank Gilbert va uning rafiqasi Liliyan Gilbert mehnat unumdorligini oshirish maqsadida jismoniy harakatlarni tahlil qilishgan. Frank Gilbert, masalan, g’isht teruvchi ishchilarning harakatlarini tahlil qilib, ularning harakatlarini to’rt barobarga qisqartirish orqali ish unumdorligini bir soatda 120 donadan 350 donagacha oshirish mumkinligini ko’rsatgan. Genri Gantt esa o’z ilmiy ishlanmalarida asosan ishlab chiqarishni rejalashtirish va xodimlarni rag’batlantirish masalalariga e’tibor qaratgan, shuningdek, yetakchilik nazariyasini rivojlantirgan.

Ammo ratsional yondashuvning muhim kamchiligi shundaki, unda inson omili yetarlicha inobatga olinmagan. Bu kamchilikni bartaraf etishga harakat qilgan yangi yo’nalish – psixologiya va insoniy munosabatlar maktabi bo’ldi. U neoklassik yoki xulq-atvor yo’nalishi deb ham yuritiladi. Bu maktab asosiy e’tiborni inson xulqini tushunishga qaratgan. Ularning fikricha, inson xulqi tashqi ta’sirlar –

rag’batlar orqali shakllanadi va ayni vaqtda ularning o’ziga ham teskari ta’sir ko’rsatadi.

Mazkur yo’nalish tarafdorlari sanoatlashtirish natijasida buzilgan patriarxal tizim o’rniga formal munosabatlar kelganini, bu esa ishchilarning mehnatga bo’lgan munosabatiga salbiy ta’sir ko’rsatganini ta’kidlashgan. Shuning uchun ular korxonalarda ijobiy psixologik va ijtimoiy muhit yaratishni ustuvor vazifa deb bilishgan. Bu masalaga ilk bor e’tibor qaratgan olimalardan biri – amerikalik sotsiolog Meri Parker Follett bo’lib, u mehnat unumdorligiga eng ko’p ta’sir qiluvchi omillar moddiy emas, balki psixologik va ijtimoiy omillar ekanligini ta’kidlagan. U xodimlarning boshqaruvda ishtirok etishi va “konstruktiv mojarolar” g’oyasini ilgari surgan, bu esa hozirgi zamonaviy “konfliktologiya” fanining asosi bo’lib xizmat qiladi. Bu yo’nalishning boshqa taniqli vakillari sifatida Elton Mayo, Frints Rotlisberger, Abraham Maslou, Duglas Makgregor kabi mutaxassislarni tilga olish mumkin. Ular insonni faqat ishlab chiqarish omili emas, balki keng ijtimoiy tizimlarning bir qismi sifatida ko’rib, har bir inson o’z ehtiyojlarini qondirishga intilishini qayd etishgan. Jismoniy ehtiyojlar (ovqat, kiyim) nisbatan oson qondirilsa-da, ijtimoiy ehtiyojlar (muloqot, e’tirof, o’zini namoyon qilish) ko’proq murakkablik tug’diradi.

Ular ish samaradorligiga erishish uchun faqat texnik yondashuv yetarli emasligini, balki ijtimoiy muhitni takomillashtirish zarurligini ta’kidlashgan. Ular inson psixologiyasi, motivatsiya, axloqiy qadriyatlar, ishonch, norasmiy munosabatlar kabi masalalarni tadqiq qilishgan. Bunga javoban “iqtisodiy inson” g’oyasi o’rniga “ijtimoiy inson” tushunchasi ilgari surilgan. Natijada, mehnat resurslarining ijtimoiy jihatlarini chuqur o’rganish, xodimlarning qaror qabul qilishdagi ishtirokini kengaytirish, mehnat taqsimotini oqilona tashkil etish, ortiqcha ixtisoslashuvdan voz kechish, jamoa ichidagi norasmiy aloqalarning ahamiyatini tan olish kabi yondashuvlar amaliyotga joriy etildi. Shu bilan birga, bu maktabning kamchiligi shundaki, u korxonani yopiq ijtimoiy tizim sifatida qaraydi va ishlab chiqarish hamda texnologik omillarni e’tiborsiz qoldiradi. Shuningdek, ular

boshqaruvga tizimli yondasha olmagan, insonning tashkilotdagi o’rnini to’liq ilmiy asoslay olmagan. Biroq, tanqidlarga qaramasdan, bu maktabning asosiy g’oyalari zamonaviy boshqaruv konsepsiyalarida o’z aksini topdi.

Matematika, statistika, muhandislik fanlari va boshqa tegishli sohalarning taraqqiyoti boshqaruv fanlari (yoki miqdoriy yondashuv) maktabining shakllanishiga zamin yaratdi. Uning eng mashhur vakillari qatorida Rassel Akoff, Lyudvig fon Bertalanfi, Staford Bir, Albert Goldberger, Richard Lyuis, Lorens Klayn, Nikolay Jorjesku-Ryogen singari olimlar bor. Bu yo’nalish 1950-yillar boshida shakllangan va bugungi kunda ham o’z faoliyatini davom ettirmoqda. Ular boshqaruv muammolarini tahlil qilishda ikki asosiy yondashuvdan foydalanishadi: birinchisi – ishlab chiqarishni ijtimoiy tizim sifatida ko’rib, tizimli, jarayonli va situatsion yondashuvni qo’llash; ikkinchisi – boshqaruv muammolarini kibernetika, tizimli tahlil, matematik usullar va elektron hisoblash texnikasi asosida hal qilishdir.

Nazorat savollari:

1. Ishlab chiqarish menejmenti fanining shakllanishiga qaysi tarixiy omillar sabab bo’lgan?
2. Ilk ilmiy boshqaruv g’oyalari kim tomonidan ilgari surilgan va ular qanday mazmunga ega edi?
3. XX asrning o’rtalarida ishlab chiqarish menejmenti fanida qanday yangiliklar paydo bo’ldi?
4. Operatsion tadqiqotlar tushunchasi qanday paydo bo’lgan va ishlab chiqarish menejmentiga qanday ta’sir ko’rsatgan?
5. Ishlab chiqarish menejmentining rivojlanishida g’arbiy va sharqiy yondashuvlar o’rtasidagi asosiy farqlar nimada namoyon bo’lgan?
6. Zamonaviy ishlab chiqarish menejmentining tarixiy bosqichlari qanday?

III BOB. KORXONA BOSHQARUV TUZILMASINING TUZILISHI VA AHAMIYATI

3.1. Ishlab chiqarish turlari va ularning xususiyatlari

Ishlab chiqarish — bu inson faoliyatining har qanday shakli bo’lib, mavjud resurslarni inson ehtiyojlarini qondirish uchun zarur bo’lgan mahsulotlarga aylantirishga yo’naltirilgan jarayonni anglatadi. Bu ehtiyojlarni to’g’ridan-to’g’ri qondirish bilan bir qatorda, kapital boyliklar yaratish orqali bilvosita ham qondirish mumkin. Ishlab chiqarish jarayonining o’zi ishlab chiqarish resurslaridan foydalanishni talab etadi, ya’ni resurslar – xomashyo, materiallar, mehnat, kapital, yer va boshqaruv salohiyati – yakuniy mahsulot, ya’ni tovar va xizmatlarga aylantiriladi. Keng ma’noda olganda, ishlab chiqarish – bu mavjud resurslarga nisbatan kattaroq foyda, ya’ni foydalilik darajasi yuqori bo’lgan mahsulotlar yaratishdir. Ya’ni, ishlab chiqarish natijasida yaratilgan mahsulotlar ularni yaratishda ishlatilgan resurslarga nisbatan yuqori qiymatga ega bo’ladi.

O’zbekistonning texnik-texnologik va tashkiliy-rejalashtirish hujjatlari tizimida ishlab chiqarish turi tushunchasi qo’llaniladi. Ishlab chiqarish turi – bu ishlab chiqarishning texnik-iqtisodiy belgilariga asoslangan tasnifiy kategoriyadir. Bunda asosiy e’tibor mahsulot nomenklaturasining doimiyligi, turlari kengligi, mahsulot ishlab chiqarish hajmi va muntazamligiga qaratiladi.

Zamonaviy sanoat ishlab chiqarish asosan uchta asosiy turga bo’linadi: yakka tartibdagi, seriyali va ommaviy ishlab chiqarish. Yakka tartibdagi ishlab chiqarish keng assortimentdagi mahsulotlar ishlab chiqarilishi, bir xil buyumlarning kichik hajmlarda ishlab chiqarilishi va mahsulotlarining takroriy ishlab chiqarilishining noaniq yoki umuman mavjud emasligi bilan ajralib turadi. Bu turdagi ishlab chiqarishda ishchi o’rinlari yuqori darajada ixtisoslashmagan bo’ladi. Odatda, bu yerda universal texnologik uskunalar qo’llaniladi va ishchilarning malaka darajasi yuqori bo’ladi. Mahsulot yig’ish va yakuniy ishlov berish ko’proq qo’lda bajariladi, bu esa yuqori mehnat talabchanligini keltirib chiqaradi. Shuningdek, ishlab chiqarish jarayoni

uzoq davom etadi va ko’p hollarda ishlab chiqarish tugallanmagan mahsulotlarning hajmi katta bo’ladi.

Bunday ishlab chiqarish shakli uchun past hajmda ishlab chiqarish, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning o’ziga xosligi va ishlab chiqarish jarayonlarining o’zgaruvchanligi xos. Shuning uchun bu ishlab chiqarish jarayonlari o’zgaruvchan jarayonlar deb yuritiladi. Bu kabi ishlab chiqarishda texnologik jarayonlarni markazlashtirish, universal texnologik jihozlar, moslashuvchan texnologik markazlar talab etiladi. Keng turdagi mahsulot turlari bilan ishlash yakka tartibdagi ishlab chiqarishni bozordagi talab o’zgarishlariga nisbatan sezgir va moslashuvchan qiladi.

Yakka tartibdagi ishlab chiqarish, odatda, stanoksozlik, kemasozlik, yirik gidroturbinalar, prokat stendlari va boshqa noyob sanoat uskunalarini ishlab chiqarishda qo’llaniladi. Bunday ishlab chiqarishning bir turi sifatida individual ishlab chiqarishni keltirish mumkin. Bunga tajriba va eksperimental mahsulotlar ishlab chiqarish, o’ziga xos texnika namunalari yaratish, individual loyihalar asosida bino-inshootlar qurish, zargarlik ishlari, buyurtma asosida kiyim tikish hamda san’at va texnik ijodiy faoliyat kiradi.

Seriyali ishlab chiqarish cheklangan turdagi mahsulotlarni ma’lum miqdordagi partiyalarda – ya’ni seriyalarda – ishlab chiqarish orqali amalga oshiriladi. Bu seriyalar belgilangan vaqt oralig’ida doimiy ravishda takrorlanib turadi. Ishlab chiqarish hajmiga qarab seriyali ishlab chiqarish kichik seriyali, o’rta seriyali va yirik seriyali turlarga bo’linadi. Yirik seriyali ishlab chiqarish o’zining texnologik va tashkiliy xususiyatlari jihatidan ommaviy ishlab chiqarishga yaqinlashadi, kichik seriyali ishlab chiqarish esa ko’proq yakka tartibdagi ishlab chiqarishga o’xshaydi. O’rta seriyali ishlab chiqarish esa bu ikki tur o’rtasida o’rta holatni egallaydi. Seriyali ishlab chiqarishning tashkiliy xususiyatlari shundan iboratki, bu turdagi jarayonlarda texnologik operatsiyalarni bajarish uchun ishchi o’rinlarini ma’lum darajada ixtisoslashtirish imkoniyati mavjud bo’ladi. Bunda umumiy texnologik uskunalar bilan birga, maxsus moslamalar va uskunalardan ham foydalaniladi.

Shuningdek, o’rta darajadagi malakaga ega bo’lgan ishchi kuchidan keng foydalanish mumkin, ishlab chiqarish maydonlari samarali tashkil etiladi, va yakka tartibdagi ishlab chiqarishga nisbatan ish haqi xarajatlari kamayadi. Seriyali ishlab chiqarish hozirgi kunda ishlab chiqarish va xizmat ko’rsatish sohalarining aksariyatida yetakchi o’rin tutadi, chunki u bozor iqtisodiyoti talablariga moslashgan holda faoliyat yuritadi. Bu ishlab chiqarish shakli odatda bir xil modeldagi, keng qo’llaniladigan mahsulotlarni ishlab chiqarishga xos bo’lib, masalan, metallga ishlov beruvchi stanoklar, nasoslar, kompressorlar kabi mahsulotlar uchun qo’llaniladi.

Ommaviy ishlab chiqarish esa cheklangan turdagi, bir xil xususiyatga ega mahsulotlarni uzoq muddat davomida juda katta miqdorda ishlab chiqarish bilan ajralib turadi. Bunday ishlab chiqarish eng yuqori darajadagi ixtisoslashuvni ta’minlaydi, ya’ni korxona faqat bitta yoki bir necha turdagi mahsulotlarni doimiy va uzluksiz ishlab chiqarishga yo’naltiriladi. Ommaviy ishlab chiqarishda asosiy talab – mahsulot tarkibidagi qismlar, detallar va yig’iladigan bloklarning yuqori darajada standartlashtirilgan va unifikatsiyalangan bo’lishidir.

Ommaviy ishlab chiqarishni tashkil qilishning o’ziga xos jihatlaridan biri shuki, bu yerda har bir ishchi o’rni bitta qat’iy belgilangan operatsiyani bajarishga ixtisoslashadi. Maxsus texnologik uskunalar, jihozlar va vositalardan keng foydalaniladi. Ishlab chiqarish jarayoni yuqori darajada mexanizatsiyalashgan va avtomatlashtirilgan bo’ladi, natijada kam malakali ishchi kuchidan ham samarali foydalanish imkoniyati yaratiladi. Bunday yondashuv korxonaning mavjud uskunalaridan maksimal darajada foydalanish, mehnat unumdorligini oshirish va mahsulot tannarxini seriyali hamda yakka tartibdagi ishlab chiqarishga nisbatan ancha kamaytirish imkonini beradi. Ommaviy ishlab chiqarish iqtisodiy jihatdan faqat katta hajmdagi mahsulot ishlab chiqarilganda maqsadga muvofiq hisoblanadi, shuning uchun bu turdagi ishlab chiqarishning asosiy sharti barqaror va yuqori talabga ega bo’lgan mahsulot bo’lishidir.

Ommaviy ishlab chiqarish katta hajmdagi, bir xildagi mahsulotlarni doimiy asosda ishlab chiqarish bilan ajralib turadi. Ishlab

chiqarish jarayonlarining bir xil bo’lishi, ularning o’zgaruvchan emasligi bu turdagi ishlab chiqarishni doimiy jarayonli ishlab chiqarish sifatida tanitadi. Ommaviy ishlab chiqarish jarayonlariga mahsulotga yo’naltirilgan strategiyalar xos bo’lib, bu yondashuv yuqori unumdorlikka ega maxsus texnologik uskunalardan foydalanishga va ishlab chiqarishni oqimli shaklda tashkil qilishga imkon yaratadi. Bu turdagi ishlab chiqarishda ishchi o’rinlari ma’lum bir mahsulot yoki uning qismlariga yo’naltirilgan bo’lib, har bir operatsiya aniq belgilangan tartibda bajariladi. Ishlab chiqarishning bunday shakli yuqori darajadagi standartlashtirish, sifatsizlikni kamaytirishga qaratilgan statistik sifat nazorati va aniq ixtisoslashtirilgan ishchi o’rinlari bilan ajralib turadi.

Ishlab chiqarish turi asosida, ya’ni uning texnologik jarayonlari xususiyatiga qarab, qanday turdagi ishchi o’rinlari kerak bo’lishi aniqlanadi. Ishchi o’rni turi – bu nafaqat texnologik, balki tashkiliy va iqtisodiy jihatlardan ham tavsiflanadigan murakkab mezon bo’lib, u mazkur o’rinda bajariladigan operatsiyalarning ixtisoslashuv darajasi, mahsulot turlari ko’lami va ularning takrorlanish doimiyligi, shuningdek, operatsiyalarning mehnat talabchanligi va mahsulot ishlab chiqarish hajmiga bog’liq bo’ladi. Ishchi o’rinlarining ixtisoslashuv darajasi ko’pincha seriyalilik koeffitsienti orqali aniqlanadi. Bu ko’rsatkich bir ishchi o’rnida nechta detallar va ularga tegishli operatsiyalarni bajarish mumkinligini bildiradi. Masalan, seriyalilik koeffitsienti 5 bo’lsa, bu bir ishchi o’rni besh turdagi detalga operatsiyalar bajarishi mumkin degani. Boshqa holatda esa, bitta turdagi operatsiya besh xil detalga nisbatan bajarilishi mumkin. Guruh bo’yicha seriyalilik koeffitsienti barcha detale-operatsiyalar sonining ishchi o’rinlari soniga nisbati orqali hisoblanadi.

Ishchi o’rinlarida ishlov beriladigan mahsulotlar turlari doimiy yoki o’zgaruvchan bo’lishi mumkin. Agar bir yil yoki undan ortiq vaqt davomida ishlov beriladigan mahsulotlarning nomi va turlari o’zgarmasa, ular doimiy hisoblanadi. Agar mahsulotlar ro’yxati o’zgarib boradigan bo’lsa, u holda u o’zgaruvchan nomaneklatura sifatida baholanadi. Doimiy turlarda operatsiyalar uzluksiz yoki

belgilangan muddat oralig’ida takrorlanib bajariladi. O’zgaruvchan turlarda esa bu jarayonlar aniq bo’lmagan muddatlarda yoki umuman takrorlanmasligi mumkin.

Ishchi o’rinlarining ixtisoslashuv darajasi, mahsulotlarning turli-tumanligi va ularning ishlab chiqarishdagi barqarorligi, ularning ustida bajariladigan ishlarning murakkabligi hamda har bir mahsulot turining ishlab chiqarish hajmiga bog’liq bo’ladi. Agar detale-operatsiyalar murakkab bo’lmasa va mahsulot hajmi katta bo’lmasa, unda bir ishchi o’rniga bir nechta operatsiyalarni yuklash talab etiladi. Shuningdek, agar bir ishchi o’rnida bir necha turdagi mahsulotlarga ishlov berilsa, bunday holatda ularni ishlab chiqarish partiyalar shaklida – ya’ni guruhlab – amalga oshiriladi.

Ishlab chiqarish jarayonida ishchi o’rinlari mahsulotlarning ixtisoslashuv darajasi, turlari va ularning barqarorligi, ishlarning mehnat talabchanligi hamda ishlab chiqarish hajmiga qarab uch asosiy guruhga bo’linadi. Birinchi guruhga doimiy ravishda takrorlanib turadigan bir xil detalga ishlov berishga yo’naltirilgan ommaviy ishchi o’rinlari kiradi. Bu o’rinlar yuqori darajada ixtisoslashgan bo’lib, aynan bir turdagi operatsiyalarni uzluksiz bajarishga mo’ljallangan. Ikkinchi guruhga esa davriy takrorlanadigan, bir nechta turdagi detallar ustida ishlov beriladigan seriyali ishchi o’rinlari kiradi. Bu yerda operatsiyalar ma’lum vaqt oralig’ida takrorlanib turadi. Uchinchi guruhda esa noyob, ya’ni bir martalik turdagi ishlar bajariladi. Bu ishchi o’rinlarida juda ko’p turdagi detallar ustida ishlov beriladi, lekin ularning takrorlanish muddati noaniq bo’ladi yoki butunlay takrorlanmasligi mumkin.

Zavod yoki korxonaning bir sexi ichida ham turli ishlab chiqarish turlariga moslashtirilgan uchastkalar bo’lishi mumkin. Shu bilan birga, bir korxonaning har xil sexlari ham har xil turdagi ishlab chiqarish bilan shug’ullanishi mumkin. Bu esa ishlab chiqarish tizimining texnik va iqtisodiy jihatdan murakkab tuzilganligini ko’rsatadi.

Ishlab chiqarish turi – bu ishlab chiqarish jarayonini qanday texnologik vositalar bilan tashkil qilish, qanday texnologiyalarni tanlash, ishlab chiqarishni vaqt va fazoda qanday tashkil etish, ishlab chiqarish strukturasi va rejalashtirish, resurslar bilan ta’minlash, xizmat

ko’rsatish tizimlarini shakllantirish, mehnatni tashkil qilish, uni normativlash va unga haq to’lash, boshqaruv tizimini tashkil qilish kabi omillarni aniqlovchi muhim tushunchadir. Ishlab chiqarish turining to’g’ri tanlanishi ishlab chiqarish samaradorligiga bevosita ta’sir ko’rsatadi, chunki bu tanlov asosida ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirish vositalari va usullari belgilanadi. An’anaviy tarzda ishlab chiqarish samaradorligini oshirish bo’yicha ikki asosiy yo’nalish mavjud. Birinchi yo’nalish – bu ishlab chiqarish seriyaliligini, ya’ni ommaviyligini oshirishdir. Biroq bu yo’l faqat bozor talabiga mos bo’lgan hollarda qo’llaniladi. Ikkinchi yo’nalish esa kichik seriyalar bilan ishlab chiqarish samaradorligini oshirishdir.

3.2. Ishlab chiqarishni tashkil qilish asosiy tamoyillari

Bozor iqtisodiyoti sharoitida biror mahsulotni uzoq muddat davomida yirik hajmda ishlab chiqarish uchun unga nisbatan barqaror va doimiy talab bo’lishi talab etiladi. Biroq amaliyotda bunday holatlar juda kam uchraydi. Aynan shu omil ommaviy ishlab chiqarish imkoniyatlarini cheklab qo’yadi hamda uni boshqa ishlab chiqarish turlari bilan solishtirganda ulushini pasaytiradi. Har qanday ishlab chiqaruvchi ommaviylikka intilishiga qaramay, bozor sharoitida mahsulotga bo’lgan talabning noturg’unligi bu istakka to’sqinlik qiladi. Ayniqsa, ishlab chiqarish va xizmat ko’rsatish sohalarida iste’molchilarning ehtiyojlari tobora ko’proq o’zgaruvchan va xilma-xil bo’lib bormoqda. Bu esa ishlab chiqaruvchilardan seriyalilikni kamaytirish, ya’ni mahsulotni kichik seriyalar bilan ishlab chiqarishga o’tishni talab etadi. Shunday sharoitda ishlab chiqaruvchilar optimal yechim topishga harakat qilib, seriyali va bir martalik ishlab chiqarishni yanada samaraliroq qilishga, zarur joylarda esa ularni ommaviy ishlab chiqarish elementlari bilan to’ldirishga majbur bo’lmoqda. Shu yo’l bilan ular mavjud bozor talablariga moslashadi va o’z faoliyatini iqtisodiy jihatdan samarali yo’lga qo’yishga intiladi.

Korxonaning ishlab chiqarish jarayonini texnik, tashkiliy va iqtisodiy jihatdan aniqlashda quyidagi omillar asosiy rol o’ynaydi: mahsulotning turi, ishlab chiqarish hajmi, ishlatilayotgan texnika va

texnologiyalarning xususiyatlari hamda ishlab chiqarishning ixtisoslashuv darajasi. Aynan shu omillar ishlab chiqarish jarayonining samaradorligini belgilab beradi.

Ishlab chiqarish jarayonini samarali tashkil qilishda asosiy tamoyillar muhim o’rin tutadi. Bu tamoyillar ishlab chiqarishning vaqt va makondagi oqilona tashkil etilishini ta’minlab, operatsion faoliyatning iqtisodiy ko’rsatkichlarini yaxshilashga xizmat qiladi. Quyida ishlab chiqarish jarayonining asosiy tamoyillari yoritilgan bo’lib, ular zamonaviy korxonalarning amaliyotida keng qo’llaniladi:

a. Proportsionallik tamoyili ishlab chiqarish bo’linmalari — sexlar, uchastkalar va ish o’rinlarining bir vaqtning o’zida teng samaradorlikda ishlashini anglatadi. Texnologik zanjirdagi barcha bo’g’inlarning o’tkazuvchanlik quvvatlari muvozanatli bo’lishi lozim. Har bir bo’linmaga yuklatilgan ish hajmi va u yerdagi mehnat resurslari o’rtasida mutanosiblik bo’lishi kerak.

b. Differensiallash tamoyiliga ko’ra, bir xil turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarish jarayoni turli bo’linmalar o’rtasida bo’linadi. Bu sexlar yoki uchastkalarni texnologik yoki predmet asosida tashkil etish orqali amalga oshiriladi.

c. Kombinatsiyalash tamoyili esa aksincha — turli xil xarakterdagi ish jarayonlarini birlashtirib, ma’lum bir mahsulot turini ishlab chiqarishni bitta uchastka yoki sex doirasida amalga oshirishni nazarda tutadi.

d. Kontsentratsiya tamoyili — o’xshash texnologik jarayonlar yoki funksional jihatdan bir xil ish turlarini bitta joyda, ya’ni muayyan uchastka yoki sexda jamlashdir. Bu samaradorlikni oshiradi va mehnatni mutaxassislashtirishga yordam beradi.

e. Ixtisoslashuv tamoyili — mehnat bo’linishini chuqurlashtirishga asoslanadi. Har bir ishlab chiqarish bo’linmasi muayyan mahsulot, detallar yoki operatsiyalarni bajarishga ixtisoslashadi. Ish o’rinlari va texnologik jarayonlar standartlashtiriladi, normallashtiriladi va unifikatsiyalanadi. Ixtisoslashuv darajasi ko’pincha “operatsiyalar biriktirish koeffitsienti” orqali o’lchanadi.

f. Universallashtirish tamoyili ixtisoslashuvga zid bo’lib, har bir ish joyi keng turdagi mahsulotlar yoki turli texnologik operatsiyalarni bajarishi kerakligini bildiradi. Bu usul ko’proq moslashuvchanlik talab qiladigan ishlab chiqarishlar uchun muhimdir.

g. Standartlashtirish tamoyili — ishlab chiqarish jarayonini yagona me’yorlar asosida yuritish, ya’ni mahsulot sifati va ishlab chiqarish samaradorligini oshirish uchun yagona texnikaviy, texnologik va tashkiliy standartlarga asoslanishdan iborat.

h. Parallel jarayon tamoyili — texnologik operatsiyalarni bir vaqtda bajarishga asoslanadi. Bu ishlab chiqarish tsiklini sezilarli darajada qisqartiradi. Ayniqsa, ko’p joyda va ko’p yo’nalishda xizmat ko’rsatish imkoniyatlari ushbu tamoyilni amalga oshirishda muhim ahamiyatga ega.

i. To’g’ridan-to’g’ri oqim (yoki to’g’rilik) tamoyili — mahsulotning ishlab chiqarish bosqichlarida ortga qaytmasdan, eng qisqa yo’l bo’yicha harakatlanishini ta’minlaydi. Texnologik va transport yo’llari uzviy bog’liq holda tartibga solinadi. Bu vaqt, xarajat va harakatlarni qisqartiradi.

j. Uzluksizlik tamoyili — ishlab chiqarishdagi barcha turdagi to’xtalishlar, tanaffuslar va bo’sh turgan vaqtlarni yo’q qilishni ko’zlaydi. Jarayon davomida texnologik zanjirning barcha bo’g’inlari sinxronlashtiriladi va uzviy faoliyat yuritadi.

k. Ritmga amal qilish tamoyili — ma’lum vaqt oralig’ida teng miqdorda mahsulot chiqarishni bildiradi. Ishlab chiqarishning barqarorligi, tizimlilik va takrorlanuvchanligi rasmiy ravishda belgilangan vaqt birligida bajariladi. Bunda har bir bo’g’in o’ziga yuklatilgan ish hajmini takroran bajaradi.

l. Avtomatlashtirish tamoyili — ishchilarning qo’l mehnatiga bo’lgan ehtiyojini minimal darajagacha kamaytirish orqali avtomatlashtirilgan uskunalarni qo’llashga asoslanadi. Bu yuqori samaradorlik va aniqlikni ta’minlaydi.

m. Moslashuvchanlik (adaptivlik) tamoyili — ishlab chiqarish tizimini tashqi muhitdagi o’zgarishlarga maksimal darajada moslashtirishni anglatadi. Bozor talablari, raqobat, soliq tizimi,

texnologik taraqqiyot singari omillar o’zgarishiga tezkor va to’g’ri javob bera oladigan tizimlar yuqori adaptivlikka ega bo’ladi. Bunday tizimlar odatda o’z imkoniyatlarini to’liq ishlatmaydi, ammo zarurat tug’ilganda qo’shimcha resurslarni ishga sola oladi. Bu ularning potentsial zaxiralarining mavjudligiga asoslanadi.

Mazkur tamoyillar har qanday ishlab chiqarish tizimi uchun zarur bo’lib, ularni to’g’ri tatbiq etish samarali, tejamkor va raqobatbardosh ishlab chiqarish muhitini yaratishga xizmat qiladi.

Ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish tamoyillariga amal qilish korxona faoliyatining samaradorligini ta’minlovchi eng muhim omillardan biridir. Bunday tamoyillarga rioya qilinmasligi ishlab chiqarish jarayonining izchil va muvofiqlashtirilgan bo’lishiga to’sqinlik qiladi, bu esa ishlab chiqarish samaradorligining pasayishiga olib keladi.

Zamonaviy ishlab chiqarish murakkab jarayon bo’lib, unda xom ashyo, materiallar, yarim tayyor mahsulotlar va boshqa mehnat predmetlari jamiyat ehtiyojlarini qondira oladigan tayyor mahsulotga aylantiriladi. Bu jarayonlar majmuasi ishlab chiqarish jarayoni deb ataladi. U inson faoliyati, ishlab chiqarish vositalari va texnik vositalarning uzviy birikmasi asosida amalga oshiriladi.

Ishlab chiqarish jarayonining markaziy tarkibiy qismi texnologik jarayonlardir. Texnologik jarayonlar mehnat predmetlarining shakli, o’lchami, fizik-kimyoviy xususiyatlarini o’zgartirishga yo’naltirilgan harakatlar majmuasidan iborat. Bunday jarayonlar mahsulot yaratishning asosiy bosqichlarini tashkil qiladi va ularning oqilona tashkil etilishi ishlab chiqarishning butun samaradorligiga bevosita ta’sir ko’rsatadi.

Har qanday ishlab chiqarish jarayoni uchta asosiy elementdan iborat bo’ladi:

- Birinchisi — asosiy jarayonlar. Bu turdagi jarayonlarda mahsulotning geometrik shakli, o’lchamlari yoki fizik-kimyoviy holati bevosita o’zgaradi. Masalan, metalni kesish, payvandlash, quyish, bo’yash, yig’ish va boshqalar.

- Ikkinchisi — yordamchi jarayonlar. Bu jarayonlar asosiy texnologik operatsiyalarning uzluksiz va samarali amalga oshirilishini ta’minlaydi. Ularga asbob-uskunalarni tayyorlash va ta’mirlash, ishlab chiqarish joylarini energiya bilan ta’minlash, texnologik jihozlarni sozlash va ularga xizmat ko’rsatish kabi faoliyatlar kiradi.
- Uchinchisi — xizmat ko’rsatish jarayonlari. Bu jarayonlar bevosita mahsulot yaratishga qaratilmagan, biroq ishlab chiqarish tizimining doimiy ishlashini ta’minlovchi faoliyatlar hisoblanadi. Ular saqlash, tashish, texnik nazorat, hisobga olish va boshqa yordamchi funksiyalarni bajaradi.

Avtomatlashtirilgan, avtomatik yoki moslashuvchan integratsiyalashgan ishlab chiqarish tizimlarida yordamchi va xizmat ko’rsatish jarayonlari ko’pincha asosiy jarayonlar bilan birlashtiriladi. Bunday birlashuv ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va ishlab chiqarishning uzluksizligini ta’minlashga xizmat qiladi. Texnologik jarayon o’z ichiga ketma-ket bajariladigan texnologik harakatlar — operatsiyalarni oladi. Har bir operatsiya ma’lum bir ish joyida — stanokda, agregatda yoki montaj stendida bajariladi. Har bir operatsiyada bir yoki bir nechta mehnat predmetlariga texnologik ta’sir ko’rsatiladi. Agar operatsiya mahsulot shakli, o’lchami yoki uning xususiyatlarini o’zgartiradigan bo’lsa, u texnologik operatsiya deb ataladi. Bunga frezalash, burg’ulash, payvandlash, bo’yash kabi jarayonlar kiradi. Ammo yuk ko’tarish, tashish, sinovdan o’tkazish, nazorat qilish, butlash kabi harakatlar mahsulot xususiyatlarini bevosita o’zgartirmaydi, shuning uchun ular texnologik operatsiyalarga kirmaydi. Operatsiyalar ishni bajarish uslubiga qarab quyidagicha tasniflanadi:

1) Qo’lda bajariladigan operatsiyalar — bunda ishchi mashina yoki mexanizmlardan foydalanmay, faqat o’zining jismoniy mehnati bilan ishlaydi.

2) Mashina-qo’l operatsiyalari — bunda ishchi mashina yoki mexanizmlar yordamida ish bajaradi, ammo uning ishtiroki doimiy bo’ladi.

3) Mashinali operatsiyalar — asosiy ishni stanok yoki uskunalar bajaradi, ishchi esa faqat mashinani ishga tushiradi, sozlaydi, to’xtatadi yoki detalni olib qo’yadi.

4) Avtomatlashtirilgan operatsiyalar — bu holatda mahsulotga ta’sir to’liq avtomatik uskunalar tomonidan amalga oshiriladi. Ishchi faqat nazorat va muvofiqlashtirishni amalga oshiradi.

5) Ishlab chiqarish jarayonida asosiy operatsiyalar mahsulot shakli va xususiyatlarini o’zgartirishga qaratilgan bo’lib, ular texnologik hujjatlar asosida qat’iy tartibda bajariladi. Bu hujjatlar tarkibiga operatsion karta, texnologik sxema, yo’nalish kartasi va boshqa normativ hujjatlar kiradi.

6) Yordamchi operatsiyalar — bu mehnat predmetlarini ish joylari orasida tashish, texnik nazoratni amalga oshirish va boshqa xizmat faoliyatlaridan iborat. Ular ham ba’zan texnologik hujjatlar bilan belgilab qo’yiladi, lekin asosiy operatsiyalardek qat’iy tartibda emas.

7) Xizmat ko’rsatish operatsiyalari esa, odatda, texnologik hujjatlar bilan tartibga solinmaydi. Masalan, ishchi o’z ish joyida zahira detallari saqlashi, yangi topshiriq uchun asboblar to’plamini olish kabi holatlar xizmat ko’rsatish jarayonlariga kiradi.

Shunday qilib, ishlab chiqarish jarayoni murakkab va ko’p bosqichli tizim bo’lib, undagi har bir element – asosiy, yordamchi va xizmat ko’rsatish operatsiyalari – o’zaro bog’liq va uzviy faoliyat yuritadi. Ularning har biri oqilona tashkil etilgandagina, ishlab chiqarish samaradorligi yuqori bo’ladi.

Ishlab chiqarish texnologik jarayonlarining o’zaro ketma-ketligi asosida tashkil etilishi ularning yagona tizimga birlashib, to’liq ishlab chiqarish jarayonini hosil qilishini anglatadi. Bunda nafaqat texnologik operatsiyalar, balki ularning tashqarisida, ya’ni ish joylaridan tashqari bajariladigan harakatlar ham, hatto inson ishtirokisiz amalga oshadigan tabiat jarayonlari ham ishlab chiqarish tizimiga kiritiladi. Natijada ishlab chiqarish jarayoni o’z vaqtida va makonda tartiblangan, ishlab chiqarish mahsulotini yaratish uchun zarur bo’lgan barcha mehnat va

tabiiy jarayonlarni o’z ichiga oluvchi murakkab tizim sifatida namoyon bo’ladi.

Ish jarayoni bu — mehnat harakatlarini ifodalovchi faoliyat bo’lib, unda tirik mehnat (inson ishtiroki) va moddalashgan mehnat (asbob-uskunalar, kompyuterlar, dasturlar) ishtirok etadi. Masalan, qo’lda yasaladigan zargarlik buyumining tayyorlanishi, ishchining stanokda detalni ishlashi yoki kompyuterning dastur asosida hisob-kitoblarni bajarishi ana shunday mehnat jarayoniga misol bo’ladi. Shuningdek, ishlab chiqarishda tabiiy jarayonlar ham mavjud bo’lib, ular hech qanday tirik yoki texnik mehnatni talab qilmaydi. Masalan, o’rmonda mevalarning tabiiy tarzda pishishi, inson tomonidan bo’yoqlangan yog’och buyumlarining havo ta’sirida qurishi yoki kon’yak mahsulotining yillar davomida tabiiy sharoitda yetilishi kabi jarayonlar tabiiy jarayonlarga kiradi.

Ishlab chiqarish jarayonining kirish qismida — ya’ni boshlanishida, mahsulot yaratishda ishtirok etadigan resurslar bo’lsa, chiqishida — tayyor mahsulot yoki xizmat bo’ladi. Bu resurslarning ayrimlari har bir ishlab chiqarish siklida butunlay sarflanadi (masalan, xomashyo, material), boshqalari esa uzoq muddat davomida, bir necha marta ishlatiladi (masalan, ishlab chiqarish binolari, uskunalar, xodimlar). Uzoq muddatli foydalaniladigan bu resurslar — ishlab chiqarish markazi deb ataluvchi muhim tizimning asosiy qismini tashkil etadi.

Ish joyi yoki ishlab chiqarish markazi — bu real yoki virtual struktura bo’lib, u belgilangan ish jarayonini eng samarali bajarishga mo’ljallangan va buning uchun zarur bo’lgan resurslar bilan ta’minlangan. Ishlab chiqarish markazlari fazoda yoki vaqtda ajratilgan, ichki tarkibi bo’yicha esa resurslarga, funksiyalarga va tashkiliy tuzilishga ega bo’ladi. Ularning asosiy komponentlari — mehnat predmetlari, mehnat vositalari va tirik mehnat bo’lib, ular birgalikda ish jarayonida o’zaro faoliyat yuritadi.

Mazkur jarayon davomida mehnat predmetlari — ya’ni mahsulot ishlab chiqarishda ishlov beriladigan ob’ektlar, ish joylaridan o’tib boradi va har bir pozitsiyada ularga mehnat vositalari (uskunalar) va

inson mehnati ta’sir ko’rsatadi. Bu harakatlar natijasida materiallar va axborot oqimlari hosil bo’ladi — ular ishlab chiqarishning asosiy oqimlarini tashkil etadi. Mehnat predmetlari esa ikki turga bo’linadi: asosiy va yordamchi. Asosiy mehnat predmetlariga, masalan, sanoatda ishlab chiqarilayotgan yarim tayyor mahsulotlar, butlovchi qismlar, detallar, yig’ma birliklar, komplekslar va nihoyat, tayyor mahsulotlar kiradi. Yordamchi mehnat predmetlari esa ishlab chiqarish jarayonini qo’llab-quvvatlash uchun zarur bo’lgan vositalardir. Ular orasida ehtiyot qismlar, kesuvchi va o’lchov asboblari, turli turdagi idishlar (bir martalik yoki qayta foydalaniladigan), yog’lovchi va sovituvchi suyuqliklar, yoqilg’ilar va boshqa energiya manbalari, ishlab chiqarish chiqindilari, shuningdek, xizmat va ta’mirlash ishlari kiradi.

Mehnat predmetlari shuningdek, ikki turga shartli ravishda ajratiladi: material va axborot. Ishlab chiqarish markazlari bo’ylab harakatlanish jarayonida bu ikki turdagi resurslar tegishli oqimlarni hosil qiladi: moddiy oqim — bu fizik mahsulotlarning ketma-ket harakati, axborot oqim esa boshqaruv va nazorat uchun zarur bo’lgan ma’lumotlar harakatidir. Shunday qilib, ishlab chiqarish jarayoni murakkab, tartiblangan, ko’p bosqichli tizim bo’lib, unda turli resurslar ishtirok etadi va ular o’zaro uzviy bog’liq holda, mahsulot yaratishga qaratilgan yagona maqsadni amalga oshiradi.

Komplektlovchi qismlar – bu ishlab chiqaruvchi korxona tomonidan tayyorlanmaydigan, balki tashqi yetkazib beruvchilardan tayyor holatda sotib olinadigan mahsulotlardir. Ular ishlab chiqarish jarayonida darhol foydalanishga tayyor bo’ladi. Detal deganda, o’zining yaxlit shakliga ega bo’lgan va uni bo’lish jarayonida strukturaviy butunlikni yo’qotadigan buyum tushuniladi. Masalan, bu quyma, zarb yoki prokat materiallardan mexanik ishlov berish orqali yaratiladigan yoki bir nechta qismlarni payvandlash yo’li bilan yagona tuzilma hosil qilinadigan mahsulot bo’lishi mumkin.

Yig’ma birlik yoki tugun bir nechta detallarning ajraluvchi yoki ajralmas tarzda o’zaro bog’langan shaklidir. Komplekslar va to’plamlar esa bir-biriga ulangan yig’ma birliklar hamda detallardan tashkil topgan bo’ladi. Ishlab chiqarilgan tayyor mahsulotlar, ya’ni tovar

ko’rinishidagi mahsulotlar, yakuniy yig’ish jarayonidan o’tgan kompleks yoki to’plamlar asosida shakllanadi. Bunday mahsulotlar ro’yxati, ya’ni ishlab chiqarilayotgan barcha turdagi mahsulotlar to’plami номенклатура deb ataladi.

Mahsulotlar o’z tuzilishiga ko’ra ikki turga bo’linadi: birinchisi, soddalashtirilgan yoki nospesifikatsiyalangan mahsulotlar bo’lib, ular tarkibiy qismlarga ega emas; ikkinchisi esa spetsifikatsiyalangan mahsulotlardir – ular ikki yoki undan ortiq qismlardan tashkil topgan. Har bir mahsulot qator muhim miqdoriy va sifat ko’rsatkichlari bilan tavsiflanadi. Ular orasida konstruktsion murakkablik darajasi, o’lchami va og’irligi, ishlatiladigan materiallarning turlari va markalari, ishlab chiqarish va yig’ishdagi mehnat sarfi, ishlov berish aniqligi, standartlashgan va normallashtirilgan qismlarning nisbiy ulushi hamda ishlab chiqarish hajmi kabilar mavjud.

Mehnat vositalari – bu ilgari bajarilgan inson mehnati mahsuli bo’lib, ular yangi mahsulot yaratish jarayonida moddiy resurslarga ishlov berish uchun qo’llaniladi. Bunday vositalarga yer, binolar va inshootlar, transport vositalari, energetik tizimlar va tarmoqlar, texnologik hamda axborot-boshqaruv uskunalari kiradi. Shuningdek, dasturiy va axborot ta’minot vositalari ham mehnat vositalarining bir qismi hisoblanadi.

Jonli mehnat – bu inson tomonidan bajariladigan maqsadli harakatlar majmuasidir. U turli mehnat faoliyatlarini amalga oshirishda nerv-mushak energiyasini sarflashni talab qiladi. Bu faoliyatlar jismoniy yoki aqliy kuch talab qilishi mumkin, jumladan inson tomonidan avtomatlashtirilgan jarayonlarda mehnat vositalarining moddiy resurslarga ta’sirini nazorat qilish va boshqarish ham kiradi.

Ishchi jarayonlarda odatda turli malakali va malakasiz mehnat turlariga ehtiyoj paydo bo’ladi. Malakali mehnat deganda, maxsus bilim va ko’nikmalarga ega bo’lgan, tegishli kasb yoki mutaxassislik bo’yicha tayyorlangan mutaxassislar mehnati tushuniladi. Bu mutaxassislar o’z sohasida zarur nazariy bilim va amaliy tajriba yig’gan bo’lib, ular aniq malaka guruhlariga mansub bo’ladi. Har bir ishchi markaz o’zida bajariladigan funksional vazifalar asosida

baholanadi. Bu vazifalar, ya’ni ishlar, umumiy ishlab chiqarish jarayonining ayrim qismlaridan iborat bo’lib, ular mazkur markazning ixtisoslashgan faoliyatini belgilaydi. Ishchi markazlar asosan asosiy, yordamchi va xizmat ko’rsatuvchi bo’limlarga ajratiladi. Har biri o’ziga xos texnologik funksiyani eng samarali tarzda bajarishga mo’ljallangan.

Ishlab chiqarish jarayonida bir nechta maxsuslashtirilgan tarkibiy qismlar o’zaro uzviy bog’langan holda faoliyat yuritadi. Ular alohida qismlar ustida ishlov berish, omborga joylashtirish, tashish, yoki yordamchi xizmatlar – masalan, axborot, moliyaviy yoki yuridik qo’llab-quvvatlash kabi funksiyalarni bajaradi.

Tashkiliy jihatdan har bir ishchi markaz ma’lum darajadagi funksional vazifalarni bajarishga ixtisoslashgan bo’ladi. Bunday markazlar tashkilot ichida turli darajalarda faoliyat yuritadi. To’liq ishlab chiqarish jarayoni turli darajadagi ishchi markazlar tomonidan bajariladigan bo’lak jarayonlarning uyg’unlashuvidan iborat. Masalan, ishlab chiqarish korxonasida quyidagi darajadagi ishchi markazlar mavjud bo’ladi: butun kompaniya, zavod, sex, uchastka va bevosita ish joyi. Har bir darajadagi ishchi markaz o’zining resurslariga, funksiyalariga va tashkiliy tuzilmasiga ega bo’lib, ular birgalikda ishlab chiqarishning umumiy samaradorligini ta’minlashga xizmat qiladi.

Ishlab chiqarish jarayonlari turli vazifalari va ishlab chiqarishdagi o’rni bo’yicha bir nechta asosiy turlarga bo’linadi: asosiy, yordamchi, xizmat ko’rsatuvchi va axborotga oid jarayonlar. Asosiy ishlab chiqarish jarayonlari deb shunday jarayonlarga aytiladiki, ularning natijasida korxona tomonidan ishlab chiqarilishi rejalashtirilgan va tashqi iste’molchilarga yetkazilishi mo’ljallangan tayyor mahsulotlar yaratiladi. Masalan, mashinasozlik sohasida asosiy jarayonlar natijasida mashinalar, mexanizmlar, uskunalar va asboblar ishlab chiqiladi. Bu mahsulotlar korxonaning ishlab chiqarish dasturiga mos keladi va uning ixtisoslashuvini aks ettiradi. Bundan tashqari, ushbu jarayonlar doirasida ehtiyot qismlar ham ishlab chiqilishi mumkin, ular tayyor mahsulotlarning uzluksiz ishlashini ta’minlash uchun kerak bo’ladi.

Yordamchi jarayonlar esa asosiy ishlab chiqarish jarayonlarining uzluksiz va samarali kechishini ta’minlab beruvchi funksiyalarni bajaradi. Yordamchi jarayonlar natijasida ishlab chiqiladigan mahsulotlar asosan ichki ehtiyoj uchun mo’ljallangan bo’ladi. Misol uchun, ishlab chiqarish uskunalarini ta’mirlash, maxsus jihozlar tayyorlash, bug’ yoki siqilgan havo ishlab chiqarish kabi faoliyatlar yordamchi jarayonlarga kiradi. Ularning asosiy iqtisodiy farqi shundaki, asosiy jarayonlar natijasida yaratilgan mahsulotlar tashqi bozorda sotiladi, yordamchi jarayonlarda esa ishlab chiqarilgan resurslar o’sha korxonaning o’zida ichki ishlab chiqarish ehtiyojlarini qondirish uchun ishlatiladi.

Axborot jarayonlari ishlab chiqarish faoliyatining barcha bosqichlarini zaruriy ma’lumotlar bilan ta’minlaydi. Ular ishlab chiqarish jarayonining harakatini nazorat qilish, xomashyo, materiallar va energiya sarfini hisobga olish, tayyor mahsulotlar miqdorini nazorat qilish, jihozlarning eskirishi, ta’miri va almashtirilishini qayd etish, bozor talabi, zarur mehnat resurslari va boshqa omillar to’g’risidagi ma’lumotlarni to’plash va qayta ishlash bilan shug’ullanadi.

Xizmat ko’rsatuvchi jarayonlar esa ishlab chiqarishning ham asosiy, ham yordamchi qismlarining normal faoliyat yuritishi uchun zarur xizmatlarni bajaradi. Ular tarkibiga yuklarni tashish, xomashyo va butlovchi qismlarni omborga joylashtirish, ehtiyot qismlar va asboblarni tanlash va to’plash, materiallar va yarim tayyor mahsulotlar bilan ta’minlash, yuk tushirish va ortish jarayonlari kiradi. Shuningdek, xizmat ko’rsatuvchi jarayonlar xodimlar uchun ijtimoiy xizmatlar ko’rsatishni ham o’z ichiga oladi. Masalan, ovqatlanishni tashkil qilish, tibbiy xizmatlar ko’rsatish va boshqalar. Bunday xizmatlar yig’indisi xizmat ko’rsatish ishlab chiqarishini tashkil etadi. Unga transport, omborxona va boshqa yordamchi tizimlar kiradi.

Ishlab chiqarish jarayoni ko’plab texnik, boshqaruv, tashkiliy va xo’jalik operatsiyalaridan iborat murakkab tizimdir. Mehnat ob’ektlariga nisbatan bajariladigan operatsiyalar xususiyatiga ko’ra, ishlab chiqarish jarayonlari oddiy va murakkab turlarga ajratiladi.

Oddiy ishlab chiqarish jarayoni — bu mehnat ob’ekti uzluksiz ketma-ket bir necha bog’langan operatsiyalardan o’tib, yakuniy yoki oraliq mahsulot holatiga keladigan jarayondir. Ya’ni, har bir bosqichda mehnat ob’ekti ma’lum bir texnologik ta’sirga uchrab, mahsulot shakllanib boradi.

Murakkab ishlab chiqarish jarayoni deb shunday mehnat jarayoniga aytiladiki, bunda yakuniy yoki oraliq mahsulot bir nechta yarim tayyor mahsulotlarni o’zaro birlashtirish orqali hosil qilinadi. Bunday jarayonlar bir nechta oddiy jarayonlarning majmuasidan tashkil topadi va ular ko’pincha bir vaqtning o’zida parallel yoki ketma-ketlikda amalga oshiriladi. Har bir qism jarayon o’ziga xos funksiyani bajarib, umumiy natijaga xizmat qiladi.

Jarayonning yakuniy natijasiga erishish uchun bajarilishi lozim bo’lgan ishlar miqyosiga qarab, ishchi jarayonlar to’liq va qisman deb tasniflanadi. To’liq jarayon deb shunday mehnat faoliyatiga aytiladiki, u butun ish kompleksini o’z ichiga oladi va ushbu faoliyat yakunida to’liq natija olinadi. Qisman jarayon esa to’liq jarayonning muayyan qismini tashkil etadi va faqat ayrim ish bosqichlarini o’z ichiga oladi. Bunday jarayonlar maxsus ajratilib tashkil qilinadi, bu esa ularni aniq joylarda va belgilangan vaqt ichida yuqori samaradorlik bilan bajarishga imkon beradi. Odatda, qisman jarayonlar ixtisoslashtirilgan ishlab chiqarish bo’limlarida yoki ishchi markazlarda amalga oshiriladi.

Mehnat ob’ekti – ya’ni xom ashyo yoki yarim tayyor mahsulotga ko’rsatilgan ta’sir turiga qarab, ishlab chiqarish jarayonlari texnologik va tabiiy turlarga ajratiladi. Texnologik jarayonlar odatda inson mehnati vositasida bevosita amalga oshiriladi, ya’ni inson mehnat qilayotganda mahsulotga ta’sir ko’rsatadi va uning shaklini, tarkibini yoki boshqa xususiyatlarini o’zgartiradi. Tabiiy jarayonlar esa inson aralashuvisiz yoki uning ishtiroki juda cheklangan holda, tabiat kuchlari orqali amalga oshadi. Masalan, mahsulotning achishi, qotishi yoki qurishi tabiiy jarayonlar sirasiga kiradi.

Ishlab chiqarishda ishlatiladigan uskunalar va ularning xususiyatiga qarab jarayonlar apparatli va lokal turlarga bo’linadi. Apparatli jarayonlar yopiq tizimlarda, maxsus qurilma va uskunalarda

(masalan, pechlar, vannalar, reaktorlar) bajariladi. Ishchining vazifasi bu jarayonlarda asosan nazorat va boshqaruv bilan bog’liq bo’ladi. Lokal yoki ochiq jarayonlar esa ishchilar tomonidan turli asbob-uskunalar va mexanizmlar yordamida bevosita amalga oshiriladi, ya’ni mahsulotni ishlov berish jarayoni ochiq tarzda olib boriladi.

Jarayonlarning boshqa ishlab chiqarish bosqichlari bilan bog’liqligi asosida ular tahliliy, sintezlovchi va to’g’ridan-to’g’ri turlarga ajratiladi. Tahliliy jarayonlarda xom ashyoga dastlabki ishlov berilib, u keyingi jarayonlarda foydalaniladigan oraliq mahsulotlarga ajratiladi. Sintezlovchi jarayonlarda esa turli ishlab chiqarish bosqichlarida hosil bo’lgan yarim tayyor mahsulotlar birlashtirilib, yagona mahsulot shakllantiriladi. To’g’ridan-to’g’ri jarayonlar esa bitta turdagi xom ashyodan bitta turdagi tayyor mahsulot yaratishni o’z ichiga oladi.

Jarayonlar vaqt davomida qanday kechishiga ko’ra uzluksiz va diskret (ya’ni uzilishli) turlarga bo’linadi. Uzluksiz jarayonlar to’xtovsiz amalga oshadi, diskret jarayonlarda esa ma’lum bosqichlardan keyin to’xtashlar bo’lishi mumkin.

Shuningdek, jarayonlar mexanizatsiya darajasi bo’yicha ham farqlanadi. Bu jihatdan ular qo’lda bajariladigan, mashina-qo’l aralashgan, mashinali, avtomatlashtirilgan va kompleks avtomatlashtirilgan jarayonlarga bo’linadi. Qo’lda bajariladigan jarayonlar hech qanday mexanik vositasiz inson mehnati bilan bajariladi. Mashina-qo’l aralashgan jarayonlarda ishchi mexanik asboblar yordamida ishlaydi, lekin uning bevosita ishtiroki zarur bo’ladi. Mashinali jarayonlar mexanik uskunalar yordamida amalga oshiriladi, bunda inson faqat nazorat va ba’zi qo’llab-quvvatlovchi vazifalarni bajaradi. Avtomatlashtirilgan jarayonlar esa texnologik jarayonlarning katta qismi avtomatik boshqaruv ostida bajariladi. Kompleks avtomatlashtirilgan tizimlarda esa butun ishlab chiqarish jarayoni, jumladan, nazorat, boshqaruv va mahsulotni yetkazish, to’liq avtomatlashtirilgan bo’ladi.

Avtomatlashtirilgan jarayonlar deganda maxsus avtomatik mashina va uskunalarda bajariladigan, insonning vazifasi esa asosan nazorat qilish va ishlab chiqarish jarayonini boshqarish bilan cheklanadigan

jarayonlar tushuniladi. Bunday jarayonlarda asosiy ishlarni avtomatika bajaradi, ishchining roli esa faqat jarayonning to’g’ri kechishini kuzatish va kerak bo’lganda unga o’zgartirishlar kiritishdan iborat bo’ladi. Kompleks avtomatlashtirilgan jarayonlar esa yanada rivojlangan tizimdir, bunda nafaqat ishlab chiqarish, balki jarayonni operativ boshqarish ham to’liq avtomatik tarzda amalga oshiriladi. Bu turdagi jarayonlar inson omilini minimal darajaga tushiradi va ishlab chiqarish samaradorligini sezilarli darajada oshiradi.

Ishlab chiqarish jarayonlari bir xil mahsulot turini ishlab chiqarish miqyosi bo’yicha uch turga ajratiladi: ommaviy, seriyali va individual jarayonlar. Ommaviy ishlab chiqarish ko’p miqdorda bir xil mahsulot tayyorlanadigan jarayon bo’lib, unda ishlab chiqarishning hajmi katta, mahsulot turi esa o’zgarmas bo’ladi. Seriyali ishlab chiqarishda mahsulot turi keng bo’lib, ular ma’lum ketma-ketlikda takrorlab ishlab chiqariladi. Individual ishlab chiqarish esa doimiy o’zgarib turadigan mahsulotlar bilan bog’liq bo’lib, bu yerda har bir buyumning o’ziga xosligi katta ahamiyatga ega, ya’ni bunday jarayonlar odatda takrorlanmaydi va har bir mahsulot noyob bo’ladi.

Ishlab chiqarish tsikli — bu xom ashyo va materiallarni ishlab chiqarishga yuborishdan boshlab tayyor mahsulotning yaratilishi, texnik nazoratdan o’tishi va tayyor mahsulot omboriga topshirilishigacha bo’lgan kalendar davrni anglatadi. Ushbu davr odatda kun yoki soatlarda o’lchanadi. Ishlab chiqarish tsikli ikki asosiy qismdan iborat bo’ladi: ishlab chiqarish jarayonining to’g’ridan-to’g’ri davom etish vaqti va jarayondagi turli tanaffuslar vaqti.

Jarayonning davomiyligiga kiradigan vaqt turlari turlicha bo’ladi. Bularga tayyorgarlik va yakunlashga sarflanadigan vaqt, ya’ni ishlab chiqarish topshirig’ini bajarishga tayyorlanish, kerakli asbob-uskunalarni olish, mashina va uskunalarni sozlash kabi tayyorgarlik ishlari kiradi. Shuningdek, mahsulotga to’g’ridan-to’g’ri ishlov beriladigan texnologik jarayon vaqti ham muhim o’rin tutadi. Bundan tashqari, tabiiy texnologik jarayonlar, masalan, bo’yalgan mahsulotning havoda qurishi yoki qizdirilgan buyumning sovishi kabi inson aralashuvisiz sodir bo’ladigan jarayonlarga sarflanadigan vaqt ham

hisobga olinadi. Bunday jarayonlarni tezlashtirish uchun ular ko’pincha sun’iy yaratilgan sharoitlarda bajariladi, masalan, mahsulotni maxsus quritish kameralarida quritish.

Shuningdek, ishlab chiqarish davomida transportirovka va mahsulotni nazorat qilishga sarflanadigan vaqt texnik xizmat ko’rsatish vaqti sifatida ajratiladi. Bu vaqt ichida tayyorlanayotgan mahsulotning sifatini tekshirish, mashina va uskunalarning sozligini nazorat qilish, kichik ta’mirlarni bajarish, xom ashyolarni olib kelish yoki tayyor mahsulotni yig’ish kabi ishlarga vaqt ketadi.

Ishlab chiqarishdagi tanaffus vaqti esa jarayonda mahsulotga hech qanday ishlov berilmaydigan, lekin u hali tayyor holga kelmagan davrdir. Bunday paytda jarayon vaqtincha to’xtab turadi, biroq ishlab chiqarish tsikli tugamagan bo’ladi. Shu sababli tanaffus vaqtini qisqartirish yoki butunlay yo’qotish ishlab chiqarish samaradorligini oshirishning muhim omillaridan biri hisoblanadi.

Operatsiya — bu ishlab chiqarish jarayonining bir qismi bo’lib, u bitta ish joyida amalga oshiriladi va odatda bir yoki bir nechta ishchilar tomonidan bitta ishlab chiqarish obyekti — bu detal, tugun yoki tayyor mahsulot — ustida bajariladigan harakatlar majmuasidan iborat bo’ladi. Operatsiyalarni uyg’unlashtirish usullari turlicha bo’lib, ularni bajarilish ketma-ketligi va usuliga qarab farqlash mumkin. Ishlab chiqarishda operatsiyalarni bir-biri bilan bog’lashning asosiy turlari quyidagilardir: ketma-ket, parallel va aralash (ya’ni ketma-ket-parallel) tartibdagi birikmalar.

Ketma-ket tartibda amalga oshiriladigan operatsiyalar shunday tashkil qilinadiki, har bir operatsiyada detallar butun partiya holida ishlanadi va bu partiyaning keyingi operatsiyaga o’tishi faqat avvalgi bosqichdagi barcha detallar to’liq ishlovdan o’tgandan keyin boshlanadi. Ushbu turdagi tashkil etish usuli, odatda, mahsulot turlari ko’p, texnologik usullar esa turlicha bo’lgan ishlab chiqarish uchastkalarida qo’llaniladi. Bu usul birinchi navbatda yakka tartibdagi va kichik seriyali ishlab chiqarish turlari uchun mos bo’ladi. Bunday holatda texnologik tsiklning davomiyligi har bir detalga sarflanadigan vaqtning detallar soniga ko’paytmasiga teng bo’ladi.

Parallel usulda esa detallar ustida ishlov berish bir vaqtning o’zida turli operatsiyalarda olib boriladi. Bunda mahsulotlar har bir jarayon orasida alohida-alohida, ya’ni po’stakma-po’stak uzatiladi. Ushbu yondashuv ayniqsa bir xil turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarishda samarali hisoblanadi. Bu usul mahsulotlarning bir hil bo’lishi, operatsiyalar o’rtasidagi tenglik va ularning bir-biriga mos tushishini talab qiladi. Natijada ishlab chiqarish jarayoni ancha qisqaradi, uskunalar va ishchilarning mehnat unumdorligi maksimal darajada ta’minlanadi. Bu uslub asosan ommaviy va yirik seriyali ishlab chiqarish korxonalarida keng qo’llaniladi.

Aralash yoki ketma-ket-parallel usul esa ko’pincha to’g’ridan-to’g’ri oqimli liniyalarda qo’llaniladi. Bu yerda operatsiyalar turli davomiylikda bo’lib, mahsulotlar bir bosqichdan boshqasiga turlicha tartibda uzatiladi. Masalan, uzoq davom etadigan operatsiyalardan qisqa davom etadigan bosqichlarga partiyaviy tarzda, qisqa bosqichlardan esa keyingi, uzoq davom etadigan operatsiyalarga esa po’stakma-po’stak, ya’ni har bir buyum alohida tarzda uzatiladi. Ushbu uslub ayniqsa ishlab chiqarish quvvatlari bir xilda bo’lmagan, ya’ni texnik vositalarning samaradorligi farq qiladigan joylarda qo’llashga mos keladi. Operatsiyalar qisman bir-biriga moslashgan bo’ladi va ishlab chiqarish oqimi asosan bir xil mahsulotlar tayyorlashga yo’naltiriladi.

3.3. Ishlab chiqarishda avtomatlashtirish jarayoni

Bugungi kunda ishlab chiqarishda avtomatlashtirish jarayoni muhim ahamiyat kasb etmoqda. Texnologiyalar jadal sur’atda rivojlanayotgan bir davrda, ilg’or ishlab chiqaruvchilar doimiy yangiliklar bilan sanoatni takomillashtirib borayotgan bir paytda, har bir korxona texnik taraqqiyotdan orqada qolmasligi kerak. Endi 21-asrda insoniyat qo’lda bajariladigan ishlarni asta-sekin mashinalarga topshirmoqda. Albatta, qo’l mehnati hamon qadrlanadi, biroq zamonaviy ishlab chiqarish talablari shundayki, faqat inson kuchi bilan yuqori unumdorlikka erishish mushkul.

Ishlab chiqarishning avtomatlashtirilishi orqali mehnat sharoitlarini qulaylashtirish, ishlab chiqarishning barqarorligi va unumdorligini oshirish mumkin bo’ladi. Avtomatlashtirishning asosiy vazifasi — inson mehnatini yengillashtirish, ishlab chiqarish jarayonlarini yanada moslashuvchan va samarador qilishdir. Bu orqali inson omilini minimal darajaga tushirib, ko’plab ishlarni maxsus dastur asosida ishlaydigan mashina va uskunalar bajaradi. Avtomatlashtirishning bir necha darajalari mavjud bo’lib, ular quyidagicha izohlanadi.

Qisman avtomatlashtirishda faqat ayrim uskunalar avtomatlashtiriladi. Ular inson uchun murakkab yoki imkonsiz bo’lgan harakatlarni mustaqil bajaradi. Bu uslub odatda ishni qulaylashtirish yoki xavfsizlikni ta’minlash uchun qo’llaniladi. Kompleks avtomatlashtirish esa ishlab chiqarishning muayyan bosqichlarini, masalan, alohida sex yoki tugunni to’liq avtomatik tarzda boshqarishni o’z ichiga oladi. Bu holatda tizim ma’lum vazifani hal qilish uchun to’liq avtomatik tarzda ishlaydi. To’liq avtomatlashtirish esa butun ishlab chiqarish jarayonining boshqaruvini maxsus texnik vositalarga topshiradi. Bunday tizimlar odatda xavfli yoki inson uchun og’ir bo’lgan mehnat sharoitlarida, hamda barqaror ishlab chiqarish rejimiga ega korxonalarda joriy qilinadi.

Bugungi innovatsion ishlab chiqarish tizimlari o’z ichiga zamonaviy robototexnika vositalarini qamrab oladi. Robotlar bevosita sanoat jarayonining markaziga joylashtirilgan bo’lib, ularning jadal rivojlanishi mikroelektronika yutuqlari bilan chambarchas bog’liq. Shuningdek, elektron texnika asosida ishlaydigan sifat nazorati tizimlari ham keng qo’llaniladi. Bunday texnik vositalar mahsulot sifatini baholash, aniqlik bilan nazorat qilish va ishlab chiqarish standartlariga muvofiqligini ta’minlash uchun xizmat qiladi. Shu tariqa, avtomatlashtirish zamonaviy ishlab chiqarishning ajralmas va muhim qismiga aylanmoqda.

Avtomatlashtirilgan loyihalash tizimlari ishlab chiqarish jarayonida yangi mahsulotlar yaratish, ularni loyihalash hamda texnik va iqtisodiy hujjatlarni tayyorlashda qo’llaniladi. Bunday tizimlar yangi avlod mahsulotlarini ishlab chiqish bosqichida muhim vosita bo’lib xizmat

qiladi. Robotlashtirilgan texnologik majmualar esa ilg’or texnika vositalarining o’zaro dasturiy uyg’unlashuvini ta’minlab, ular orasida axborot almashuvini tashkil etish uchun xizmat qiladi. Ular ishlab chiqarish jarayonining avtomatik ravishda boshqarilishini ta’minlab, unumdorlik va aniqlik darajasini oshiradi. Avtomatlashtirilgan ombor tizimlari mahsulotlarni saqlash, qabul qilish, jo’natish, joylashuvini aniqlash va hisobini yuritish jarayonlarini yengillashtiradi. Ular real vaqt rejimida inventarizatsiya qilish imkonini beradi. Ombor faoliyatida avtomatlashtirish mahsulot harakati ustidan nazoratni kuchaytiradi, xatoliklarni kamaytiradi va mahsulotni to’g’ri joylashtirish orqali logistika tizimini optimallashtiradi.

Moslashuvchan avtomatlashtirilgan tizimlar texnologik qismlarni harakatlantirish va ishlov berishda foydalaniladigan asboblarni avtomatik almashtirish funksiyalarini bajaradi. Ular turli holatlarga moslashish imkoniga ega bo’lib, ishlab chiqarish jarayonini uzluksiz va silliq kechishini ta’minlaydi.

Avtomatlashtirish bugungi kundagi zamonaviy logistika tizimida ham keng qo’llanilmoqda. Tovarlarni tashishda, saqlashda va savdo komplekslarida avtomatik boshqaruv elementlari samaradorlikni oshiradi. Masalan, mahsulotlarga o’rnatilgan shtrix-kodlar mahsulotlarni belgilash va ro’yxatga olish imkonini beradi. Bu orqali tovarning kirib kelishi haqidagi ma’lumotlar darhol axborot tizimiga kiritiladi, shtrix-kodni skanerlash orqali esa mahsulot mavjudligi yoki yo’qligi haqida aniq ma’lumot olinadi. Har bir mahsulot alohida kod bilan ro’yxatga olinadi, bu esa tovar harakati va mavjud zahirani nazorat qilishda qulaylik yaratadi. Ishlab chiqarish jarayonlarini avtomatlashtirish quyidagi ustunliklarni beradi yuqori darajadagi axborot ta’minoti, texnologik muhitni tahlil qilish imkoniyati, texnologik parametrlarni aniq o’lchash va boshqarish, tarkibiy qismlarni avtomatik dozalash, boshqaruv tizimlarini kengaytirish imkoniyati va avtomatik ish o’rinlarini yaratish.

Avtomatlashtirish inson omilining ta’sirini kamaytiradi va ishlab chiqarishda quyidagi jihatlar bo’yicha samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi: tez-tez takrorlanadigan operatsiyalarni tezroq bajarish, ish sifati

va aniqligini oshirish, texnologik axborotlar hajmini ko’paytirish, boshqaruv qarorlarini tezroq qabul qilish. Avtomatlashtirish ishlab chiqarish menejmentining barcha darajalarida: operativ, taktik va strategik bosqichlarda boshqaruv sifatini oshirishga xizmat qiluvchi zamonaviy texnologiyadir.

Ishlab chiqarish korxonalari va ularning tasnifi haqida aytganda, korxona deganda – qonuniy tartibda tashkil etilgan, yuridik shaxs maqomiga ega bo’lgan, mustaqil xo’jalik yurituvchi subyekt tushuniladi. U turli mahsulotlar ishlab chiqarish, ishlar bajarish va xizmatlar ko’rsatish orqali jamiyat ehtiyojini qondirish va foyda olish maqsadida faoliyat yuritadi.

Korxonaning asosiy xususiyatlari ishlab chiqarish-texnik birligi, ya’ni umumiy ishlab chiqarish jarayonlari; tashkiliy birlik – yagona rahbariyat va rejalashtirish tizimi mavjudligi; iqtisodiy birlik – moddiy va moliyaviy resurslarning, shuningdek, iqtisodiy natijalarining umumiyligida namoyon bo’ladi.

Ishlab chiqarish birlashmasi esa – bir-biri bilan o’zaro bog’langan, o’xshash faoliyat yo’nalishlariga ega korxonalar yig’indisidir. Ular yagona boshqaruv ostida faoliyat yuritadi va o’z ichiga zavodlar, fabrikalar, ilmiy-tadqiqot muassasalari, konstruktorlik va texnologik tashkilotlarni oladi. Bu tuzilmalarning ishlab chiqarish aloqalari, markazlashgan yordamchi va xizmat ko’rsatish tizimlari mavjud, biroq ular alohida yuridik maqomga ega emas.

Sanoat – bu xalq xo’jaligi tarmog’i bo’lib, ishlab chiqarish vositalari va iste’mol buyumlari yaratish, tabiiy boyliklarni qazib olish va ularni qayta ishlash bilan shug’ullanadi. Bu atama sanoatning keng qamrovli faoliyatini ifodalaydi. Sanoat korxonasi – bu mahsulot ishlab chiqarish texnologik jarayonini amalga oshirish uchun mo’ljallangan ishlab chiqarish vositalari majmuasi hisoblanadi. Bunday korxonalarda asosiy e’tibor ma’lum turdagi mahsulotni ishlab chiqarishga qaratilgan.

Sanoat mahsuloti – ishlab chiqarish korxonasi tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulotlar yoki bajarilgan ishlar majmuasidir. Bu mahsulotlar bevosita foydali bo’lib, sanoat faoliyatining yakuniy natijasini tashkil etadi.

Fabrika – bu sanoat korxonasi bo’lib, unda asosan mashinalar asosida ommaviy ishlab chiqarish amalga oshiriladi. Odatda, fabrika bir yoki bir necha yaqin joylashgan binolardan iborat bo’lib, unda turli funksional yo’nalishdagi sexlar, omborxonalar va ofis binolari joylashgan bo’ladi. Fabrikalarda ishlab chiqarish hajmi katta bo’lib, u zamonaviy texnologiyalar asosida tashkil etilgan.

Korxonalarni turli mezonlarga ko’ra tasniflash mumkin. Bu tasniflarning asosini, asosan, faoliyat sohasi va ishlab chiqarilayotgan mahsulot yo’nalishi, ishlab chiqarish tarkibi hamda korxonaning hajmi tashkil etadi. Bular korxonani chuqur tahlil qilish va ularni samarali boshqarish uchun muhim ahamiyatga ega bo’lgan mezonlardir. Korxonalarni tasniflashda eng muhim belgilardan biri ularning sanoat tarmog’iga oidligi, ya’ni ishlab chiqarilayotgan mahsulotning yo’nalishidir. Bu mezon asosida korxonalar quyidagi asosiy toifalarga bo’linadi:

- ✓ sanoat korxonalari,
- ✓ qishloq xo’jaligi korxonalari,
- ✓ transport,
- ✓ aloqa
- ✓ qurilish sohalaridagi korxonalar.

Sanoat sohasi esa o’z navbatida ikki yirik guruhga ajratiladi: foydali qazilmalarni qazib olish (xomashyo) sanoati va qayta ishlash sanoati. Qayta ishlash sanoati esa o’z ichiga yengil sanoat, oziq-ovqat sanoati, og’ir sanoat va boshqa sohalarni oladi. Bunday tasnif korxonalarni ishlab chiqarish funksiyalari bo’yicha aniqroq tahlil qilish imkonini beradi. Amaliyotda esa bunday aniq chegaralanishga ega bo’lgan korxonalar kam uchraydi. Ko’pchilik korxonalar o’z faoliyatida turli sohalarni qamrab olgan bo’lib, ular ko’p tarmoqli yoki bir nechta sanoat yo’nalishida faoliyat yuritadi. Shu sababli, korxonalar tarkibiy xususiyatlariga qarab quyidagi toifalarga bo’linadi: tor ixtisoslashgan, ko’p tarmoqli va kombinatsiyalashgan korxonalar.

Tor ixtisoslashgan korxonalar odatda ommaviy yoki yirik seriyali ishlab chiqarish bo’yicha cheklangan turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarishga ixtisoslashgan bo’ladi. Ular faqat bir yo’nalishga diqqat

qaratib, ishlab chiqarish samaradorligini yuqori darajada ta’minlaydi. Ko’p tarmoqli korxonalar esa keng turdagi mahsulotlar ishlab chiqaradi, ularning maqsadli bozorlari turlicha bo’lib, bu turdagi korxonalar sanoat va qishloq xo’jaligi sohalarida keng tarqalgan.

Kombinatsiyalashgan korxonalar esa bir xil xomashyo yoki tayyor mahsulot asosida ketma-ket yoki parallel tarzda turli xil mahsulotlar ishlab chiqarish imkoniga ega. Bunday korxonalar ayniqsa kimyo sanoati, tekstil sanoati, metallurgiya va qishloq xo’jaligida keng uchraydi. Bunday kombinatsiyalashuv orqali ishlab chiqarish jarayoni yanada iqtisodiy jihatdan samaraliroq bo’ladi, chunki bu uslubda xomashyo maksimal darajada ishlatiladi va chiqindilar miqdori kamayadi.

Kombinatsiyalashgan ishlab chiqarishning eng murakkab shakli bu – xomashyoni kompleks qayta ishlash orqali turli tarkib va kimyoviy xususiyatlarga ega mahsulotlar olishdir. Bunda bir xil xomashyo asosida har xil maqsadlarga mo’ljallangan, texnologik jihatdan turlicha bo’lgan mahsulotlar ishlab chiqariladi. Bu jarayon sanoat samaradorligini sezilarli darajada oshiradi va ishlab chiqarish resurslaridan to’liq foydalanish imkonini yaratadi.

Korxonalarni turli mezonlarga ko’ra quyidagicha tasniflash mumkin:

1) Faoliyat sohasi bo’yicha korxonalar ishlab chiqarish sanoat, qishloq xo’jaligi va noishlab chiqarish ta’lim, sog’liqni saqlash va boshqalar sohalariga bo’linadi.

2) Xomashyo turi bo’yicha foydali qazilmalarni qazib olish bilan shug’ullanuvchi kon sanoati va xomashyoni qayta ishlovchi qayta ishlash sanoati korxonalar mavjud.

3) Mulk shakliga ko’ra davlat, mahalliy munitsipal, xususiy, kooperativ va boshqa shakldagi korxonalar mavjud.

4) Tadbirkorlik miqyosi bo’yicha yakka tartibdagi tadbirkor bir kishi yoki oila faoliyati va jamoaviy ko’p kishilik, tashkilot shaklidagi korxonalar farqlanadi.

5) Yil davomida faoliyat yuritish muddati bo’yicha doimiy faoliyat yurituvchi va faqat mavsumiy ishlovchi korxonalar mavjud.

6) Ixtisoslashuv darajasi bo’yicha ıiitisoslashgan, ma’lum bir mahsulot turi yoki yo’nalishga mo’ljallangan va universallar turli mahsulot turlarini ishlab chiqaradi.

7) Avtomatlashtirish darajasi bo’yicha to’liq avtomatlashtirilgan; qisman avtomatlashtirilgan; mexanizatsiyalashgan; qisman mexanizatsiyalashgan; mashina va qo’l mehnati bilan ishlovchi; faqat qo’l mehnati bilan ishlovchi korxonalar.

8) Tijorat xarakteriga ko’ra notijorat ya’ni foyda ko’zlamasdan, ijtimoiy yoki xayriya maqsadida faoliyat yuritadi hamda tijorat ya’ni foyda olishga yo’naltirilgan faoliyat turi bo’lib, bu biznes deb ataladi.

Korxonaning funksiyalari asosiy faoliyat yo’nalishiga qarab (mahsulot ishlab chiqarish, xizmat ko’rsatish, ish bajarish) belgilanadi va sanoat turi asosida aniqlashtiriladi. Korxona vazifalari egalarining maqsadi, mavjud kapital, ichki holat va tashqi muhitga qarab belgilanadi. Bu strategiyada o’z aksini topadi va bu maqsadga erishish uchun korxona resurslar xarid qiladi, texnika jihozlaydi, ishchilar yollaydi, boshqaruv tuzilmasini yaratadi va texnologik jarayonlarni tashkil etadi.

Nazorat savollari:

1. Korxona boshqaruv tuzilmasi nima va uning asosiy vazifalari nimalardan iborat?
2. Ierarxik (pog’onali) boshqaruv tuzilmasining afzalliklari va kamchiliklari nimalarda namoyon bo’ladi?
3. Funktsional va chiziqli boshqaruv tuzilmalari o’rtasidagi asosiy farqlarni tushuntiring.
4. Korxonada samarali boshqaruv tuzilmasini shakllantirishda qanday omillar hisobga olinadi?
5. Boshqaruv tuzilmasi korxona faoliyatining iqtisodiy samaradorligiga qanday ta’sir ko’rsatadi?
6. Zamonaviy korxonalarda qo’llanilayotgan boshqaruv modellari va ular qanday sharoitda qo’llaniladi?

IV BOB. ISHLAB CHIQARISHNI REJALASHTIRISH

4.1. Ishlab chiqarishni rejalashtirish printsiplari va turlari

Ishlab chiqarish jarayonini rejalashtirish korxonaning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi uchun muhim ahamiyatga ega bo’lib, u kelajakdagi rivojlanish yo’nalishlarini oldindan ko’ra bilish imkonini beradi. Rejalashtirish yordamida korxona o’z resurslaridan oqilona va samarali foydalanishga erishadi, moliyaviy inqiroz va muammolarning oldi olinadi, ichki nazoratni kuchaytirish imkoniyati yaratiladi va korxona faoliyati uchun zarur bo’lgan axborot bilan ta’minlash imkoniyatlari kengayadi.

Rejalashtirish jarayoni maqsadga muvofiq tarzda ketma-ket bosqichlarda olib borilishi kerak. Dastlab korxona oldiga qo’yilgan maqsadlarga erishish uchun aniq miqdoriy ko’rsatkichlar belgilanadi. Bu ko’rsatkichlar orqaligina korxona o’z istiqbollarini real baholay oladi. Keyingi bosqichda esa bu maqsadlarga erishish uchun qanday harakatlar amalga oshirilishi kerakligi aniqlanadi. Bu bosqichda tashqi va ichki omillar ta’siri ham hisobga olinadi, chunki ular rejalashtirilgan faoliyatga bevosita ta’sir o’tkazadi. Nihoyat, rejalashtirish tizimi shunchalik moslashuvchan va barqaror bo’lishi kerakki, u har qanday sharoitda belgilangan maqsadlarga erishishni ta’minlay olsin. Har qanday reja, xususan ishlab chiqarishga oid reja ham, ma’lum nazariy asoslarga, ya’ni prinsiplarga tayangan holda ishlab chiqilishi zarur. Bu prinsiplar – bu rejalashtirish jarayonida korxona rahbariyati va xodimlari tomonidan amal qilinadigan asosiy nazariy qoidalar va yondashuvlardir va bular quyidagilar:

1) Rejalashtirishning uzluksizlik prinsipi shuni anglatadiki, bu jarayon korxona faoliyatining butun davomiyligida, doimiy ravishda olib borilishi kerak. U bir martalik emas, balki tizimli va ketma-ketlikda yuritiladigan jarayondir.

2) Rejalashtirish zarurati prinsipi esa reja har qanday mehnat faoliyatini amalga oshirishda majburiy vosita bo’lishi kerakligini bildiradi. Ya’ni rejasiz faoliyat yuritish yondashuvi beqarorlik va

samarasizlikka olib keladi. Shu boisdan rejalashtirish barcha darajadagi faoliyatning ajralmas va majburiy tarkibiy qismidir.

3) Yagona rejalashtirish prinsipi shuni ta’kidlaydiki, korxonada tuziladigan barcha reja va dasturlar yagona, yaxlit va tizimli yondashuv asosida shakllantirilishi lozim. Tizimli yondashuv deganda, korxona tuzilmasidagi barcha bo’linmalarning o’zaro uzviy bog’liqligi, ularning faoliyat yo’nalishlari bir-birini to’ldirishi va umumiy maqsad sari yo’naltirilganligi tushuniladi. Ya’ni, korxonaning umumiy strategik rejalari unga bo’ysunuvchi xizmatlar, bo’limlar va bo’limchalar rejalari bilan uyg’un va muvofiqlashtirilgan holda ishlab chiqilishi kerak.

4) Iqtisodiylik prinsipi rejalashtirish jarayonida eng yuqori foyda va samaradorlikka erishishni ko’zda tutadi. Ya’ni, ishlab chiqilayotgan har qanday reja korxona uchun iqtisodiy jihatdan foydali bo’lishi shart. Rejani tuzish, joriy etish va amalga oshirish bilan bog’liq xarajatlar undan olinadigan iqtisodiy natijadan oshmasligi lozim. Boshqacha aytganda, rejalashtirish amaliyotga joriy etilganda o’zini oqlashi, foyda keltirishi kerak.

5) Moslashuvchanlik prinsipi rejalashtirish tizimiga muayyan sharoitlar o’zgarishiga moslashish imkonini beradi. Ichki yoki tashqi omillarning, xususan, bozor talabining o’zgarishi, narxlar va tariflardagi tebranishlar, raqobat muhitidagi yangiliklar sharoitida ishlab chiqarish rejalari qayta ko’rib chiqilishi va moslashtirilishi mumkin. Shu tarzda, rejalashtirish jarayoni doimiy ravishda yangilanib, dolzarb holatga mos keltirilib boriladi.

6) Aniqlik prinsipi rejaning real shart-sharoitlarga maksimal darajada mos va asosli bo’lishini ta’minlaydi. Rejada keltirilgan ma’lumotlar, ko’rsatkichlar va bashoratlar aniqlik darajasi yuqori bo’lgan holda tuzilishi kerak, chunki aynan shu asosda keyingi qarorlar qabul qilinadi va amaliy harakatlar amalga oshiriladi.

7) Ishtirok prinsipi korxona tarkibidagi barcha bo’linmalarning rejalashtirish jarayonida faol ishtirok etishini nazarda tutadi. Har bir bo’lim va xizmat o’z funksiyalariga mos ravishda umumiy rejani ishlab chiqishda qatnashadi, bu esa barcha xodimlarning mas’uliyatini oshiradi hamda rejaning hayotiyligini ta’minlaydi.

8) Natijaga yo’naltirilganlik prinsipi korxona faoliyatining barcha bo’g’inlari va tuzilmalari bitta umumiy, yakuniy maqsadga xizmat qilishini ifodalaydi. Ya’ni, rejalashtirishdagi barcha harakatlar, resurslar va tashkiliy chora-tadbirlar yakuniy natijaga — belgilangan maqsadning muvaffaqiyatli amalga oshirilishiga yo’naltirilgan bo’lishi kerak. Bu tamoyil korxonada har bir xodimning o’z ishiga bo’lgan mas’uliyatini oshiradi va umumiy natijaga erishish uchun jamoaviy harakatni ta’minlaydi.

Rejalashtirish turlari turli belgilarga ko’ra tasniflanadi. Ularning har biri korxona boshqaruv tizimida muhim ahamiyatga ega bo’lib, ularni to’g’ri tanlash va qo’llash samarali boshqaruvni ta’minlaydi. Rejalashtirish majburiyligiga ko’ra ikki asosiy turga bo’linadi. Birinchisi — bu buyruqbozlik (direktiv) rejalashtirish bo’lib, u qat’iy tarzda bajarilishi shart bo’lgan, rasmiy qarorlar asosida tuziladigan rejalardir. Bu turdagi rejalarda yuqori boshqaruv organlari tomonidan belgilangan yo’nalishlar va topshiriqlar aniq ko’rsatib o’tiladi, va ularni rejalashtirish ob’ektlari, ya’ni korxonaning bo’limlari va xodimlari majburiy ravishda bajarishi kerak. Ikkinchi tur — indikatorli rejalashtirish bo’lib, u tavsiyaviy va yo’naltiruvchi xarakterga ega. Bu rejalash shakli aniq majburiylik yuklamaydi, balki amalga oshirilishi mumkin bo’lgan harakatlar yo’nalishini belgilaydi.

Rejalashtirish mazmuniga ko’ra esa strategik, taktik va operativ-kalendar rejalashtirish turlariga ajratiladi. Strategik rejalashtirish korxonaning uzoq muddatli istiqboldagi rivojlanish yo’nalishlarini belgilaydi. Odatda bu turdagi rejalarda ikki yildan ortiq vaqt oralig’ida ko’zlangan maqsadlar ifodalanadi. Taktik rejalashtirish esa qisqa va o’rta muddatli chora-tadbirlarni qamrab oladi. Unda ishlab chiqarishni kengaytirish, mahsulot sifati va samaradorligini oshirish, yangi mahsulot turlarini joriy etish kabi harakatlar rejalashtiriladi. Operativ-kalendar rejalashtirish esa kundalik, haftalik yoki oylik tarzda bajarilishi lozim bo’lgan amaliy harakatlar ketma-ketligini belgilaydi. Bu turdagi reja qisqa muddatli boshqaruv qarorlarini qabul qilishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Rejalashtirish muddatiga ko’ra u uch turga bo’linadi: uzoq muddatli, o’rta muddatli va qisqa muddatli. Uzoq muddatli rejalashtirish odatda besh yildan ortiq davrni qamrab oladi va strategik vazifalarni belgilashga xizmat qiladi. O’rta muddatli rejalashtirish ikki yildan besh yilgacha bo’lgan vaqt oralig’ini qamrab olib, odatda taktik maqsadlarni amalga oshirishga qaratiladi. Qisqa muddatli rejalashtirish esa yillik, choraklik yoki oylik davrlarni qamrab olib, joriy faoliyatni muvofiqlashtirishga yordam beradi.

Rejalashtirishni qamrab olish darajasiga ko’ra ham tasniflash mumkin. Umumiy rejalashtirish korxonaning butun faoliyatini o’z ichiga oladi va tashkilotning umumiy strategik yo’nalishini aks ettiradi. Shu bilan birga, har bir bo’lim yoki tarkibiy tuzilma uchun alohida rejalashtirish amalga oshiriladi. Bunday rejalar bo’linmalarning o’ziga xos vazifalari va resurslariga asoslanadi. Shuningdek, korxonaning muayyan jarayonlariga — masalan, ishlab chiqarish, marketing, ta’minot yoki moliyaviy faoliyat kabi sohalarga qaratilgan rejalashtirish mavjud bo’lib, bu rejalar har bir ish jarayonini alohida muvofiqlashtirishga qaratiladi. Shunday qilib, rejalashtirishni turli mezonlar asosida tasniflash korxonaga o’z faoliyatini aniq rejalashtirish, resurslardan oqilona foydalanish va belgilangan maqsadlarga erishishda puxta tayyorgarlik ko’rish imkonini beradi.

Ishlab chiqarish rejalari har qanday korxonaning umumiy rejalashtirish tizimining ajralmas va asosiy qismi hisoblanadi. Bu tizim korxonaning ishlab chiqarish faoliyatini samarali boshqarish uchun zarur bo’lgan to’rt muhim tarkibiy bo’g’indan iborat: strategik ishlab chiqarish rejasi, taktik ishlab chiqarish rejasi, ishlab chiqarish dasturi va ishlab chiqarishni kalendar asosida rejalashtirish. Ushbu bo’g’inlar o’zaro bog’liq bo’lib, yagona tizimni tashkil qiladi va ularning har biri muayyan vaqt oralig’i va darajadagi maqsadlarga xizmat qiladi.

Ishlab chiqarishni rejalashtirishning asosiy maqsadi – mijozlar, buyurtmachilar va boshqa iste’molchilarning mahsulotga bo’lgan ehtiyojlarini to’liq va o’z vaqtida qondirish uchun zarur bo’lgan ishlab chiqarish hajmini aniqlashdir. Ya’ni, korxona rejalashtirish jarayonida

bozor talabiga mos ravishda mahsulot ishlab chiqarish hajmini belgilashi lozim.

Ishlab chiqarish rejasini tuzishda korxona rahbariyati va mutaxassislari bir nechta muhim savollarga aniq javob topishi kerak. Birinchidan, qanday mahsulotni, qancha miqdorda va qaysi muddatlarda ishlab chiqarish zarur? Bu savolga javob bozor talabi va buyurtmalar asosida shakllanadi. Ikkinchidan, bu mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun qanday resurslar talab etiladi? Uchinchidan, korxonaning mavjud ishlab chiqarish quvvatlari, texnologik imkoniyatlari va mavjud resurslar qanday? To’rtinchidan, kerakli hajmdagi mahsulot ishlab chiqarishni tashkil etish va uni bozorda sotish uchun qanday qo’shimcha xarajatlar talab qilinadi?

Mazkur ishlab chiqarish rejasida bir qator muhim ko’rsatkichlar aks ettiriladi. Ularga ishlab chiqariladigan mahsulot turlari va ularning miqdori, ya’ni assortiment va hajm, ham natural, ham qiymat ifodasida kiradi. Bundan tashqari, korxonada ishlab chiqarishning to’xtab qolishining oldini olish uchun zarur bo’lgan xom ashyo va materiallarning optimal zaxirasi ham rejalashtiriladi. Shuningdek, ishlab chiqariladigan mahsulotning aniq muddatlarda chiqarilishini ta’minlaydigan kalendar reja, ishlab chiqarish dasturi, mahsulot ishlab chiqarish uchun zarur bo’lgan resurslar, ishlab chiqarish tannarxi, mahsulot birligining tannarxi va yakuniy foyda miqdori aniqlanadi.

Ushbu rejalashtirish jarayonida ishlab chiqarish quvvati va mahsulot ishlab chiqarishdagi ustuvorlik masalalari ham muhim o’rin tutadi. Ustuvor yo’nalishlar bozor tomonidan belgilanadi, ya’ni korxona aynan bozorda talab yuqori bo’lgan mahsulotlarga e’tibor qaratadi. Ishlab chiqarish quvvati esa har bir korxonaning ichki imkoniyatlarini ifodalaydi, u mavjud texnika, uskunalar va ishchi kuchi salohiyati bilan belgilanadi.

Ishlab chiqarish strategiyasi bu — korxonaning uzoq muddatli ishlab chiqarish sohasidagi maqsadlari, rejalari va siyosatini o’z ichiga olgan yondashuvdir. U korxonaning umumiy strategik yo’nalishidan kelib chiqib shakllanadi va mijozlarning mahsulot hajmi, sifati va turlariga bo’lgan talabini qondirishga qaratiladi. Strategik rejalashtirish

doirasida korxona o’z ishlab chiqarish faoliyatini, ishlab chiqarish jarayonini boshqarish tizimini shakllantiradi va uni uzoq muddatli maqsadlar asosida yo’naltiradi.

Strategiyaning asosiy ob’yekti — bu korxonaning o’zi, ishlab chiqarish faoliyati va uni rejalashtirish hamda boshqarish jarayonlari bo’lib, strategiyaning predmeti esa ishlab chiqarish amaliyoti davomida vujudga keladigan boshqaruv va texnologik qarorlar hisoblanadi. Bu qarorlar insonlar o’rtasidagi ish jarayonlarida shakllanadi va korxonaning turli bo’linmalari o’rtasida buyurtmalarni bajarish jarayonida yuzaga keladi. Shunday qilib, ishlab chiqarishni rejalashtirish — bu mahsulotni aniq belgilangan hajmda, muddatda va sifatda ishlab chiqarish orqali bozordagi ehtiyojni qondirish, resurslardan optimal foydalanish, xarajatlarni nazorat qilish va korxonaning uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta’minlashga qaratilgan tizimli jarayondir.

Korxonaning strategik maqsadlari va missiyasini shakllantirishga ta’sir qiluvchi omillar moliyaviy va nomoliyaviy jihatlarni o’z ichiga oladi. Ishlab chiqarish faoliyatining markazida korxona resurslari turadi va bu resurslardan samarali foydalanish uchun ularni moliyalashtirish zarur bo’ladi. Moliyaviy resurslarni boshqarishda esa asosiy e’tibor ulardan qancha miqdorda va qaysi muddatlarda foydalanish lozimligini aniqlashga qaratiladi. Korxonaning ichki muhitida mavjud bo’lgan moliyaviy omillar qatoriga quyidagilar kiradi: asosiy va boshqa faoliyat turlaridan olinadigan daromadlar, turli xarajatlar, daromad darajalari, pul mablag’lari va ularning aylanish tezligi, egalar kapitali, jumladan, korxonaning o’z aylanuvchi mablag’lari, amortizatsiya ajratmalari, soliq to’lovlari, shuningdek, uzoq va qisqa muddatli qarz mablag’lari. Ayniqsa, qarz mablag’lari strategiyani amalga oshirishda muhim rol o’ynaydi, chunki ular uzoq muddatli istiqbolda noaniqlik va xavf-xatarlarga ko’proq duch keladi.

Strategik ishlab chiqarish qarorlari bir qator muhim yo’nalishlar bo’yicha qabul qilinadi. Bularga eng avvalo ishlab chiqarish quvvatlaridan samarali foydalanish va ularni maqsadli yo’naltirish, ishlab chiqarish jarayonini tashkil qilish va boshqarish, resurslarni

moliyalashtirish manbalarini aniqlash kiradi. Shuningdek, korxonada mavjud ishchi kuchini to’g’ri boshqarish, ya’ni ularning soni va malaka darajasini optimallashtirish, ishlab chiqarilgan mahsulot sifatini doimiy nazorat qilish, ishlab chiqarish infratuzilmasini rivojlantirish hamda yetkazib beruvchilar va mijozlar bilan barqaror hamkorlik munosabatlarini tashkil etish kabi yo’nalishlar ham strategik rejalashtirish doirasiga kiradi.

Yuqorida ko’rsatilgan yo’nalishlar asosida ishlab chiqarishning uch asosiy strategik turi shakllanadi: bazaviy strategiya, ishlab chiqarishni joylashtirish strategiyasi va ishlab chiqarishni tashkil etish strategiyasi. Bazaviy strategiyaning mazmuni shundan iboratki, u ishlab chiqarish quvvatlari, mehnat resurslari va mahsulot ishlab chiqarish hajmi o’rtasida barqaror muvozanatni ta’minlashga qaratilgan. Bu strategiyani shakllantirishda bir qator muhim omillar inobatga olinadi. Jumladan, ishlab chiqarish jarayonining texnik darajasi, mavjud uskunalarni modernizatsiya qilish imkoniyatlari, ishlab chiqarish jarayonining malakali ishchi kuchi bilan ta’minlanganlik darajasi va ularning kasbiy salohiyati, ishlab chiqarish tizimining moslashuvchanligi va u o’zgaruvchan buyurtmalar tuzilmasi, hajmi va bajarilish muddatlariga moslasha olish qobiliyati.

Shunday qilib, ishlab chiqarish strategiyasini shakllantirishda nafaqat resurslar va imkoniyatlar hisobga olinadi, balki ularni moliyalashtirish, mehnatni samarali tashkil qilish, infratuzilmani takomillashtirish va bozor talablariga tezkor javob berish kabi muhim omillar kompleks ravishda baholanadi. Strategik yondashuv orqali korxona bozor sharoitlariga mos ravishda raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarish va o’z oldiga qo’ygan uzoq muddatli maqsadlarga erishish imkoniga ega bo’ladi.

Bazaviy ishlab chiqarish strategiyasi doirasida korxona oldida turli iqtisodiy holatlarga moslashgan uchta muqobil yo’nalish mavjud bo’lishi mumkin. Birinchi muqobil – bu bozor talabini to’liq qondirish strategiyasi bo’lib, bu holda korxona bozorda talab qilinayotgan mahsulot hajmiga to’liq mos ishlab chiqarishni amalga oshiradi. Bunday yondashuv mijozlar ehtiyojini maksimal darajada qondiradi,

biroq ishlab chiqarish hajmining keskin o’zgarishi, qo’shimcha ishchi kuchi jalb qilinishi va resurslar sarfi ortishi tufayli xarajatlar oshadi.

Ikkinchi yo’nalish – bu ishlab chiqarishni muvozanatli ushlab turish strategiyasidir. Bunda korxona mahsulot ishlab chiqarishni o’rtacha bozor talabiga qarab belgilaydi. Bunday yondashuvning asosiy afzalligi shundaki, ishlab chiqarish hajmi doimiy saqlanadi, bu esa ishlab chiqarish darajasining o’zgarishi bilan bog’liq ortiqcha xarajatlarni kamaytiradi. Natijada korxona ishlab chiqarishni barqaror tutgan holda resurslardan samarali foydalanadi.

Uchinchi strategik muqobil esa minimal talabga asoslangan ishlab chiqarish strategiyasidir. Bu yondashuvda korxona bozorning eng past darajadagi talabini qondirish uchun ishlab chiqaradi, yetishmayotgan mahsulot miqdorini esa tashqaridan xarid qiladi yoki ortiqcha talabni rad etadi. Bunday holatda, talab oshgan vaqtda korxona narxlarni oshirish siyosatini qo’llaydi. Bu strategiyaning ijobiy jihati shundaki, u qo’shimcha ishlab chiqarish quvvatlarini ishga tushirish va ortiqcha zaxiralar yaratish xarajatlaridan ozod qiladi, bu esa mahsulot tannarxini past darajada ushlab turishga imkon yaratadi.

Shu bilan birga, amaliyotda bu strategiyalar hech qachon sof, ya’ni yagona shaklda qo’llanilmaydi. Har bir korxona o’zining iqtisodiy sharoiti, bozor muhitining dinamikasi va hayotiy siklining bosqichlariga qarab turli strategik yondashuvlarning mos kombinatsiyasini tanlaydi. Ya’ni, ishlab chiqarish strategiyasi doimiy ravishda yangilanib, bozor va tashqi muhit sharoitlariga moslashtirilib boriladi.

Ishlab chiqarish strategiyasining ikkinchi muhim yo’nalishi – bu ishlab chiqarishni joylashtirish strategiyasidir. Bu strategiya ayniqsa yirik korxonalar uchun muhim bo’lib, ular turli hududlarda joylashgan filial va bo’limlarga ega bo’ladi. Joylashtirish strategiyasi asosan mahsulotni yig’ish, butlovchi qismlarni ishlab chiqarish, resurslarni taqsimlash va logistika masalalarini optimallashtirishni o’z ichiga oladi. Strategiyani ishlab chiqishda ijtimoiy-siyosiy barqarorlik, iqtisodiy muhit, geografik joylashuv, ishlab chiqarish punktlari orasidagi masofa, transport xarajatlari, xom ashyo manbalarining mavjudligi, bozor

yaqinligi hamda malakali ishchi kuchining mavjudligi kabi ko’plab omillar hisobga olinadi.

Uchinchi turdagi strategiya — bu ishlab chiqarishni tashkil etish strategiyasidir. Zamonaviy yondashuvda uning asosiy xususiyati iste’molchiga yo’naltirilganlikdir. Ya’ni, mahsulot turlari, ishlab chiqarish hajmi, sifat darajasi va yetkazib berish muddatlari iste’molchilar kutayotgan ehtiyoj va talablar asosida shakllantiriladi. Bozorni oldindan tahlil qilish, mijozlar ehtiyojini prognozlash asosida korxona ishlab chiqarish faoliyatini rejalashtiradi va tashkil qiladi. Bu esa korxona uchun raqobatbardoshlikni saqlab qolish va bozor ulushini kengaytirishda muhim ahamiyatga ega.

Umuman olganda, strategik ishlab chiqarish rejasi korxonaning umumiy rivojlanish strategiyasi, sotuv va xarid rejalari, mahsulot ishlab chiqarish hajmlari, zaxiralarni shakllantirish, mehnat resurslarini taqsimlash kabi ko’plab omillar bilan chambarchas bog’liq bo’ladi. Bu reja uzoq muddatli prognozlarga asoslanadi va korxonaning istiqboldagi yo’nalishlarini belgilaydi. Bunga mos tarzda tuziladigan taktik reja esa strategik maqsadlarni amalga oshirishga xizmat qiluvchi aniq chora-tadbirlar majmuasini belgilaydi.

Taktik rejalashtirish korxonaning ishlab chiqarish bo’limlari bo’yicha batafsil ma’lumotlarni o’z ichiga oladi. Bu ma’lumotlar ishlab chiqarish dasturini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun zarur bo’lgan asosiy omillarni qamrab oladi. Xususan, mehnat resurslari, xom ashyo va materiallar, ishlab chiqarish uskunalari, transport vositalari, zaxira va tayyor mahsulotlarni saqlash uchun zarur bo’lgan ombor maydonlari kabi moddiy-texnik imkoniyatlar bu rejalarda alohida ko’rsatib o’tiladi. Taktik rejalarda nafaqat qanday ishlar bajarilishi, balki ularning bajarilish muddati ham aniqlashtiriladi. Bu esa ishlab chiqarish jarayonining aniq bosqichlari va muddatlarini belgilashda muhim ahamiyat kasb etadi.

Taktik chora-tadbirlar rejalari ko’pincha qiymat ko’rsatkichlarini o’z ichiga olgan moliyaviy rejalashtirish bilan to’ldiriladi. Ya’ni, har bir bo’lim doirasida ishlab chiqarish xarajatlari, mahsulot tannarxi, resurslarga bo’lgan ehtiyoj bo’yicha aniq hisob-kitoblar kiritiladi.

Bunday yondashuv rejalashtirilgan harakatlarning moliyaviy imkoniyatlar bilan uyg’unlashgan holda amalga oshirilishini ta’minlaydi.

4.2. Kalendar asosida rejalashtirish

Ishlab chiqarish rejasida mahsulotlarning turi va hajmi bo’yicha batafsil tafsilotlar kamroq bo’ladi. Bu reja odatda yirik mahsulot guruhlari kesimida tuziladi, masalan, sovutgich uskunalari, pechlar kabi mahsulotlar umumiy guruhlar sifatida ifodalanadi. Bunday yondashuv yuqori darajadagi strategik yoki taktik bosqichlar uchun qulaylik yaratadi, ammo ishlab chiqarish jarayonini aniq muvofiqlashtirish uchun yetarli bo’lmasligi mumkin. Aynan shu sababli ishlab chiqarish bo’limlari uchun kalendar rejalar ishlab chiqiladi.

Kalendar reja bu – har bir mahsulot turining aniq muddatda ishlab chiqarilishini belgilovchi grafik shaklidagi hujjatdir. Ushbu rejalashtirishda quyidagi manba ma’lumotlardan foydalaniladi: umumiy ishlab chiqarish rejalari, mijozlar tomonidan berilgan buyurtmalar, omborda mavjud bo’lgan tayyor mahsulotlar haqidagi ma’lumotlar. Kalendar rejada ishlab chiqarish rejasining aniq kunlar bo’yicha taqsimoti amalga oshiriladi, har bir tayyor mahsulot turidan qancha miqdorda va qachon ishlab chiqarish kerakligi aniqlanadi.

Kalendar asosida rejalashtirish korxonaga bir qator ustunliklarni beradi. Avvalo, buyurtmalarni bajarish ketma-ketligini belgilash, bajariladigan ishlarning ustuvorligini aniqlash imkoniyati yaratiladi. Shuningdek, mavjud moddiy resurslar ishlab chiqarish bo’limlari orasida oqilona taqsimlanadi, bu esa resurslardan to’liq va samarali foydalanishga olib keladi. Tayyor mahsulotlar reja asosida va aniq muddatlarda ishlab chiqariladi, bu orqali ortiqcha zaxiralarning to’planishi, uskunalarning bo’sh turishi yoki xodimlarning ishsiz qolishi kabi holatlar oldi olinadi. Kalendar rejalashtirishda mahsulotlar bo’yicha tafsilot darajasi ancha yuqori bo’ladi. Agar ishlab chiqarish rejalari mahsulot guruhlari asosida tuzilsa, kalendar rejalashtirishda har bir aniq mahsulot turi va u bilan bog’liq ish jarayonlari bo’yicha rejalashtirish amalga oshiriladi. Bu esa ishlab chiqarishni aniq

muvofiqlashtirish, resurslardan samarali foydalanish va bozor talabiga mos ishlab chiqarish hajmini ta’minlash uchun muhim ahamiyatga ega.

Ishlab chiqarish dasturi – bu umumiy ishlab chiqarish rejasining muhim tarkibiy qismi bo’lib, unda korxonada rejalashtirilgan hajmda mahsulot ishlab chiqarish va uni realizatsiya qilish maqsadlari ifodalanadi. Bu dastur asosida korxonaning ishlab chiqarish quvvati, mavjud resurslardan foydalanish darajasi, shuningdek, ishlab chiqarish bo’linmalarining yuklanish intensivligi kabi ko’rsatkichlar hisoblab chiqiladi.

Mahsulot ishlab chiqarish hajmi, avvalo, savdo va xarid rejalari asosida aniqlanadi. Savdo rejasini tuzishda asosiy e’tibor bir necha omillarga qaratiladi. Bular orasida mahsulotni xarid qiluvchi iste’molchilar bilan tuzilgan shartnomalar, avvalgi yillarda erishilgan savdo natijalari hamda bozor ehtiyojlari haqidagi menejerlar tomonidan taqdim etilgan tahliliy ma’lumotlar muhim o’rin tutadi.

Xaridlar rejasining asosini esa korxonaning xomashyo va boshqa ishlab chiqarish resurslariga bo’lgan ehtiyojini qoplash maqsadida yetkazib beruvchilar bilan tuzilgan shartnomalar, moddiy-texnika boyliklariga bo’lgan taxminiy ehtiyojlar va hozirda omborda mavjud bo’lgan zaxiralar to’g’risidagi ma’lumotlar tashkil etadi.

Ishlab chiqarilishi rejalashtirilayotgan mahsulotlar hajmi guruhlar bo’yicha aniqlanadi. Mahsulotlarni guruhlarga ajratish ularning texnik yoki tashqi belgilari – masalan, model, aniqlik darajasi, dizayn shakli, artikul, markasi yoki naviga qarab amalga oshiriladi. Bu yondashuv mahsulotlarni to’g’ri rejalashtirish va ishlab chiqarishning maqbul tartibini belgilash imkonini beradi. Ishlab chiqarish dasturini shakllantirishda bozor talabiga ega bo’lgan, ya’ni xaridorlar orasida ommabop mahsulotlarga ustuvorlik beriladi. Bunda asosiy maqsad – raqobatbardosh mahsulotlarni ishlab chiqarish orqali bozor ehtiyojini to’liq qondirishdan iborat.

Dastur doirasida ishlab chiqarish quvvatlari aniqlanadi va korxonaning mavjud ishlab chiqarish salohiyati bo’yicha balans tuziladi. Shu bilan birga, ishlab chiqarish ishlarining mehnat talabchanligi – ya’ni har bir mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun

qancha ish vaqti sarflanishi lozimligi ham hisobga olinadi. Bu me’yorlar odatda korxonaning rejalashtirish va iqtisodiy bo’limi tomonidan aniqlanadi. Bunday ma’lumotlar aniq ishlab chiqarish amaliyoti davomida o’lchovlar orqali aniqlanishi mumkin bo’ladi, ya’ni texnologik jarayonlarning bajarilish vaqti maxsus kuzatuvlar orqali hisoblab chiqiladi. Mahsulot ishlab chiqarish uchun zarur vaqt korxonaning konstruktorlik va texnologik hujjatlariga asoslangan holda aniqlanadi.

Ishlab chiqarish dasturiga, odatda, resurslarga bo’lgan ehtiyoj rejasi ham ilova qilinadi. Bu rejada ishlab chiqarish uchun zarur bo’lgan xom ashyo, materiallar va butlovchi qismlarni qachon va qancha miqdorda xarid qilish zarurligi ko’rsatiladi. Ushbu ma’lumotlar ishlab chiqarishning kalendar rejasi bilan uzviy bog’liq bo’lib, mahsulotlarni ishlab chiqarish va xizmatlarni bajarish uchun kerakli resurslarning taqsimotini aniq belgilaydi. Resurslarga bo’lgan ehtiyoj rejasi orqali har bir yakuniy mahsulot uchun qanday xomashyo va materiallar kerak bo’lishi va ular qachon yetkazib berilishi lozimligi oldindan belgilanadi. Bu esa uzluksiz ishlab chiqarish jarayonini ta’minlashga xizmat qiladi.

Ishlab chiqarish rejalashtirish jarayoni bir necha asosiy xususiyatlarga ega. Rejalashtirish odatda 12 oylik davrni qamrab oladi va ushbu davr davomida reja ma’lum vaqtlarda – masalan, har oy yoki har chorakda – qayta ko’rib chiqiladi va kerak bo’lsa, yangilanadi. Hisob-kitoblar mahsulot guruhlari bo’yicha umumlashtirilgan tarzda olib boriladi, shu sababli mahsulotning rangi, shakli yoki boshqa noasosiy tafsilotlari hisobga olinmaydi. Rejalashtirishda bozor ehtiyoji bir yoki bir nechta mahsulot turlari yoki ularning guruhlariga qaratiladi.

Rejalashtirish davrida ishlab chiqarish tsexlari va uskunalari o’zgartirilmaydi, bu esa barqaror ishlab chiqarish muhitini yaratadi. Ishlab chiqarish rejalari tuzilganda asosiy strategik yondashuvlar qo’llaniladi – masalan, talabni to’liq qondirish strategiyasi yoki barqaror ishlab chiqarish hajmlarini saqlab qolish strategiyasi. Bu usullar korxonaga o’z ishlab chiqarish faoliyatini bozor sharoitlariga moslashtirish va resurslardan samarali foydalanish imkonini beradi.

«Talabni qondirish strategiyasi» deganda, ayni bir vaqtda bozor talabiga to’liq javob beradigan miqdorda mahsulot ishlab chiqarish nazarda tutiladi. Bu yondashuv bozor ehtiyojlariga qarab ishlab chiqarish hajmini o’zgartirishni ko’zda tutadi. Ba’zi sohalarda faqat ushbu strategiyani qo’llash mumkin. Masalan, restoranlar, kafelar, oshxonalar faqat mijoz buyurtmasi asosida taom tayyorlaydi. Ular tayyor mahsulotni zaxiraga ishlab chiqarolmaydi, shuning uchun har qanday vaqtda mijoz talabini darhol qondirishga tayyor bo’lishi shart. Bu strategiya qishloq xo’jaligi korxonalarida, ayniqsa, hosil yig’im-terimi vaqtida, shuningdek, mavsumiy mahsulot ishlab chiqaruvchi sanoat tarmoqlarida keng qo’llaniladi.

Talabni qondirish strategiyasining asosiy afzalligi — bu ishlab chiqarish zaxiralari hajmini minimallashtirish imkonidir. Mahsulot faqat unga ehtiyoj paydo bo’lganda ishlab chiqariladi, ya’ni omborga ortiqcha zaxira yig’ilmaydi. Boshqa yondashuv — bu doimiy, bir tekisda ishlab chiqarish strategiyasidir. Bunda korxona yil, chorak yoki oy kabi rejalashtirilgan davr uchun o’rtacha talab hajmini aniqlaydi va doimiy tarzda shu miqdorda mahsulot ishlab chiqaradi. Ayrim paytlarda talab ishlab chiqarilgan hajmdan kam bo’lishi mumkin, bu holatda mahsulot zaxiraga yig’iladi. Boshqa paytlarda esa talab oshadi, unda esa avvalgi davrda to’plangan zaxiralar ishga tushiriladi.

Ushbu strategiyaning asosiy ijobiy jihatlari shundan iboratki, ishlab chiqarish uskunalarining ishlatilishi barqaror bo’ladi va bu uskunalarni saqlash yoki qayta sozlash xarajatlarini kamaytiradi. Korxona o’z ishlab chiqarish quvvatlaridan bir xil ritmda foydalanadi va har oyda deyarli teng hajmda mahsulot chiqaradi. Bundan tashqari, korxona talab ko’tarilganida ishlab chiqarishni oshirish uchun qo’shimcha quvvat yoki yangi ishchilar yollashga hojat qolmaydi. Xodimlar doimiy mehnat jamoasini tashkil qiladi, bu esa ish sifati va barqarorligini ta’minlaydi. Biroq bu strategiyaning salbiy tomoni ham mavjud. Talab pasaygan davrlarda ishlab chiqarilgan mahsulot zaxiraga yig’iladi, bu esa saqlash xarajatlarini keltirib chiqaradi. Shuningdek, ortiqcha zaxiralar muomaladan ajralib turadi va bu resurslarning samarali ishlatilishiga to’sqinlik qiladi.

Ishlab chiqarish rejasida tayyor mahsulot ishlab chiqarish uchun mo’ljallangan xarajatlar, mahsulotning standart tannarxi, bir dona mahsulotga to’g’ri keladigan foyda miqdori va uning bozorga chiqarilish narxi aniqlanadi. Shu tariqa, universal yoki tayyor ishlab chiqarish rejasi mavjud emas. Har bir korxonaning o’ziga xos faoliyati, ishlab chiqarish texnologiyasi, mavjud talab, uning o’zgaruvchanligi va boshqa tashqi omillar inobatga olingan holda, optimal ishlab chiqarish rejasini ishlab chiqish lozim bo’ladi.

Ishlab chiqarish rejalari har doim tashqi omillar (bozor talabining o’zgarishi, inflyatsiya, yangi raqobatchilar paydo bo’lishi) va ichki omillar (ishlab chiqarish quvvatining oshishi yoki kamayishi, ishchi kuchi bilan bog’liq o’zgarishlar) o’zgarishlarini aks ettirishi kerak. Shu bilan birga, hozirgi kunda ishlab chiqarishni rejalashtirishda «dasturli-maqsadli rejalashtirish» deb ataluvchi yondashuv ham qo’llanilmoqda. Bu uslub bir nechta korxonalar, sanoat tarmoqlari yoki komplekslarning iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishini boshqarishga qaratilgan bo’lib, u maxsus ishlab chiqilgan kompleks dasturiy hujjatlar — ya’ni kompleks maqsadli dasturlar asosida amalga oshiriladi.

Dasturli-maqsadli rejalashtirish «maqsad – unga erishish yo’llari – erishish vositalari – zarur resurslar» kabi mantiqiy tizim asosida tashkil etiladi. Bu yerda maqsadlar odatdagi korxona ichidagi rejalar emas, balki muayyan dolzarb muammoni hal qilishga qaratilgan, aniq ifodalangan va natijaga yo’naltirilgan maqsadlar bo’ladi. Kompleks maqsadli dastur esa muhim muammolarni optimal vaqtda hal qilishga qaratilgan ijtimoiy-iqtisodiy, ishlab chiqarish, ilmiy-tadqiqot, tashkiliy-xo’jalik va boshqa turdagi topshiriq va chora-tadbirlarni ijrochilar, resurslar va muddatlar kesimida aniq belgilab beruvchi aniq va manzilli hujjat hisoblanadi.

Dasturli-maqsadli usul — bu ijtimoiy-iqtisodiy muammolarni hal qilishga qaratilgan kompleks dasturlarni ishlab chiqish va amalga oshirishda qo’llaniladigan boshqaruv yondashuvidir. Bu metodning asosiy mohiyati — bo’lajak holatlarni taxmin qilish emas, balki belgilangan maqsadga erishish uchun aniq rejalashtirilgan harakatlar dasturini tuzishdan iborat. U o’zining mohiyatiga ko’ra murakkab

tizimlarning mavjud tuzilmasini emas, balki bu tizimni o’zgartirishga qaratilgan dasturiy elementlarni asosga oladi. Ya’ni, bu yondashuv mavjud holatni saqlab qolish emas, balki ishlab chiqarish tizimining o’zgarishini boshqarish uchun zarur choralarni ishlab chiqishni ko’zda tutadi. Ushbu metodning eng muhim afzalliklaridan biri — cheklangan resurslarni maqsadli va samarali yo’naltirish imkoniyatidir. Bunda resurslar muvofiqlashtirilgan harakatlar majmuasiga yo’naltiriladi, ularning sarflanishi doimiy nazorat ostida bo’ladi, zarur hollarda tuzatishlar kiritiladi va resurslardan unumli foydalanish rag’batlantiriladi.

Ko’p tarmoqli maqsadli dasturlarni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun ularni boshqaradigan rahbar huzurida maxsus muvofiqlashtiruvchi kengash tashkil etilishi mumkin. Ushbu kengash turli tarmoqlar o’rtasidagi hamkorlikni ta’minlaydi. Dastur asosida amalga oshiriladigan barcha ishlarning joriy boshqaruvi esa davlat buyurtmachisi yoki maxsus tashkil etilgan dastur direksiyasi tomonidan amalga oshiriladi.

Bunday direksiya amaldagi qonunchilikka muvofiq tartibda tashkil etiladi. Federal darajadagi maqsadli dasturlarni amalga oshirish esa davlat buyurtmachisi va mahsulot yetkazib beruvchilar o’rtasida tuziladigan davlat kontraktlari asosida olib boriladi. Bu kontraktlar davlat ehtiyojlari uchun zarur bo’lgan mahsulotlar va xizmatlarni yetkazib berishni nazarda tutadi.

4.3. Ishlab chiqarish korxonalarida samarali boshqaruv tizimini shakllantirishda kontrolling

Zamonaviy ishlab chiqarish korxonalarida samarali boshqaruv tizimini shakllantirishda «kontrolling» tushunchasi alohida ahamiyatga ega. Kontrolling — bu samarali boshqaruvni ta’minlovchi muhim vosita hisoblanadi. Agar menejmentning asosiy vazifasi — korxonaning maqsadlariga erishish uchun resurslardan oqilona foydalanishni tashkil qilish, rejalashtirish, nazorat qilish va boshqarish bo’lsa, kontrolling bu jarayonlarga axborot va maslahat ko’rinishida yordam ko’rsatadi.

Kontrolling — bu tashkilot boshqaruvini har tomonlama qo’llab-quvvatlashga xizmat qiluvchi tizim bo’lib, u menejment tizimlari o’rtasidagi o’zaro aloqalarni muvofiqlashtirish va ularning samaradorligini baholashga qaratilgan. U nafaqat tashkilot darajasida, balki korporatsiyalar, davlat boshqaruvi organlari va boshqa yirik tuzilmalarda qaror qabul qilish jarayonlariga axborot-analitik yordam ko’rsatadi. Bunday tizim ayrim holatlarda boshqaruv tizimida qanday qarorlar qabul qilinishi kerakligini ham aniq belgilab berishi mumkin.

Bugungi kundagi kontrolling tizimi bir qancha muhim sohalarni o’z ichiga oladi. Bular qatoriga risklarni boshqarish, keng qamrovli axborot bilan ta’minlash tizimi, kalit ko’rsatkichlar tizimi orqali ogohlantirish mexanizmlari, strategik, taktik va operativ rejalashtirish tizimlari hamda sifat menejmenti tizimi kiradi. Ushbu komponentlar orqali kontrolling nafaqat kundalik faoliyatni muvofiqlashtiradi, balki tashkilotning uzoq muddatli strategik maqsadlariga erishishida ham muhim rol o’ynaydi. Kontrollingning turlari orasida strategik va taktik kontrolling ajralib turadi, ularning har biri ishlab chiqarish korxonasida yoki tashkilotda boshqaruvning turli bosqichlarida muhim rol o’ynaydi. Ular bir-biri bilan uzviy bog’langan bo’lib, boshqaruv faoliyatining samaradorligini oshirishda o’zaro to’ldiruvchi vazifani bajaradi.

Strategik kontrolling — bu tashkilot ichidagi va tashqi muhitdagi o’zgarishlarni muntazam kuzatib borishga qaratilgan boshqaruv vositasi hisoblanadi. Bunda o’zgarishlarning xarakteri, ularning qamrovi va ta’siri alohida ahamiyat kasb etadi. Ushbu kontrolling turi korxonaning uzoq muddatli muvaffaqiyat salohiyatini shakllantirish, uni saqlab qolish va yuzaga kelishi mumkin bo’lgan inqiroz holatlariga qarshi chora-tadbirlarni belgilashga qaratilgan. Strategik kontrolling quyidagi vazifalarni amalga oshiradi:

- Korxonaning rivojlanish ko’rsatkichlari, sifat va miqdor jihatidan real holatga mosligini tahlil qilish, aniq maqsadlar va antikrizis boshqaruvi prinsiplarini belgilash.
- Strategik dastur doirasida bajarilishi lozim bo’lgan topshiriqlar uchun mas’uliyat taqsimotini aniqlash.

- Turli strategik yo’nalishlarni tahlil qilish va ularni taqqoslab, eng maqbul variantni tanlash.
- Strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun ta’sir ko’rsatadigan muhim ichki va tashqi omillarni aniqlash.
- Dastur bajarilishini bosqichma-bosqich nazorat qilish, qaysi davr yoki bosqichda kuchliroq nazorat va qo’shimcha baholash usullari kerak bo’lishini belgilash.
- Antikrizis boshqaruvi uchun muhim bo’lgan ko’rsatkichlar o’rtasidagi bog’liqlikni aniqlash, ularning ishonchliligi, hisoblash metodikasi va tarkibiy tuzilishini aniqlashtirish.
- Mezonlar tizimini ishlab chiqish, og’ishlar, standart darajalar va normativ ko’rsatkichlar asosida baholash tizimini shakllantirish.

Taktik kontrolling esa, tashkilotning joriy faoliyatiga bevosita bog’liq bo’lib, kundalik ish jarayonlarining uzluksiz nazoratini tashkil etish bilan shug’ullanadi. Bu turdagi kontrolling aniq vaqt oralig’ida yuzaga kelishi mumkin bo’lgan muammolarni oldindan aniqlash va ular bo’yicha tezkor choralar ko’rishni maqsad qiladi. Taktik kontrolling quyidagi vazifalarni bajaradi:

- Nazorat ishlarini belgilangan davriylikda tashkil qilish, bu orqali salbiy holatlarning paydo bo’lishini erta aniqlash va ularning oldini olish imkoniyati yaratiladi.
- Nazorat hajmini aniqlash, bu umumiy, tanlab olingan, lokal yoki to’liq nazorat shaklida bo’lishi mumkin.
- Nazorat chuqurligini ta’minlash, ya’ni hozirda sezilmayotgan, ammo yaqin kelajakda muammo keltirib chiqarishi mumkin bo’lgan omillarni ilg’ab olish imkonini yaratish.
- Nazorat ishlarining mehnat talabchanligini tartibga solish, bu esa nazorat texnologiyalaridan, ularning avtomatlashtirilgan darajasidan, xodimlarning malakasidan va mavjud metodikalardan kelib chiqadi.
- Nazoratni inson ishtirokisiz tasavvur qilib bo’lmaydi, shuning uchun uni amalga oshirish uchun motivatsiya va sharoitlar yaratish, jarayonda aniqlanishi kerak bo’lgan muhim nuqtalarni belgilash muhim ahamiyat kasb etadi.

Strategik va taktik kontrolling o’zaro bog’liq bo’lib, ular umumiy metodologiya asosida amalga oshiriladi. Bunda kontrollingning asosiy maqsadlari, prinsiplari, yondashuvlari, vositalari va usullari muhim metodologik asos sifatida xizmat qiladi. Shu boisdan, har ikki turdagi kontrolling tashkilotning barqaror va samarali faoliyat yuritishi uchun yagona tizim sifatida qaraladi.

Kontrolling — bu nafaqat boshqaruvchilarning resurslardan oqilona foydalanishga va korxonaning uzoq muddatli rivojlanishiga yo’naltirilgan fikrlash tarzi, balki bu tashkilot faoliyatining barcha yo’nalishlarida maqsadlarga erishishni ta’minlaydigan yagona axborot-tahliliy va uslubiy qo’llab-quvvatlash tizimidir. U rejalashtirish, nazorat qilish, tahlil qilish va boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonlarini metodik jihatdan muvofiqlashtirib turadi.

Korxona boshqaruv tizimida kontrolling tizimini joriy etishda uning beradigan ijobiy samarasini boshqaruv tizimining murakkablashishi bilan bog’liq bo’lgan mehnat va vaqt sarflari bilan taqqoslash zarur. Bu nafaqat qisqa muddatli, balki uzoq muddatli natijalarni ham hisobga olgan holda amalga oshiriladi. Kontrolling tizimi tarkibida bir nechta asosiy funksional yo’nalishlar mavjud. Eng avvalo, bu — korxonaning strategik va operativ maqsadlarini belgilash. Ushbu maqsadlar asosida asosiy ko’rsatkichlar tizimi shakllantiriladi. Bu ko’rsatkichlar muvozanatli bo’lishi, ya’ni moliyaviy, ishlab chiqarish, mijozlarga xizmat ko’rsatish va ichki jarayonlarga oid bo’lishi lozim.

Keyingi bosqichda bu ko’rsatkichlarning real, ya’ni amaldagi qiymatlari doimiy ravishda o’lchanadi va tahlil qilinadi. Bu orqali rejalashtirilgan ko’rsatkichlardan og’ishlar aniqlanadi va sabablar o’rganiladi. Shundan so’ng, og’ishlarni bartaraf etish bo’yicha boshqaruv qarorlari ishlab chiqiladi va amaliyotga tatbiq etiladi.

Kontrollingning asosiy maqsadi — korxonada samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish, ularni amalga oshirish, tahlil qilish va doimiy nazorat qilish tizimini yaratishdan iborat.

Bu jarayonda hal qilinadigan asosiy masalalarga quyidagilar kiradi: tashkilotning boshqaruv tuzilmasini optimallashtirish; moliyaviy va

ishlab chiqarish faoliyatining natijalarini hisobga olish bo’yicha tizimni shakllantirish; rejalashtirish, tahlil va nazoratni izchil ravishda amalga oshirish; xodimlarni natijalarga yo’naltirish orqali ularning faoliyat samaradorligini oshirishga rag’batlantirish; barcha bu jarayonlarni zamonaviy axborot texnologiyalari asosida avtomatlashtirish. Har qanday kontrolling tizimi sifatli va ishonchli axborot oqimlariga tayanadi. Bunda axborotning to’g’riligini ta’minlash eng muhim shart hisoblanadi. Axborotning ishonchliligi quyidagi talablarga javob berishi lozim: u haqiqatga mos kelishi; belgilangan formatda bo’lishi; xatosiz bo’lishi yoki mavjud xatolik darajasi aniq ko’rsatilgan bo’lishi; zarur paytda mavjud bo’lishi.

Shuningdek, axborotni uzatish va qayta ishlash jarayonlari ham ishonchli bo’lishi lozim. Bu esa faktlarning buzilmasligi, manbaning o’zgartirilmasligi, axborot uzatish va transformatsiyasi jarayonida to’g’ri metodlardan foydalanilishi, hujjatlarning asl nusxalarini arxivda saqlab turilishi, ma’lumotlarga kimlarning kirish huquqi borligi aniq belgilangan bo’lishi va barcha o’zgarishlarning ro’yxatga olinishi orqali ta’minlanadi. Ko’pincha ishlab chiqilgan dasturiy ta’minotning o’zi ushbu murakkab axborot oqimlarini to’liq boshqara olmaydi. Bunday holatlarda rahbarlar qo’shimcha vositalarni yoki alternativ nazorat mexanizmlarini joriy qilishga majbur bo’ladilar. Ba’zan noto’g’ri sozlangan ishlab chiqarish yoki menejment dasturlari axborotning buzilishiga olib keladi va bu esa butun boshqaruv tizimining samarasiz ishlashiga sabab bo’ladi.

Kontrolling tizimi faoliyat yuritadigan sohasiga qarab turlicha shakllantiriladi. Masalan, ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlarida qo’llaniladigan kontrolling, ishlab chiqarish yoki logistika sohalaridagi kontrollingdan tubdan farq qiladi. Xuddi shuningdek, tashkilotning umumiy moliyaviy kontrollingi marketing, sifat menejmenti tizimi yoki xatarlarni boshqarish tizimining kontrollingidan o’ziga xos jihatlari bilan farqlanadi. Bu esa har bir yo’nalish bo’yicha maxsus metodologiyalar va amaliy mexanizmlarni ishlab chiqishni taqozo etadi.

Kontrolling sohasi bugungi kunda turli xil yo’nalishlarni o’z ichiga oladi va bu faoliyatni amalga oshiruvchi mutaxassislar — kontrollarlar — korxonaning iqtisodiy barqarorligini, strategik rivojlanishini va ichki nazorat mexanizmlarining samarali ishlashini ta’minlaydilar. Kontrollerlar faoliyat yuritadigan asosiy yo’nalishlarga quyidagilar kiradi: byudjetlashtirish, joriy va strategik rejalashtirish, boshqaruv hisobi va xarajatlar tahlili, soliq rejalashtirish, investitsiyalar va moliyalashtirishni rejalashtirish, sug’urta faoliyati, axborot bilan ta’minlash, ichki bo’linmalar ishini muvofiqlashtirish, mahsulot ishlab chiqarish dasturining nazorati hamda soliq idoralari bilan hamkorlik.

Shuningdek, zamonaviy kontrolling tizimi inson resurslarini boshqarish sohasidagi bilimlarni, xususan qisqa va uzoq muddatli inson salohiyatini boshqarish rejalashtirishini chuqur o’rganishni ham o’z ichiga oladi. Bu, ayniqsa, zamonaviy korxonalar uchun strategik ahamiyat kasb etadi, chunki faqat texnik va moliyaviy jihatlarga asoslangan kontrolling yetarli emasligi tobora ayon bo’lmoqda.

Kontrolling tizimini korxona amaliyotiga joriy qilishda uchta asosiy yondashuv mavjud. Birinchi yondashuvda kontrolling maxsus tayyorlangan kontrollar tomonidan amalga oshiriladi. Ikkinchi yondashuvda kontrolling funksiyalari bevosita menejerlarning majburiyatlari tarkibiga qo’shiladi. Uchinchi yondashuv esa ushbu ikkala variantni kombinatsiyalab, vaziyatga moslashtirilgan kompleks yondashuvni nazarda tutadi.

Kontrolling tizimining asosiy tarkibiy qismlariga quyidagilar kiradi: kompleks rejalashtirish tizimini yaratish va uni doimiy ravishda takomillashtirish; likvidlikni ta’minlash, ya’ni to’lovga qobiliyatlilikni ushlab turish; rejalashtirilgan va haqiqiy ko’rsatkichlar o’rtasidagi cheklangan og’ish chegaralarini belgilash; investitsiyalarga oid faoliyatni boshqarish; investitsion loyihalarning samaradorligini baholash uchun mezonlar tizimini ishlab chiqish va joriy qilish; loyihani amalga oshirgandan keyingi nazorat tizimini tashkil qilish; umumiy natijadorlikni tahlil qilish; rejalashtirilgan va erishilgan natijalar o’rtasidagi farqlarni aniqlab, bu og’ishlarning sabablarini tushuntirish va ularni kamaytirish bo’yicha amaliy tavsiyalar ishlab

chiqish. Shuningdek, kontrolling zamonaviy raqamli texnologiyalar bilan chambarchas bog’liq.

Axborot texnologiyalari arxitekturasini shakllantirish, ma’lumotlarni saqlash va uzatish standartlarini joriy qilish, raqamli axborot kanallarini tizimlashtirish kontrollingning axborot makonini tashkil etadi. Statistika modellariga asoslangan prognozli rejalashtirish, katta ma’lumotlar bilan ishlovchi chuqur tahlil usullari va mashinaviy o’qitish texnologiyalaridan foydalanish orqali korxona uchun strategik ahamiyatga ega bo’lgan qarorlar tez va asosli qabul qilinadi.

Kontrolling funksiyalarini amalda bajaruvchi xodimlar — kontrollar — o’z ish faoliyatida rejalashtirish, tahlil, nazorat qilish va qaror qabul qilish jarayonlarini integratsiyalab olib boradilar. Ular rejalashtirilgan, hisobotli va tashqi-ichki ma’lumotlarni yig’ish, o’lchash, tahlil qilish va izohlab berish bilan shug’ullanadilar. Bu ma’lumotlar korxonaning turli faoliyat turlariga bevosita yoki bilvosita taalluqli bo’lishi mumkin.

Hozirgi paytda amaliyotda kuzatilayotgan muhim muammolardan biri — bu kontrolling xizmatlarining haddan ziyod “hisob-kitobga bog’lanib qolishi”, moliyaviy va boshqaruv hisobining batafsil tahliliga haddan tashqari urg’u berilishi bilan bog’liq. Buning natijasida ko’plab rahbarlar kontrolling xizmatining asosiy vazifasidan chalg’ib, ularni ortiqcha detallarga chuqur kirib ketganlikda tanqid qilmoqdalar. Shu sababli, kontrolling xizmatini shakllantirishdan oldin har bir tashkilot o’ziga xos ehtiyojlariga mos tarzda professional kompetensiyalarni baholash modelini ishlab chiqishi kerak. Bu model xizmatdagi har bir lavozim egasining funksiyalarini aniq belgilab beradi va butun tizimning samarali ishlashini ta’minlovchi mustahkam poydevor bo’lib xizmat qiladi. Shu orqali nafaqat vazifalarni adolatli taqsimlashga, balki kelajakda xizmatning strategik rivojlanishiga zamin yaratiladi.

Nazorat savollari:

1. Ishlab chiqarishni rejalashtirish nima va uning asosiy maqsadlari nimalardan iborat?

2. Ishlab chiqarishni rejalashtirishda qanday turlari mavjud va ular bir-biridan nimasi bilan farq qiladi?

3. Rejalashtirish jarayonida qaysi ko’rsatkichlar asosiy hisoblanadi va ular qanday belgilanadi?

4. Strategik va operativ rejalashtirish o’rtasidagi farq nimada namoyon bo’ladi?

5. Ishlab chiqarishni rejalashtirishda resurslarni optimal taqsimlash qanday ahamiyat kasb etadi?

6. Ishlab chiqarish rejalarining bajarilishini nazorat qilish mexanizmlari qanday ishlaydi?

V BOB. ISHLAB CHIQARISHNI TASHKIL ETISH ASOSLARI

5.1. Ishlab chiqarish quvvatini boshqarish

Ishlab chiqarish quvvati deganda korxonada ma’lum bir mahsulot turini belgilangan vaqt davomida maksimal hajmda ishlab chiqarish imkoniyati tushuniladi. Moddiy ishlab chiqarish sohasida bu tushuncha mahsulot ishlab chiqarish imkoniyatini anglatib, korxona va uning tarkibiy bo’linmalarida zarur ishlab chiqarish resurslari — asbob-uskunalar, ishlab chiqarish maydonlari, ishchi kuchi, xomashyo va materiallar mavjudligini talab qiladi. Aynan shu resurslarning tarkibi va hajmi, ular o’rtasidagi texnologik, tashkiliy va vaqt jihatdan uzviy bog’liqlik ishlab chiqariladigan mahsulot turini va hajmini belgilaydi. Shu bilan birga, bir xil miqdordagi va tarkibdagi resurslarni turlicha usullarda birlashtirish mumkin, natijada mahsulot bir necha xil hajmlarda ishlab chiqariladi. Ishlab chiqarish quvvatini aniqlashda aynan eng yuqori ishlab chiqarish natijasini beradigan resurslar kombinatsiyasi asos qilib olinadi.

Ishlab chiqarish quvvatini tushunishda ikki xil yondashuv mavjud. Birinchi yondashuvda mahsulot ishlab chiqarishda ishtirok etadigan barcha ishlab chiqarish resurslari hisobga olinadi. Ikkinchi yondashuv esa faqat ishlab chiqarish uskunalari va maydonlarini inobatga oladi. Amaliyotda ko’proq ikkinchi, ya’ni soddalashtirilgan yondashuv qo’llaniladi.

Korxona yoki uning bo’linmasining ishlab chiqarish quvvati — bu muayyan davrda ma’lum nomenkaturadagi mahsulotni ishlab chiqarish uchun mavjud resurslar asosiy uskunalar va ishlab chiqarish maydonlaridan maksimal darajada samarali foydalangan holda erishilishi mumkin bo’lgan ishlab chiqarish hajmidir. Talabning o’zgarib turuvchi sharoitlarida ishlab chiqarish quvvatini boshqarishda mavjud resurslar ikkiga bo’linadi: doimiy va o’zgaruvchan. Ularning har biri boshqaruv nuqtai nazaridan turlicha xarakterga ega bo’lib, ularga alohida yondashuvni talab qiladi. Doimiy resurslarga ishlab chiqarish maydonlari va texnik uskuna kiradi. O’zgaruvchan resurslarga esa ishchi kuchi va materiallar tegishli. Talab o’zgarganda

ishlab chiqarish hajmini moslashtirish zarurati tug’iladi va bu, o’z navbatida, barcha turdagi resurslar miqdorining o’zgarishini taqozo etadi. Ammo qisqa muddatda faqat o’zgaruvchan resurslarni masalan, ishchi kuchi yoki materiallar ko’paytirish mumkin, doimiy resurslar esa qisqa muddatda o’zgartirilmaydi. Agar ehtiyoj oldindan hisobga olinmagan bo’lsa, mavjud ishlab chiqarish maydonlari va uskunalarni qisqa vaqt ichida kengaytirishning iloji yo’q.

Shu sababli ishlab chiqarish quvvatini boshqarish nafaqat kunlik yoki joriy faoliyatni tartibga soluvchi operativ qarorlarni, balki uzoq muddatli strategik va o’rta muddatli taktik qarorlarni ham talab qiladi.

Strategik qarorlar uzoq muddatli davr uchun iqtisodiy jihatdan asoslangan quvvat hajmini aniqlash bilan bog’liq bo’lib, maksimal talab prognoziga asoslanadi. Bunday qarorlar yangi korxonalarni qurish, mavjudlarini kengaytirish, rekonstruksiya qilish, texnik qayta jihozlash, ishlab chiqarishni qayta yo’naltirish yoki qayta tashkil etish paytida qabul qilinadi. Bu qarorlar uzoq muddatli, qaytarilmaydigan xarakterga ega bo’lib, ko’plab resurslarni bir yo’la sarflashni va katta investitsiyalarni talab qiladi. Natijada bu bosqichda qabul qilingan qarorlar mahsulot ishlab chiqarish hajmining yuqori chegarasini va rentabellik darajasining pastki chegarasini belgilaydi.

Taktik boshqaruv qarorlari mavjud ishlab chiqarish quvvatlarining yuklanishini rejalashtirish bilan bog’liq bo’lib, ular o’rta muddatli va qisqa muddatli davrlarda talabni qondirishni ta’minlashga qaratilgan. Bu davrlarda iste’molchilarning aniq buyurtmalari mavjud bo’ladi va talablarga oid prognozlar yanada aniqroq bo’ladi. Shunday sharoitda korxonalar ishlab chiqarishni umumlashtirib rejalashtiradi, ishlab chiqarish ehtiyojlarini belgilaydi va o’rta muddatli ishlab chiqarish jadvallarini tuzadi.

Operativ boshqaruv qarorlari esa ishlab chiqarish quvvatlarining real holatini hisobga olib, ularning rejalashtirilgan yuklanishga mosligini nazorat qilish va zarur bo’lsa, ish hajmini ishlab chiqarish elementlari orasida qayta taqsimlash orqali tartibga solishni o’z ichiga oladi. Bunday qarorlar kundalik ishlab chiqarish-kalendar rejalashtirish va dispetcherlik faoliyatining asosini tashkil etadi. Strategik, taktik va

operativ qarorlar bir-biri bilan o’zaro bog’liq bo’lib, ular ishlab chiqarishni rejalashtirish jarayonida iste’molchilar talablarini maksimal darajada qondirishga yo’naltirilgan yagona tizimda ishlaydi.

Ishlab chiqarish resurslaridan samarali foydalanish uchun quvvat yuklanishi bilan bozor talabi o’rtasida muvozanatga erishish juda muhim. Biroq bu oson emas, chunki talab har doim o’zgaruvchan, ishlab chiqarish quvvati esa nisbatan barqaror bo’ladi. Agar ishlab chiqarish hajmi doimiy saqlanib tursa va past talab davrlarida ortib qolgan mahsulotlar yuqori talab davrida to’liq sotilsa, bu muvozanat saqlanishi mumkin. Ammo katta miqdordagi mahsulotlarni zaxirada saqlash iqtisodiy jihatdan har doim ham maqsadga muvofiq emas, xizmat ko’rsatish sohasida esa bu umuman imkonsiz bo’lishi mumkin. Shu sababli ishlab chiqarish hajmini hozirgi talabga moslashtirish zarurati tug’iladi. Bu esa cheklangan darajada amalga oshiriladi — vaqtincha ishchilarning ishga qabul qilinishi yoki ishdan bo’shatilishi, qo’shimcha ish vaqtlarining joriy etilishi, materiallarni zudlik bilan xarid qilish, subpudratlardan foydalanish kabi vositalar bilan amalga oshiriladi.

Zavodlar, ishlab chiqarish maydonlari, uskunalar va doimiy ishchi kuchining miqdori, joylashuvi, ishlab chiqarish joylarining rejalashtirilishi va uskunalarning joylashuvi tez-tez va qisqa muddatlarda o’zgarishlarga moslashishi juda murakkab va iqtisodiy jihatdan foydasiz hisoblanadi. Shuning uchun talabning qisqa muddatli o’zgarishlariga ishlab chiqarish jarayoni asosan mavjud quvvatlarni yuklash darajasini moslashtirish orqali javob beradi. Bu holatda quvvatdan to’liq foydalanilmaganligi sababli yuzaga keladigan yo’qotishlar (quvvat ortiqcha bo’lsa) va talabning yuqoriligi sababli imkoniyatlardan foydalana olmaslik natijasidagi yo’qotishlar (quvvat yetarli bo’lmasa) muqarrar bo’ladi. Bu ikki turdagi yo’qotishlarni minimallashtirish uchun optimal quvvat darajasini aniqlash muhim bo’ladi.

Uzoq muddatli strategik rejalashtirishda quvvat hajmini belgilash bo’yicha qarorlar aynan mana shu iqtisodiy maqsadga qaratilgan bo’ladi. Amalda ko’pincha shunday holat kuzatiladiki, yo’qotilgan

daromad (yani talabni to’liq qondira olmaslik) ishlab chiqarish quvvatlarining bo’sh turganligidan kelib chiqadigan yo’qotishlardan ancha yuqori bo’ladi. Shuning uchun korxonalar kutilayotgan maksimal talabni qondirish uchun oldindan quvvat zaxirasini yaratishga harakat qiladilar. Bu zaxira, odatda, qo’shimcha uskunalar xarid qilish emas, balki mavjud quvvatlardan vaqt bo’yicha foydalanish darajasini oshirish orqali amalga oshiriladi.

Quvvat zaxirasining iqtisodiy jihatdan asoslangan hajmi, uzoq muddatli maksimal talab prognozlari asosida aniqlanadi. Bu asosda korxona o’zining xizmat ko’rsatish standartlarini belgilaydi, ya’ni iste’molchilar talabini qondirish darajasini aniqlaydi. Quvvat hajmi shunday tanlanadiki, u umumiy xarajatlarni — iste’molchilarning kutishi bilan bog’liq zararlar va uskunalarning ishsizligidan kelib chiqadigan yo’qotishlarni eng kam darajaga tushiradi. Quvvat ishlab chiqarish resurslarining mavjudligi bilan belgilanadi. Shu sababli, ularni uskunalar soni, ishlab chiqarish maydoni, ishchilar, materiallar birligida o’lchash mumkin. Biroq talab odatda tayyor mahsulotlar, xizmatlar yoki ish birligida o’lchanadi. Shuning uchun ishlab chiqarish quvvati — mahsulot hajmi, ish yoki xizmat ko’rsatish miqdorida, ya’ni aynan iste’molchilik birliklarida ifodalanishi lozim.

Agar korxona faqat bir xil mahsulot ishlab chiqarsa, quvvatni o’lchash oddiy bo’ladi — ma’lum davrda qancha dona mahsulot ishlab chiqarilishi mumkinligi bevosita ko’rsatiladi. Ammo korxona turli mahsulotlar ishlab chiqarsa, texnologik jarayonlar va uskunalar xilma-xil bo’lsa, bu holda quvvatni mahsulot birligida ifodalash imkonsiz bo’lib qoladi. Bunday holatda barcha mahsulotlar va ishlab chiqarish jarayonlari uchun umumiy o’lchov birligi sifatida ishlab chiqarishga sarflanadigan ish vaqti qo’llaniladi.

Mashinasozlik sanoatida ishlab chiqarish quvvatlarini baholashda, odatda, tabiiy yoki mehnat sarfi asosida hisoblangan shartli birliklardan foydalaniladi. Agar korxonada yakka tartibdagi ishlab chiqarish amalga oshirilsa, bu holda ishlab chiqarish quvvati asosan normo-soatlardagi mehnat xarajatlari bilan o’lchanadi, ayrim holatlarda esa bu baholash pul ifodasida bo’lishi ham mumkin. Agar ishlab chiqarish ketma-ketlik

yoki seriyali tarzda tashkil etilgan bo’lsa, unda quvvatlar shartli buyumlar yoki butlovchi qismlar soni orqali aniqlanadi. Katta hajmdagi yoki ommaviy ishlab chiqarishda esa ishlab chiqarilgan mahsulotlar, detallar yoki butlovchi qismlar soni hisobga olinadi.

Quyma, zarb va boshqa tayyorlov sexlarida ishlab chiqarish quvvati asosan tonnalarda yoki shartli tonnalarda o’lchanadi. Galvanik sexlarda ishlab chiqarish hajmi odatda qoplamaning kvadrat metrlari bilan aniqlanadi. Yig’uv sexlarida esa ko’pincha ishlab chiqarish maydonining kvadrat metrlari asos qilib olinadi. Ishlab chiqarish quvvatlari bir nechta ko’rinishda bo’ladi. Loyihaviy quvvat – bu ideal sharoitlarda erishilishi mumkin bo’lgan maksimal ishlab chiqarish imkoniyatidir. Ammo amaliyotda bunday mukammal natijaga erishish deyarli mumkin emas. Shu sababli korxonalar, odatda, loyihaviy quvvatning o’rtacha 92 foizini tashkil etadigan kutilayotgan quvvat bilan faoliyat yuritadilar. Kutilayotgan quvvatning loyihaviy quvvatga nisbati foizlarda ifodalanganda bu ko’rsatkich quvvat samaradorligi deb ataladi. Amalda ko’plab korxonalar kutilayotgan quvvatdan ham pastroq ko’rsatkichda ishlaydi, chunki ular ishlab chiqarishda ma’lum zaxirani saqlab turishni afzal ko’radilar. Ushbu zaxiraviy yondashuv orqali shakllanadigan me’yoriy quvvat rejalashtirish hisob-kitoblarida foydalaniladi. Me’yoriy quvvatni hisoblashda quyidagi formula qo’llaniladi: loyihaviy quvvat ko’paytiriladi quvvat samaradorligi va quvvatdan foydalanish koeffitsiyentiga. Me’yoriy quvvat hech qachon loyihaviy quvvatdan oshmasligi kerak, chunki samaradorlik va foydalanish koeffitsiyenti 1 dan katta bo’lishi mumkin emas.

Ishlab chiqarish quvvatini hisoblash amaliyoti asosan korxonalarni yoki ularning bo’limlarini loyihalashda, ishlab chiqarish rejalashtirishda va ishlab chiqarish- xo’jalik faoliyatini tahlil qilishda qo’llaniladi. Ushbu hisob-kitoblar yordamida korxonaning ishlab chiqarish imkoniyatlari, ishlab chiqarish dasturlari asoslanadi va mavjud ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish imkoniyatlari aniqlanadi. Quvvatni hisoblash uchun kerakli ma’lumotlar quyidagilardan iborat bo’ladi korxonaning va uning bo’limlarining ish tartibi, mavjud jihozlar soni, ishlab chiqarish maydonlari, mahsulot

turlari va xususiyatlari, texnologik jarayonlar, texnologik jihozlarning turlari, uskunalarning unumdorlik me’yorlari va mahsulot mehnat sarfi ko’rsatkichlari.

Hisoblashlar barcha mavjud jihozlar bo’yicha, shu jumladan hozirda ishlatilmayotganlari uchun ham olib boriladi. Bunda ishlab chiqarish quvvatini aniqlash uchun ikki xil yondashuvdan foydalaniladi. Birinchi yondashuvga ko’ra, korxonaning umumiy quvvati yetakchi sexlar asosida belgilanadi. Sexlar quvvati esa o’z navbatida yetakchi uchastkalar asosida aniqlanadi, uchastkalar esa eng muhim jihozlar bo’yicha hisoblanadi. Bu yerda yetakchi deb, ishlab chiqarish hajmida eng katta ulushga ega bo’lgan sexlar yoki bo’limlar tushuniladi. Ular mahsulotning asosiy texnologik operatsiyalarini bajaruvchi va korxonaning ixtisoslashuvi hamda hajmini belgilovchi elementlar hisoblanadi.

Ikkinchi yondashuv esa korxonaning ishlab chiqarish quvvatini cheklovchi, ya’ni «tor joy» funksiyasini bajaruvchi sexlar va uchastkalar asosida aniqlaydi. Bu bo’limlar texnologik zanjirda o’tkazuvchanlik qobiliyatini cheklab, ishlab chiqarish jarayonining eng zaif nuqtasini tashkil etadi.

Marketing nuqtayi nazaridan mahsulot – bu bozor ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan va xaridorlarga taqdim etiladigan har qanday narsa bo’lishi mumkin. Ishlab chiqarish menejmentida esa mahsulot, odatda, moddiy ob’ekt sifatida tushuniladi. Xalqaro tasnifda sanoat mahsulotlari va unga xizmat ko’rsatish infratuzilmasi quyidagi turlarga bo’linadi: yakuniy buyumlar, ya’ni foydalanishga tayyor mahsulotlar; intellektual mahsulotlar, ya’ni ma’lumotlar asosida yaratilgan ilmiy-tadqiqot ishlari yoki konstruktorlik loyihalari; yarim tayyor mahsulotlar yoki ishlab chiqarishdan to’liq o’tmagan materiallar; xizmatlar, ular moddiy masalan, yuk tashish yoki nomoddiy masalan, yuridik maslahatlar ko’rinishda bo’lishi mumkin.

Mahsulotlar iste’molchilarga yoki ishlab chiqaruvchi korxonalarga mo’ljallangan bo’ladi. Iste’mol mahsulotlari aholiga to’g’ridan-to’g’ri iste’mol uchun, ishlab chiqarish-texnik mahsulotlari esa boshqa tashkilotlar tomonidan ishlab chiqarish jarayonlarida foydalanish uchun

ishlab chiqariladi. Ish mehnatining natijasi ko’pincha moddiy shaklda – ya’ni mahsulot ko’rinishida namoyon bo’ladi. Mahsulot korxonada ishlab chiqarishning turli bosqichlarida yarim tayyor holatda, ishlab chiqarilishi tugallanmagan shaklda yoki tayyor mahsulot sifatida mavjud bo’ladi.

Tayyor mahsulotlar – bu korxonada ishlab chiqarish to’liq yakunlangan, davlat standartlari yoki texnik shartlarga to’g’ri keladigan, texnik nazorat bo’limi tomonidan qabul qilingan, sifatini tasdiqlovchi hujjatlar bilan ta’minlangan hamda realizatsiya qilish uchun mo’ljallangan sanoat buyumlaridir. Bunday mahsulotlar sotuv uchun tayyor holatda bo’lib, ularni bozorga chiqarish mumkin. Yarimmahsulotlar esa korxonadagi ayrim ishlab chiqarish bosqichlarida texnik qayta ishlash yakunlangan, lekin keyingi ishlov berish uchun korxona ichidagi boshqa tsex yoki bo’limlarga yoki boshqa korxonalarga yuborilishi kerak bo’lgan mahsulot shakli hisoblanadi. Bular to’liq tayyor mahsulot emas, chunki ularga yana ishlov berish talab etiladi. Yarim tugallangan ishlab chiqarish – bu ishlab chiqarish jarayonida hozircha o’zining yakuniy ko’rinishini olmagan, sifat nazoratidan o’tmagan va tayyor mahsulot omboriga topshirilmagan mahsulotlarni o’z ichiga oladi. Bu mahsulotlar ishlab chiqarish jarayonining o’rta bosqichlarida bo’ladi.

Ishlab chiqarishda quyidagi turdagi mahsulotlar mavjud:

a. Asosiy mahsulot – bu ishlab chiqarish korxonasi to’g’ridan-to’g’ri shu mahsulotni ishlab chiqarishga ixtisoslashgan bo’lib, korxonaning asosiy vazifasi aynan shu mahsulotni tayyorlashdan iborat bo’ladi.

b. Yordamchi mahsulot – masalan, shakar zavodida patoka, yog’ zavodida shrot. Ba’zi sohalarda ishlab chiqarish texnologiyasi shunday tuzilganki, asosiy mahsulot bilan birga boshqa mahsulot ham hosil bo’ladi. Bu mahsulotlar odatda iqtisodiy qiymatga ega bo’ladi va alohida hisobga olinadi.

c. Yondosh mahsulotlar – bu ilmiy-texnik ishlanmalar va zamonaviy texnologiyalar orqali bir xil xom ashyodan bir vaqtning o’zida bir nechta turdagi mahsulotlar ishlab chiqarish imkonini

beradigan mahsulotlardir. Ushbu mahsulotlar tayyor mahsulot bosqichida hisoblanadi va ular ishlab chiqarishning birgalikdagi natijasi sifatida yuzaga keladi.

d. Ishlab chiqarish chiqindilari – bunday mahsulotlar texnik yoki texnologik jihatdan qayta ishlashga yaroqsiz, ya’ni ularda kerakli xususiyatlar qolmagan va kelgusida foydalanish imkoni yo’q mahsulotlar hisoblanadi.

e. Nosoz (brak) mahsulotlar – ishlab chiqarish yoki iste’mol uchun mos kelmaydigan detallar yoki buyumlardir. Brak darajasi ishlab chiqarish samaradorligi va texnologik rivojlanganlikning ko’rsatkichi hisoblanadi. Agar brak darajasi past bo’lsa, bu ishlab chiqarish madaniyati va ishchi mehnat unumdorligi yuqori ekanini anglatadi.

Ishlab chiqarilgan mahsulot miqdorini hisoblashda tabiiy va qiymat ifodalaridagi o’lchov birliklardan foydalaniladi. Tabiiy o’lchovdagi ko’rsatkichlar quyidagilar bo’lishi mumkin: tonna, dona, metr kabi fizik birliklar, shartli tabiiy birliklar masalan, ming shartli banka, shartli shifer varaqlari, dona g’isht, yoki ikki birlikli tabiiy ko’rsatkichlar masalan, trubalar ishlab chiqarish – tonna va metrlarda, matolar – metr va kvadrat metrlarda.

Bozor ehtiyojlarini qanchalik to’ldirish darajasi mahsulotning nomenklaturasi va assortimentdagi hajmi bilan ifodalanadi. Nomenklatura – bu korxona tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar, ishlar yoki xizmatlarning yirik guruhlashtirilgan ro‘yxati. Masalan, charm poyabzallar – nomenklaturaga kiradi.

Assortiment – bu mahsulotlar nomlari, turlari, o‘lchamlari, markalari va sifat darajasi bo‘yicha aniq miqdoriy mutanosiblikdagi ro‘yxatdir. U mahsulotlar xilma-xilligini va ularning bozordagi o‘rnini belgilaydi. Mahsulot hajmini qiymat ifodasida aniqlashda bir qator ko‘rsatkichlardan foydalaniladi. Ulardan biri tovar mahsuloti hisoblanadi. Tovar mahsuloti deganda, realizatsiya (sotuv) uchun mo‘ljallangan mahsulotlarning umumiy qiymati tushuniladi.

Bunday mahsulotlar tarkibiga ishlab chiqaruvchi korxona tomonidan tayyorlangan va sotish uchun mo‘ljallangan mahsulotlar, shuningdek, korxonaning o‘z kapitali asosida qurilayotgan obyektlar

uchun tayyorlangan mahsulotlar kiradi. Shu bilan birga, korxonaning o‘zida ishlab chiqarilgan yarimahsulotlar, yordamchi va yondosh xo‘jaliklar tomonidan ishlab chiqarilgan va tashqi tashkilotlarga yetkazib berilishi rejalashtirilgan mahsulotlar ham shu turkumga kiradi. Shuningdek, boshqa tashkilotlar uchun bajarilgan ishlab chiqarish xarakteridagi ishlar, tashqi buyurtmalar asosida bajarilgan ta’mirlash ishlari, hamda zaxira qismlar zapas qismlar ham tovar mahsuloti hajmiga kiritiladi. Yalpi mahsulot degani, korxona tomonidan ma’lum hisobot davrida ishlab chiqarilgan barcha turdagi mahsulotlarning umumiy qiymatidir, u nafaqat tovar mahsuloti tarkibidagi elementlarni, balki hisobot davri davomida yarim tugallangan ishlab chiqarish qoldiqlaridagi o‘zgarishlarni, buyurtmachi tomonidan berilgan xom ashyo va materiallarning qiymatini va ayrim boshqa elementlarni ham o‘z ichiga oladi.

5.2. Zamonaviy korxonalarda mahsulot sifatini boshqarish

Mahsulot sifati esa mahsulotning shunday jihatlari majmuasidirki, ular uning muayyan ehtiyojlarni qay darajada qondirishga qodirligini belgilaydi. Bu xususiyatlar mahsulotning foydalanish maqsadi, ya’ni u qaysi vazifani bajarishi kerakligiga qarab baholanadi. Sifat ko‘rsatkichi mahsulotning bir yoki bir nechta xususiyatlarini miqdoriy jihatdan ifodalaydigan ko‘rsatkichdir. Ushbu ko‘rsatkich mahsulotning ishlab chiqarilish sharoitlari, undan foydalanish yoki iste’mol etish sharoiti bilan bog‘liq holda baholanadi. Sifat darajasi qanchalik yuqori bo‘lsa, mahsulot iste’molchilar ehtiyojini shunchalik samarali qondirishi mumkin.

Korxonada mahsulot sifatini boshqarish mexanizmining asosiy elementlari sifatida mahsulotni standartlashtirish va sertifikatlashtirish, ichki sifat tizimlari, davlat tomonidan belgilangan standartlar, normativlar va qoidalarga rioya etilishi ustidan nazorat, shuningdek, ishlab chiqarishdagi va texnik sifat nazorati kabi yo‘nalishlar xizmat qiladi.

Standartlashtirish – bu muayyan sohadagi faoliyatni tizimlashtirish va uning samaradorligini ta’minlash maqsadida qoidalar va talablarni

belgilash va qo‘llash jarayonidir. Bu jarayon turli sohalarni qamrab oladi va unda quyidagi yo‘nalishlarda talablar belgilanadi: o‘lchov birliklari, atamalar va shartli belgilarni yagona shaklga keltirish; mahsulot, xom ashyo, materiallar va ishlab chiqarish jarayonlarining sifatiga qo‘yiladigan talablar; mahsulot sifati ko‘rsatkichlarining yagona tizimi, ularni sinovdan o‘tkazish va nazorat qilish usullari; mehnat va inson hayoti xavfsizligini ta’minlovchi talablar, moddiy boyliklarni muhofaza qilish shartlari; mahsulotlarni, axborot tashuvchilarni, ishlab chiqarishni tashkil etish usullari va shakllarini tasniflash va kodlashning umumiy tizimlar

Standartlashtirishning asosiy quroli sifatida standartlar va texnik shartlar xizmat qiladi. Standart — bu bir xil turdagi mahsulotlarga nisbatan qo’llaniladigan texnik-me’yoriy hujjat bo’lib, zarur hollarda alohida mahsulotga tegishli bo’lgan talablarni ham belgilaydi. U ishlab chiqarish, loyihalash, foydalanish va mahsulotdan samarali foydalanishni ta’minlovchi qoidalarni o’z ichiga oladi. Ushbu hujjatlar ta’sir doirasi, mazmuni va tasdiqlash darajasiga qarab bir nechta turlarga bo’linadi: davlat standartlari (GOST), sohaviy standartlar (OST), ilmiy-texnikaviy va muhandislik uyushmalari standartlari, korxona standartlari (SP), shuningdek xalqaro standartlar ham mavjud.

Texnik shartlar esa muayyan turdagi mahsulotlarga (model, tur, marka kabi) qo’yiladigan talablarni belgilaydigan normativ-texnik hujjat hisoblanadi. Sertifikatlashtirish — bu mahsulotning belgilangan standartlar (asosan ISO 9000 xalqaro standartlar seriyasi) yoki texnik shartlarga muvofiqligini aniqlash va bu haqda rasmiy hujjat — sertifikat berish jarayonidir. Bu jarayon mahsulot sifati oshishiga qaratilgan muhim omil bo’lib, uning raqobatbardoshligini aniq baholash, bozorga barqaror kirishini ta’minlash, ekologik talablarga muvofiqligini tekshirish imkonini beradi. Mahsulot sifati ustidan davlat nazoratini O’zbekiston Respublikasi Standartlashtirish, metrologiya va sertifikatlashtirish davlat qo’mitasi hamda uning hududiy organlari — standartlashtirish, metrologiya va sertifikatlashtirish markazlari amalga oshiradi.

Ishlab chiqarishda texnik sifat nazoratini esa korxonadagi texnik nazorat bo’limi (TNB) amalga oshiradi. Bu bo’limning asosiy vazifasi — normativ-texnik hujjatlarda belgilangan sifat darajasini ta’minlash bo’lib, u har bir mahsulotni to’g’ridan-to’g’ri tekshirish, shuningdek uning sifatini shakllantiradigan omil va sharoitlarga ta’sir ko’rsatish orqali amalga oshiriladi.Zamonaviy korxonalarda mahsulot sifatini boshqarishning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat: mahsulot sifatini bozordagi mavjud, shakllanayotgan yoki prognoz qilinayotgan ehtiyojlarga muvofiq ravishda doimiy ravishda yangilab borish va shu orqali iste’mol talabini shakllantirish; ichki va tashqi bozorlarda raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarishni ta’minlash; mavjud mahsulot turlarini modernizatsiya qilish va yangi mahsulotlar yaratish bo’yicha vazifalarni belgilash; sifatni yaxshilashga qaratilgan maqsadli dasturlar majmuasini shakllantirish va ularni amalga oshirish.

Mahsulot bozorda sotilishi, talabga ega bo’lishi va foyda keltirishi uchun u nafaqat yuqori sifatli bo’lishi, balki raqobatbardosh ham bo’lishi shart. Bunda korxona raqobatbardoshligi va uning mahsulotining bozordagi raqobatbardoshligi o’zaro bog’liq bo’lib, bir-birini to’ldiradi. Shu boisdan, mahsulot sifatini yuqori darajada ta’minlash, iste’molchi ehtiyojini qondirish bilan birga, korxona samaradorligini ham oshiradi.

Korxonaning raqobatbardoshlik darajasi – bu uning mavjud resurslaridan samarali foydalanib, bozordagi raqobatchilarning bosimiga qaramay, raqobatdosh mahsulot ishlab chiqarish va boshqa strategik maqsadlarga erishish qobiliyatidir. Bu, aslida, bozorda raqobatchilardan ko’ra muvaffaqiyatliroq faoliyat yuritish qobiliyatini anglatadi.

Mahsulotning raqobatbardoshligi esa – bu aynan shu mahsulotning boshqa shunga o’xshash raqobatchilar mahsulotlariga nisbatan xaridorlar uchun jozibadorroq bo’lish salohiyatidir. Bunday jozibadorlik mahsulotning narxi va sifati xaridor talablariga yanada aniqroq va to’liqroq mos kelishi natijasida yuzaga keladi. Ya’ni, mahsulot boshqa o’xshash mahsulotlarga qaraganda iste’molchilar uchun ko’proq qiymatga ega bo’ladi.

Shuni alohida ta’kidlash kerakki, bozorda yetakchi va muvaffaqiyatli faoliyat yuritayotgan korxonalar ba’zida o’zining asosiy daromad keltiruvchi raqobatbardosh mahsulotlari bilan bir qatorda, iqtisodiy jihatdan kamroq foyda keltiruvchi yoki umuman raqobatbardosh bo’lmagan mahsulotlarni ham ishlab chiqarishi mumkin. Bunday yondashuv ko’pincha asosiy mahsulotlarning savdosini qo’llab-quvvatlash, brend pozitsiyasini mustahkamlash yoki assortimentni to’liqroq qilish maqsadida amalga oshiriladi. Aksincha holat ham bo’lishi mumkin: bozorda umuman raqobatga bardosh bera olmayotgan biror korxona, ayrim hollarda bitta yoki ikkita yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarishi mumkin, ammo bu mahsulotlardan tushadigan daromad, korxonaning barcha xarajatlarini to’liq qoplash uchun yetarli bo’lmasligi mumkin.Bozorda raqobatbardoshligi mutlaq darajada yuqori bo’lgan mahsulot sifatida odatda innovatsion mahsulotlar ko’rsatiladi. Bunday mahsulotlar bozorda hech qanday o’xshashi bo’lmagan yangi g’oya yoki texnologiyaga asoslangan bo’ladi. Shuning uchun ularning qiymati va jozibadorligi avtomatik tarzda yuqori bo’ladi. Mahsulot yoki korxonaning raqobatbardoshlik darajasini baholash uchun bir qator ilmiy-amaliy uslublardan foydalaniladi. Masalan, iste’molchi ongidagi mahsulot imidjini aks ettiruvchi “perseptsiya xaritasi”, mahsulotlar va bozor segmentlari o’rtasidagi munosabatni tahlil qiluvchi “Boston matriksasi”, mahsulotning bozordagi pozitsiyasini ko’rsatadigan “raqobatbardoshlik ko’pburchagi” kabi yondashuvlar keng qo’llaniladi.

Bugungi kundagi bozordagi keskin raqobat sharoitida ishlab chiqaruvchilar o’z faoliyatlarining ustuvor yo’nalishlarini aniq belgilab olishlari va quyidagi sohalarga alohida e’tibor qaratishlari lozim birinchidan, mijozlar ehtiyojiga to’liq javob beruvchi, yuqori sifatli va bozor talablariga mos mahsulotlar ishlab chiqish; ikkinchidan, ishlab chiqarish jarayonini innovatsion yo’l bilan rivojlantirish, ilg’or texnologiyalarni joriy etish, ilmiy-texnikaviy taraqqiyot yutuqlaridan faol foydalanish; uchinchidan, ishlab chiqarish tannarxini pasaytirish orqali xarajatlarni imkon qadar kamaytirish, bu jarayonda logistika tizimi va resurslar oqimini optimallashtirish muhim rol o’ynaydi.

Shuningdek, adolatli narx siyosatini yuritish, mahsulot ishlab chiqarilishidan oldin yirik buyurtmalar bo'yicha narxlarni kelishib olish, xom ashyo va resurslarga egalik qilish, ishonchli hamkorlik aloqalarini yo'lga qo'yish, ya'ni resurslarni qazib olishdan boshlab, ularni qayta ishlash, tayyor mahsulotni iste'molchiga yetkazish va xizmat ko'rsatishgacha bo'lgan barcha bosqichlarni o'z ichiga olgan hamkorlik zanjirini barpo etish – korxona raqobatbardoshligini ta'minlashda hal qiluvchi omil hisoblanadi.

5.3. Zamonaviy korxonani boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari

Zamonaviy iqtisodiyotning rivojlanish jarayoni tobora dinamik tus olmoqda. Bunga korxonalar faoliyatiga ta'sir ko'rsatadigan uch asosiy omil guruhi – texnika-iqtisodiy, ijtimoiy-iqtisodiy va hududiy omillarning xususiyatlari sabab bo'lmoqda.

Texnika-iqtisodiy omillar – yangi texnologiyalar, zamonaviy mashinalar, robototexnika vositalari, resurslarni tejovchi usullar, xom ashyoni chuqur qayta ishlash texnologiyalarining joriy etilishi orqali mehnat unumdorligini oshirishga xizmat qiladi. Bu esa ishlab chiqarishni tashkil etish shakllarini tez-tez yangilash, yangi turdagi ishlab chiqarish birliklarini shakllantirish va ishlab chiqaruvchilar o'rtasidagi ilmiy-texnik hamkorlikni kengaytirish zaruratini tug'diradi.

Ijtimoiy-iqtisodiy omillar – mehnat resurslari salohiyati, boshqaruv usullari, xodimlarni rag'batlantirish tizimi, ishchilarning malakasi va boshqa shu kabi jihatlar orqali ishlab chiqarish, mehnat va boshqaruv tizimlarini qanday shaklda tashkil etish maqsadga muvofiqligini belgilaydi. Shu bilan birga, bu omillar ishlab chiqarish munosabatlarini doimiy takomillashtirib borishni ham talab etadi. Hududiy omillar ham ishlab chiqarishga sezilarli darajada ta'sir ko'rsatadi. Ularga tabiiy-iqlimiy sharoitlar (masalan, yangi hududlarni o'zlashtirish, ekologik xavfsizlikni ta'minlash bo'yicha choralar) va me'yoriy-huquqiy talablar (mahalliy qonunchilik, hududiy soliqqa tortish tizimlari) kiradi. Bu omillar ishlab chiqarish va ijtimoiy infratuzilmani rivojlantirish, mehnatga haq to'lash tizimiga o'zgartirish kiritish, ekologik

muvozanatni ta’minlash kabi yo’nalishlarda ham strategik yondashuvni talab etadi.

Korxona o’z faoliyatida doimo yuqoridagi omillar ta’sirida bo’ladi. Shu bilan birga, bu omillar ham o’z navbatida atrof-muhit omillari bosimida o’zgarishga uchraydi. Yangi bilimlar, g’oyalar, iste’molchilarning o’zgarayotgan ehtiyojlari, rag’batlantirish tizimidagi yangiliklar, yangi bozorlar va hududlarni o’zlashtirishdagi chaqiriqlar doimiy yangilanib boradi. Shuning uchun zamonaviy korxona quyidagi sabablar bilan o’z faoliyatiga yuqori talablar qo’yishi zarur: ishlab chiqarish jarayonining moslashuvchanligi – mahsulot turlarini tezda o’zgartira olish qobiliyati bugungi raqobatli muhitda muhim ahamiyat kasb etadi, chunki mahsulotning hayotiy davri qisqargan, buyurtmalar hajmi esa ko’paygan; murakkab texnologik jarayonlar – ular ishlab chiqarishni tashkil etish, mehnat taqsimoti va nazorat mexanizmlarining butunlay yangicha yondashuvini talab etadi; mahsulot sifati va xizmat ko’rsatishga bo’lgan talablar – bozorga chiqarilgan mahsulot uchun javobgarlik, sotuvdan keyingi xizmat ko’rsatish tizimini yo’lga qo’yishni zarur qiladi; tashqi muhitning o’zgaruvchanligi va noaniqligini hisobga olish – bu esa barqaror va moslashuvchan boshqaruv tizimini shakllantirishni taqozo etadi. Xulosa qilib aytganda, iqtisodiyotda ro’y berayotgan texnologik o’zgarishlar, mahsulot sifati uchun bo’lgan kurash va kuchayib borayotgan raqobat sharoitida har bir zamonaviy korxona o’z boshqaruv tizimi va mexanizmlarini tubdan qayta ko’rib chiqishi va uni yangilanishga moslashtirishi lozim. Zamonaviy sharoitlarda boshqaruv faoliyati korxonaning samarali faoliyat yuritishi uchun eng muhim omillardan biri sifatida maydonga chiqmoqda. Bugungi kunda boshqaruvdagi moslashuvchanlik, tezkor qarorlar qabul qilish, yangi imkoniyatlarni tezda anglab yetish qobiliyati mahsulot ishlab chiqarishda tejamkorlik yoki boshqaruv xarajatlarini kamaytirishdan ham muhimroq ahamiyat kasb etmoqda. Bozor talablariga moslashish, ilmiy-texnikaviy, innovatsion va bozor siyosatini moslashuvchan yuritish, yangilikka intilish zamonaviy boshqaruv falsafasining asosiy tamoyillariga aylangan.

Bu yangi boshqaruv qarashlarining asosi sifatida rahbarlarning ijtimoiy mas’uliyatini tan olish g’oyasi yotadi. Mutaxassislar fikricha, har qanday korxona – u kichik yoki yirik bo’lishidan qat’i nazar – jamiyatda o’z mavjudligini asoslay oladigan aniq maqsad va vazifalarga ega bo’lishi shart. Korxona boshqaruvi uning ichki resurslarini tashqi muhit bilan uyg’unlashtiruvchi ko’prik vazifasini bajaradi. Tashqi muhitning muhim tarkibiy qismlari sifatida davlatning iqtisodiy siyosati, raqobat muhitining darajasi, ijtimoiy sharoit va boshqa omillar e’tiborga olinadi. Boshqaruv tizimi aynan shunday omillarga moslasha olish qobiliyatini oshiradi, korxonaning raqobatbardoshligini mustahkamlaydi va eng asosiysi – biznesning ijtimoiy javobgarligini kuchaytiradi. So’nggi o’n yilliklar davomida boshqaruv fanida kuzatilgan muhim natijalardan biri bu tashkilot madaniyatining ahamiyati ortib borayotganidir. Ko’plab menejment sohasidagi mutaxassislar tashkilotdagi ichki madaniyatning xodimlarga ta’siri jihatidan uni boshqaruv tizimi bilan tenglashtirmoqda. So’nggi yillardagi tajribalar shuni ko’rsatmoqdaki, ishlab chiqarishda ilg’or islohotlarni amalga oshirishda ham, ularning oldini olishda ham asosiy rol insonning o’zida, ya’ni uning dunyoqarashi, mehnat madaniyati va hatto kasbiy stereotiplarida bo’lmoqda. Shu munosabat bilan zamonaviy boshqaruv quyidagi asosiy g’oyalarga tayanadi tashkilotning tuzilmasi uning funksional mehnat taqsimoti va boshqaruv xodimlarining vakolat darajasini aniq aks ettirishi zarur. Bu vakolatlar tegishli tartiblar, qoidalar va lavozim yo’riqnomalari bilan belgilanadi va odatda boshqaruvning yuqori bosqichlariga qarab kengayib boradi. Tashkilotning boshqaruv tuzilmasi esa bevosita korxona ijtimoiy-madaniy muhiti bilan uzviy bog’liq bo’lib, uni shakllantirishda aynan shu sharoitlar inobatga olinishi kerak. Boshqa korxonalarda muvaffaqiyatli ishlayotgan tashkilot modellari ko’r-ko’rona ko’chirilsa, lekin ishlash muhiti turlicha bo’lsa, bu yondashuv muvaffaqiyatsizlikka olib keladi.

Boshqaruv darajalari soni korxonaning ierarxik tuzilmasi, ya’ni rahbarlik tizimi bilan belgilanadi. Darajalar soni qancha bo’lishidan qat’i nazar, an’anaviy ravishda rahbarlar uch toifaga ajratiladi:

operatsion boshqaruvchilar, o’rta bo’g’in rahbarlari va yuqori menejerlar. Tashkilotning strukturaviy turlari orasida chiziqli, chiziqli-funksional, divizion, matritsali hamda aralash turlar alohida o’ringa ega. Amaliyotda ko’plab korxonalarda aralash tuzilmalar qo’llanilib, ular turli xil boshqaruv shakllarining afzalliklarini birlashtiradi. Tashkilot tuzilmasi shunchaki grafik sxema emas, u – odamlar va jamoalarning umumiy maqsadga erishish yo’lida turli shakllarda o’zaro munosabatga kirishadigan ijtimoiy mexanizmdir. Shuning uchun bunday ko’p qirrali tizimni faqat qat’iy formal yoki faqat norasmiy usullar bilan boshqarish imkonsizdir. Shu bois, boshqaruv strukturasi ilmiy yondashuv asosida shakllantirilib, ekspert tahlillari, mahalliy va xalqaro tajribalarni o’rganish bilan uyg’unlashtirilishi lozim.

Xulosa qilib aytganda, tashkilotning boshqaruv tizimini shakllantirish jarayoniga quyidagilar kiradi umumiy maqsad va vazifalarni aniqlash, tarkibiy bo’linmalarni belgilash, ularning joylashuvi va o’rnini aniqlash, zarur resurslar, xodimlar soni bilan ta’minlash, ish tartibi va reglamentlarini ishlab chiqish hamda tashkilot ichida amalga oshiriladigan boshqaruv faoliyatining shakl va usullarini belgilovchi me’yoriy hujjatlarni yaratish.

Nazorat savollari:

1. Ishlab chiqarishni tashkil etish tushunchasiga qanday ta’rif berish mumkin va uning asosiy maqsadlari nimalardan iborat?
2. Ishlab chiqarish jarayoni qanday asosiy tarkibiy qismlardan iborat va ularning o’zaro bog’liqligi qanday ta’minlanadi?
3. Ishlab chiqarishni tashkil etishda mehnat, texnika va vaqt omillari qanday rol o’ynaydi?
4. Ishlab chiqarishning texnologik va tashkiliy tayyorgarligi bosqichlari qanday amalga oshiriladi?
5. Zamonaviy ishlab chiqarish korxonalarida resurslardan samarali foydalanish va isrofni kamaytirish bo’yicha qanday tashkilotchilik choralarini ko’rish mumkin?

VI BOB. ISHLAB CHIQARISH KORXONALARIDA ISH JOYLARINI TASHKIL QILISH

6.1. Ishlab chiqarish korxonasining kadrlar tarkibi

Korxona uchun eng muhim resurs bu – uning kadrlari hisoblanadi. Kadrlarni to’g’ri tanlash, ularni samarali boshqarish va ulardan oqilona foydalanish ishlab chiqarish faoliyatining natijalariga bevosita ta’sir ko’rsatadi. Korxona kadrlari yoki shaxsiy tarkibi deganda, odatda, doimiy shtatda ishlovchi xodimlar tushuniladi. Ular bajaradigan funksiyalariga qarab quyidagi toifalarga ajratiladi: asosiy va yordamchi ishchilar, rahbarlar, mutaxassislar hamda xizmat ko’rsatuvchi xodimlar. Aynan shu guruhlar ishlab chiqarish korxonalarining ishlab chiqarish personalini tashkil etadi.

Ishlab chiqarish xodimlari har qanday sanoat korxonasining barqaror va muvaffaqiyatli faoliyat yuritishiga asos bo’ladi. Ushbu guruhga mahsulot ishlab chiqarish, xizmat ko’rsatish va texnologik jarayonlarni amalga oshirishda bevosita ishtirok etadigan ishchilar, uskunalarni sozlovchilar, texnik xizmat ko’rsatuvchilar, yordamchi sexlardagi ishchilar kiradi. Keng ma’noda olib qaralganda, ishlab chiqarish personaliga faqatgina ishlab chiqarish ishlarida bevosita qatnashuvchi xodimlar emas, balki ularni boshqaruvchi rahbarlar, muhandislar, texnik mutaxassislar, yordamchi va xizmat ko’rsatuvchi xodimlar ham kiradi. Shu sababli bu xodimlar sifati, ish samaradorligi, mahsulot yoki xizmatni o’z vaqtida va sifatli taqdim etilishi, shuningdek, bajarilgan ishning tannarxi to’g’ridan-to’g’ri ularning faoliyatiga bog’liq. Shuning uchun ishlab chiqarish personalining ishini rag’batlantirish va optimallashtirish boshqaruvning asosiy vazifalaridan biri hisoblanadi.

Korxonada ishlab chiqarish menejmenti tizimining yuqori darajadagi rahbarlik lavozimlarini odatda ishlab chiqarish bo’yicha direktor o’rinbosari yoki bosh muhandis egallaydi. O’rta bo’g’in rahbarlar safini esa sex boshliqlari va bo’lim rahbarlari tashkil qiladi. Quyi bo’g’in rahbarlariga esa ustalar, brigadirlar, navbatchi rahbarlar kiradi. Ishchilar deganda, moddiy boyliklarni yaratish yoki ishlab

chiqarish jarayoniga xizmat ko’rsatish bilan shug’ullanuvchi bevosita mehnatkashlar tushuniladi. Rahbarlar esa, korxona yoki uning tarkibiy bo’limlarida rahbarlik lavozimlarini egallovchi shaxslar hisoblanadi. Mutaxassislar guruhiga esa muhandislik-texnik, iqtisodiy va boshqa ilmiy-amaliy ishlar bilan shug’ullanuvchi xodimlar kiradi. Ularga administratorlar, yuristlar, buxgalterlar, dispetcherlar, agronomlar, dizaynerlar, iqtisodchilar va korporativ o’qituvchilar misol bo’la oladi.

Xizmat ko’rsatuvchi boshqa xodimlar esa hujjatlarni tayyorlash va rasmiylashtirish, hisob va nazorat ishlari, xo’jalikni yuritish bilan shug’ullanadi. Bu guruhga arxivchilar, kotibalar, hujjat yurituvchilar, hisobchilar, chizmachi va texnik hujjatlarni ko’paytiruvchilar kiradi.

Ishchilar malakasiga qarab bir nechta toifalarga ajratiladi: malakasiz, kam malakali, malakali va yuqori malakali ishchilar. Ularning malaka darajasi tegishli razryadlar bilan belgilanadi. Mutaxassislar esa o’z navbatida malaka toifalariga ajratiladi: 1-toifa, 2-toifa, 3-toifa va toifasiz mutaxassislar. Rahbarlar esa boshqaruv tuzilmasiga va boshqaruv bosqichlariga qarab tasniflanadi. Boshqaruv strukturasi bo’yicha rahbarlar chiziqli va funksional rahbarlarga bo’linadi. Boshqaruv bosqichlari bo’yicha esa yuqori, o’rta va quyi bo’g’in rahbarlari sifatida ajratiladi.

Yuqorida bayon etilgan ishlab chiqarish xodimlarini toifalarga ajratishdan tashqari, statistik amaliyotda korxonaning asosiy va noasosiy faoliyat turlari bo’yicha xodimlar haqida ham alohida ma’lumotlar ishlab chiqiladi. Korxona yoki tashkilotning faoliyat yo’nalishiga qarab xodimlarni ma’lum guruhga ajratish tegishli metodikalarga asoslangan holda amalga oshiriladi. Sanoat korxonalarida asosiy ishlab chiqarish faoliyatiga jalb etilgan xodimlar – ya’ni sanoat ishlab chiqarish personaliga – mahsulot tayyorlash, ishlab chiqarish jarayonlarini amalga oshirish va xizmat ko’rsatish bilan bog’liq barcha tarkibiy bo’limlar, jumladan, boshqaruv va texnik xodimlar kiritiladi.

Noasosiy faoliyatda band bo’lgan xodimlar esa korxonaning ishlab chiqarish yo’nalishi bilan bevosita bog’liq bo’lmagan xizmat ko’rsatish sohalarida ishlaydigan shaxslar hisoblanadi. Bunday bo’limlar soni

ko’pincha anchagina bo’ladi. Ular qatoriga tibbiy xizmat ko’rsatuvchi maskanlar (masalan, tibbiyot punktlari, sanatoriy-profilaktoriylar), sog’lomlashtirish va dam olish muassasalari, jismoniy tarbiya va sport bilan shug’ullanuvchi markazlar, turar joy xo’jaliklari, maishiy xizmat ko’rsatish korxonalari, korxona matbuoti va radiotashkiliy tahririyatlari, savdo va umumiy ovqatlanish shoxobchalari, madaniyat va ta’lim muassasalari hamda yordamchi qishloq xo’jaligi tuzilmalarini kiritish mumkin.

Korxonalardagi iqtisodiy xizmatlar tomonidan olib boriladigan tahliliy ishlar uchun esa faqat shu darajadagi umumiy statistik ma’lumotlar yetarli bo’lmaydi. Shu bois, tahlil maqsadlaridan kelib chiqib, ishlab chiqarish kadrlari tarkibiga oid boshqa turdagi tasniflar ham qo’llaniladi. Bunda xodimlar quyidagi belgilar asosida ajratiladi: funksional vazifasi, kasbiy va malakaviy darajasi, yoshi, mehnat staji, jinsi va ta’lim darajasi. Har bir strukturaviy ko’rinish xodimlar kategoriyalarining son jihatidan va nisbiy tarkibi jihatidan chuqur tavsif berishga yordam beradi. Agar ishlab chiqarish xodimlari funksional belgilar asosida tasniflansa, quyidagi guruhlar ajratiladi: muhandis-texnik xodimlar, xizmat ko’rsatuvchi xodimlar, asosiy va yordamchi ishchilar, kichik xizmat ko’rsatuvchi personal, xavfsizlik xizmati xodimlari hamda o’quvchilar.

Muhandis-texnik xodimlar ishlab chiqarish jarayonini tashkil etuvchi va uni boshqaruvchi mutaxassislar hisoblanadi. Ularning tarkibiga korxona direktorlari, ishlab chiqarish va texnika bo’yicha direktor o’rinbosarlari, bosh muhandislar, sexlar, ishlab chiqarish bo’limlari va boshqa tegishli strukturaviy birliklarning rahbarlari, muhandislar, texniklar va ustalar kiradi. Xizmat ko’rsatuvchi xodimlar esa moliyaviy hisob-kitob ishlari, iqtisodiy tahlil, ta’minot, buxgalteriya, statistik nazorat va ofis faoliyatlari bilan shug’ullanadilar. Kichik xizmat ko’rsatuvchi personal esa xonalarni toza tutish, ishchilar va xodimlarga xizmat ko’rsatish kabi xo’jalik vazifalarini bajaradi.

Xavfsizlik xodimlariga esa korxonadagi harbiylashtirilgan, qurollangan qorovul xizmatlari, oddiy qorovullar va yong’in xavfsizligini ta’minlovchi guruhlar kiradi. O’quvchilar deb

korxonalarda ishlab chiqarish jarayonida bevosita ustoz-shogirdlik yoki brigada shaklida amaliyot o’tayotgan, shu asosda ish haqi olayotgan shaxslarga aytiladi. Xodimni noto’g’ri guruhga ajratish uning huquqiy maqomini va ijtimoiy mavqeini asossiz tarzda o’zgartirishga olib keladi. Bu esa kadrlar tarkibining nomutanosib shakllanishi, noto’g’ri ish haqi to’lanishi va xodimlarning salohiyatini to’liq namoyon eta olmasligiga olib keladi. Shu sababli xodimlarni tasniflashda aniqlik, asoslanganlik va adolat tamoyillari doimo ustuvor bo’lishi lozim.

Zamonaviy ishlab chiqarishning rivojlanish bosqichi va uning samaradorligini ta’minlash zarurati barcha darajadagi va barcha toifadagi xodimlarning bilim darajasi va umumiy madaniyatini oshirishni talab qilmoqda. Shu sababli, korxonalardagi barcha xodimlar, odatda, ikki asosiy guruhga bo’linadi: aqliy mehnat bilan shug’ullanuvchi xodimlar va jismoniy mehnat bilan band bo’lgan ishchilar. Aqliy mehnat vakillariga rahbarlar, yuqori malakali va o’rta bo’g’in mutaxassislari hamda yordamchi funksiyalarni bajarayotgan xodimlar kiradi. Ayniqsa, rahbarlarga bo’lgan talablar juda yuqori darajada. Chunki aynan ular korxonaning ishlab chiqarish va xo’jalik faoliyatiga oid muhim qarorlarni qabul qiladilar, bu esa ko’p hollarda butun korxonaning taqdirini belgilab beradi.

Shuning uchun rahbar lavozimiga nomzodlar chuqur ishlab chiqarish va hayotiy tajribaga ega, zamonaviy boshqaruv, mehnat va ishlab chiqarishni tashkil etish uslublarini mukammal biladigan, qabul qilinayotgan qarorlarning iqtisodiy jihatdan yuqori samaradorligini ta’minlay oladigan mutaxassislar orasidan tanlab olinadi. Bunday rahbarlar nafaqat texnika, texnologiya va iqtisodiyot sohalarida, balki psixologiya, sotsiologiya, ziddiyatshunoslik, informatika, moliya-kredit siyosati kabi yo’nalishlarda ham yetarli bilim va ko’nikmaga ega bo’lishi lozim. Ularda yuqori darajadagi intellektual salohiyat va umumiy madaniyat bo’lishi shart.

Shu talablar yuqori va o’rta bo’g’in mutaxassislariga ham tegishlidir. Ular muhim strategik qarorlarni bevosita qabul qilmasalarda, aynan ana shu qarorlarning tayyorlanishi, asoslantirilishi, hisob-kitoblar va zaruriy tajribalar o’tkazilishi uchun mas’uldirlar. Ular qaror

qabul qiluvchi rahbarlar uchun puxta asoslangan tahlil va tavsiyalar tayyorlaydi.

Xodimlarning umumiy tarkibidagi har bir toifa vakillarining ulushi foiz hisobida ifodalansa, bu ko’rsatkich "kadrlar tarkibi" yoki "kadrlar struktura"si deb ataladi. Kadrlar strukturasini xodimlarning yoshi, jinsi, ma’lumot darajasi, mehnat staji, malakasi va boshqa mezonlar asosida ham aniqlash mumkin. Kadrlar hisobi va rejalashtirish amaliyotida, odatda, quyidagi uchta ko’rsatkichdan foydalaniladi: mavjud tarkib, ro’yxatdagi tarkib va o’rtacha ro’yxatdagi tarkib. Mavjud tarkib deganda – ishlab chiqarish topshiriqlarini o’z vaqtida bajarish uchun har kuni ishga kelishi zarur bo’lgan minimal xodimlar soni tushuniladi. Ro’yxatdagi tarkib esa korxonada hisobda turgan barcha doimiy va vaqtincha ishchilardan iborat bo’ladi. Bunga ish joyida hozir bo’lganlar bilan birga ta’til, xizmat safarida bo’lgan, davlat topshiriqlarini bajarayotgan, kasallik tufayli yoki boshqa sabablarga ko’ra ishda bo’lmaganlar ham kiradi. Bu tarkib korxona holatini tahlil qilishda muhim ahamiyatga ega bo’lib, belgilangan sanaga qarab belgilanadi. O’rtacha ro’yxatdagi tarkib esa kalendar davridagi har bir kun uchun ro’yxatdagi xodimlar sonini yig’ish va bu yig’indini shu davrdagi kalendar kunlar soniga bo’lish orqali aniqlanadi. Bu ko’rsatkich ishchi kuchi harakati va o’zgarishlarini tahlil qilishda keng qo’llaniladi.

Korxonaning barqaror ishlashi va samarali faoliyat yuritishi uchun yaxshi yo’lga qo’yilgan kadrlar boshqaruvi tizimi muhim rol o’ynaydi. Bunday tizim xodimlar faoliyatini shunday tashkil etish kerakligini anglatadiki, u korxona oldiga qo’yilgan maqsadlar erishilishi uchun xodimlarning salohiyatidan maksimal darajada foydalanishni ta’minlaydi. Bunga quyidagilar kiradi: har bir lavozim yoki ish o’rni bo’yicha vazifalarning mohiyatini aniqlash, kelgusidagi kadrlar ehtiyojini rejalashtirish, yangi ishchilarni tanlab olish va ishga qabul qilish, kadrlarni professional rivojlantirish va o’qitish, ularning salomatligi va xavfsizligini ta’minlash hamda mehnatga haq to’lash va motivatsiya tizimini samarali boshqarish.

Korxonada kadrlar boshqaruvining qaysi tizimidan foydalanilishi uning tashkiliy tuzilmasiga bevosita bog’liq bo’lib, bu bog’liqlik

rahbarlik shakli hamda korxona tarkibiy bo’linmalari bilan xodimlar o’rtasidagi o’zaro munosabatlar tizimi orqali belgilanadi. Ya’ni, kadrlar boshqaruvi tizimi korxonaning ichki tuzilmasi, bo’ysunish tartibi va kommunikatsion aloqalariga qarab shakllanadi. An’anaviy boshqaruv tizimida asosiy strukturaviy birlik bu – ish o’rni hisoblanadi. Bu yerda har bir xodimning faoliyat doirasini aniq belgilab beruvchi lavozim yo’riqnomasi (duty instruction) katta ahamiyatga ega bo’ladi. Ushbu hujjatda xodimning vazifalari, huquqlari, majburiyatlari va mas’uliyati, u egallagan lavozimning tavsifiga muvofiq tarzda bayon etiladi. Korxona ichidagi asosiy ijtimoiy-arbe munosabatlar esa rahbar va unga bo’ysunuvchi xodimlar o’rtasida shakllanadi.

Ishlab chiqarish korxonalarida kadrlar boshqaruvi tizimi bir nechta muhim elementlardan tashkil topadi bu – funksiyalar, usullar va tuzilma hisoblanadi. Boshqaruv funksiyalari orqali xodimlar faoliyati tartibga solinadi, boshqaruv usullari esa bu funksiyalarni amalga oshirishda qo’llaniladigan vositalarni bildiradi. Tashkiliy tuzilma esa ularning o’zaro bog’liqligini belgilaydi. Kadrlar boshqaruvidagi muhim funksiyalardan biri bu – mehnat faoliyatining tahlilidir. Bu jarayonda ish mazmuni chuqur o’rganiladi, ishchi yoki nomzodning vazifalarini baholash asosida aniqlik kiritiladi. Buning natijasida lavozim yo’riqnomasi ishlab chiqiladi va korxona ehtiyojiga mos tarzda xodimlarga qo’yiladigan talablar shakllantiriladi. Mazkur yo’riqnoma quyidagi asosiy ma’lumotlarni o’z ichiga oladi: xodimning korxona boshqaruv tizimidagi vazifasi va o’rni, funksional majburiyatlari, kerakli bilim va ko’nikmalarning tavsifi, ta’lim darajasi va malaka bo’yicha talablar, shuningdek, u mas’ul bo’lgan soha va kimga bo’ysunishi.

Yangi ishchilarni tanlab olish va ishga qabul qilish jarayoni ham korxona strategiyasining muhim qismidir. Bu bosqichdagi barcha faoliyat lavozim yo’riqnomasi asosida olib borilishi kerak, chunki aynan u korxonaga qanday mutaxassislar kerakligini aniqlab beradi.

Yangi xodimlarni tanlashda ularning korxona maqsadlariga mos xususiyat va ko’nikmalarga egaligi muhim hisoblanadi.

Kadrlar yollash har bir korxonaga xos bo’lib, u mavjud ehtiyojga bog’liq bo’ladi. Bu ehtiyoj miqdoriy va sifat jihatdan baholanadi. Miqdoriy ehtiyoj, odatda, korxonaning tashkiliy tuzilmasi, mavjud vakant lavozimlar va ishlab chiqarish texnologiyasining talablariga asoslanadi. Sifat jihatidan esa – bu kasbiy malaka, amaliy ko’nikma, ma’lumot darajasi, umumiy madaniyat hamda nomzodning ishga bo’lgan yondashuvi asosida aniqlanadi.

Xodimlarning kasbiy rivojlanishi va ularni o’qitish – korxona kadrlar siyosatining ajralmas qismidir. Bu jarayon moliyaviy xarajatlarga bog’liq bo’lsa-da, xodimlarning malakasi va salohiyatini oshirish orqali korxonaning umumiy samaradorligiga sezilarli ta’sir ko’rsatadi. O’qitish, qayta tayyorlash, malaka oshirish dasturlarini tashkil etish orqali xodimlar o’z faoliyatini zamonaviy talablar darajasida olib borishga tayyor bo’ladilar, bu esa ishlab chiqarish jarayonlarining izchil va sifatli yuritilishini ta’minlaydi.

6.2. Mehnatga haq to’lash va uni rag’batlantirish tizimini boshqarish

Korxonalarda xodimlarni rag’batlantirish uch xil shaklda amalga oshiriladi: moliyaviy, psixologik va ijtimoiy. Yuqori samaradorlikka erishish uchun ushbu uch turdagi rag’batlantirishni o’z ichiga olgan kompleks motivatsiya tizimini shakllantirish muhim ahamiyatga ega. Ish vaqti deb, qonunchilik bilan belgilangan to’liq ish kuni davomida xodim zimmasiga yuklatilgan vazifani bajarishi kerak bo’lgan davrga aytiladi. Ish vaqti ikki turga bo’linadi: normaga solingan va normaga kiritilmagan. Normaga solingan ish vaqti mehnat normalariga kiritilgan bo’lib, mehnat unumdorligining hisoblashiga kiradi. Normaga kiritilmagan ish vaqti esa ishlab chiqarishdagi texnik nosozliklar yoki mehnat intizomining buzilishi natijasida yuzaga keladigan majburiy tanaffuslar shaklida bo’ladi.

Normaga solingan ish vaqtiga quyidagilar kiradi: birinchidan, asosiy vaqt – bu ishchining bevosita mehnat obyektini tayyor mahsulotga aylantirishiga sarflanadigan davrdir. Ikkinchidan, yordamchi vaqt – bu mahsulot ishlab chiqarishni bevosita amalga

oshirishga xizmat qiladigan vaqt bo’lib, masalan, detallarni o’rnatish yoki olib tashlashni o’z ichiga oladi. Uchinchi, ish joyini xizmat ko’rsatish vaqti – bu ish joyini toza, tartibli saqlash uchun ajratilgan vaqt. To’rtinchidan, dam olish va shaxsiy ehtiyojlar uchun tanaffus vaqti. Va nihoyat, tayyorgarlik va yakuniy vaqt – bu ish kunining boshida topshiriq, chizma va ko’rsatmalar bilan tanishish, ish oxirida ish joyini tartibga keltirishga sarflanadigan vaqt.

Ish vaqti bu – qonunchilik asosida belgilangan to’liq ish kuni davomida xodim zimmasidagi vazifalarni bajarishi lozim bo’lgan vaqt hisoblanadi. Mehnat unumdorligi – bu xodimning belgilangan ish vaqtida mahsulot ishlab chiqarish, xizmat ko’rsatish yoki boshqa ishlarni bajarish qobiliyatidir. Bu ko’rsatkich korxonaning umumiy samaradorligi va raqobatbardoshligini belgilaydi. Mehnat unumdorligini baholashda uch xil usuldan foydalaniladi. Birinchi usul – qiymat usuli bo’lib, bunda ishlab chiqarilgan mahsulotning puldagi ifodasi (masalan, so’mda) xodimlar soniga nisbatan bo’linadi. Bu usul umumiy iqtisodiy samaradorlikni aniqlashda foydalidir. Ikkinchi usul – natural usul bo’lib, bu yerda ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi miqdoriy birliklarda (dona, tonna, kilogramm) o’lchanadi. Bu usul mahsulotning aniq hajmini ko’rsatadi va to’g’ridan-to’g’ri solishtirish imkonini beradi. Biroq u faqat bir xil turdagi mahsulotlar yoki ishlar uchun to’liq mos keladi. Uchinchi usul – mehnat usuli bo’lib, bunda muayyan davrda ishlab chiqarilgan mahsulotga sarflangan ish vaqti asosida mehnat unumdorligi baholanadi. Bunda asosiy mezon – normo-soatlar bo’lib, ular orqali ishlab chiqarish samaradorligi tahlil qilinadi.

Mehnat me’yorlari – bu xodim mehnati uchun zarur bo’lgan vaqt, kuch va natijalarni belgilovchi me’yoriy ko’rsatkichlardir. Mehnatni normallashtirish – bu mehnat xarajatlarini me’yor asosida belgilash tizimi bo’lib, u ishlab chiqarish xarajatlarini muntazam ravishda kamaytirish zarurati bilan bevosita bog’liqdir. Shu sababli, mehnatni normallashtirish nafaqat mehnat samaradorligini oshirish, balki korxona iqtisodiy foydasini ko’paytirishning ham muhim vositasi sanaladi. Mehnatni normallashtirish – bu ishchilarning belgilangan hajmdagi ishlarni bajarish uchun qancha miqdorda jalb qilinishi

zarurligini aniqlashda, shuningdek, alohida xodimlar va butun ishlab chiqarish jamoalarining mehnat faoliyatini baholashda qo’llaniladi. Bu tizim, shuningdek, bajarilgan ish birligi uchun ish haqi stavkalarini belgilashda, mahsulot tannarxini hisoblashda hamda ishlab chiqarish quvvatlarini aniqlashda muhim rol o’ynaydi. Umuman olganda, mehnatni normallashtirish – bu muayyan ishni yoki xizmatni bajarish uchun zarur bo’lgan mehnat yoki vaqt sarfini aniqlash jarayonidir.

Mehnat me’yorlari turli ko’rinishlarda bo’lishi mumkin. Masalan, vaqt me’yori – bu malakali xodim tomonidan aniq tashkil etilgan texnik va tashkiliy sharoitlarda, ishlab chiqarish quvvatlaridan to’liq foydalangan holda mahsulotning bir birligini tayyorlash uchun qancha vaqt kerak bo’lishini ko’rsatadi. Ishlab chiqarish me’yori esa belgilangan vaqt birligi ichida (soat, smena, oy) qanday hajmdagi mahsulot, xizmat yoki ish bajarilishi zarurligini belgilaydi. Bu me’yor ham ilg’or texnologiyalar va ishlab chiqarish tajribasi asosida aniqlanadi.

Boshqaruv me’yori – bu korxonada bir rahbar (yoki rahbarlik qiluvchi shaxs) uchun to’g’ri keladigan optimal xodimlar sonini belgilaydi. Bu me’yor rahbarning samarali boshqaruv faoliyatini ta’minlashga qaratilgan. Son me’yori – bu ish hajmiga qarab, muayyan kasb va malakaga ega bo’lgan xodimlar sonini belgilashda qo’llaniladi. U ishlab chiqarish topshiriqlarini bajarish uchun zarur bo’lgan mehnat resurslarini aniqlash imkonini beradi.

Xizmat ko’rsatish me’yori – bu ishchi tomonidan belgilangan vaqt davomida xizmat ko’rsatilishi lozim bo’lgan ob’ektlar sonini belgilaydi. Bunga mashinalar, uskunalar, ish joylari yoki ishlab chiqarish maydoni (masalan, kvadrat metrlarda) kiradi. Bu me’yorlar ilg’or ishlab chiqarish tajribasi asosida belgilanadi. Mehnatni normallashtirishda bir nechta usullardan foydalaniladi. Ulardan biri – ekspert usuli bo’lib, bu holda mutaxassislarning baholari asosida normativlar belgilanadi. Yana biri – yig’ma usul bo’lib, bu usulda ilgari bajarilgan ishlar bo’yicha statistik ma’lumotlar va tuzatish koeffitsiyentlari asosida me’yorlar aniqlanadi. Hisob-analitik usul esa ishning mehnat talabchanligi bilan ishlab chiqarilayotgan mahsulotning

texnik parametrlari o’rtasidagi bog’liqlikni aniqlash orqali me’yorlarni belgilaydi.

Ish haqi – bu mehnatkashlarning shaxsiy daromad shakli bo’lib, ular o’z mehnatlari, ya’ni sarflangan kuch va vaqt, ish sifati hamda yakka yoki jamoa ko’rinishidagi natijalari uchun pul shaklida oladilar. Ish haqi davlat tomonidan belgilangan qoidalar asosida hisoblab beriladi. Ish haqi mehnatning miqdoriy va sifat ko’rsatkichlari uchun beriladigan pul mukofotidir. U ikki asosiy ko’rinishda mavjud: nominal va real ish haqi. Nominal ish haqi – bu xodimga ish faoliyati uchun to’lanadigan umumiy pul mablag’i bo’lib, unga asosiy va qo’shimcha to’lovlar kiradi. Bu summa xodim tomonidan o’z mehnati evaziga qo’lga kiritilgan jami mablag’dir. Nominal ish haqi sanoat iqtisodiyotida ish haqi tizimini tashkil etish va rejalashtirishda qo’llaniladi. U xodimning rasmiy daromadi, ya’ni daromad miqdorini ko’rsatadi.

Davlat ish haqiga to’g’ridan-to’g’ri soliqlarni belgilagani bois, nominal ish haqi ikki shaklda ko’riladi: hisoblangan ish haqi – bu xodimning ishiga nisbatan haqli bo’lgan, ammo hali to’lanmagan ish haqi; va to’langan ish haqi – bu xodimga haqiqatda berilgan, ya’ni qo’liga tegadigan pul mablag’idir. Haqiqiy ish haqi – bu xodim tomonidan olgan ish haqi evaziga ichki bozor sharoitida xarid qilinishi mumkin bo’lgan tovarlar va xizmatlar hajmini ifodalaydi. Ya’ni, bu inson o’z daromadi evaziga kundalik ehtiyojlarini qanday darajada qondira olishini ko’rsatadi. Haqiqiy ish haqi iqtisodiy kategoriyalardan biri sifatida ijtimoiy statistika sohasida keng qo’llanilib, aholining turmush darajasi va moddiy farovonligini baholashda asosiy mezonlardan biri hisoblanadi. U xodimning iste’mol darajasi hamda yashash sharoitlari to’g’risida to’liq tasavvur beradi. Haqiqiy ish haqi miqdori bir necha omillarga bog’liq bo’lib, ularning asosiylari quyidagilardan iborat: nominal ish haqi miqdori, davlat tomonidan undiriladigan soliqlar miqdori hamda bozor narxlarining o’zgarishi. Shunday holatlar bo’lishi mumkinki, xodimning nominal ish haqi oshgan bo’lsa-da, narxlar va soliqlar ko’tarilishi tufayli uning haqiqiy ish haqi kamayib ketadi.

Ish haqining bir nechta muhim funksiyalari mavjud. Birinchisi, tiklanish (yoki takror ishlab chiqarish) funksiyasi bo'lib, u xodim va uning oilasi hayot faoliyatini davom ettirishi uchun yetarli darajada daromad bilan ta'minlanishi lozimligini bildiradi. Ikkinchisi, rag'batlantiruvchi funktsiya bo'lib, u odamlarni mehnat faoliyatiga jalb etish, ularning mehnat unumdorligini oshirish, ish sifati va ishlab chiqarish samaradorligini yaxshilashga xizmat qiladi. Uchinchi – taqsimlash funksiyasi, ya'ni mehnat resurslarini turli tarmoqlar, korxonalar va tashkilotlar o'rtasida qayta taqsimlashda, shuningdek, mehnat kuchining aynan qaysi ish o'rnida qo'llanilishini aniqlashda muhim ahamiyatga ega.

Mehnatga haq to'lashda bir qator asosiy prinsiplar mavjud. Ularga quyidagilar kiradi:

- ✓ xodim ishlayotgan xalq xo'jaligi tarmog'iga mansubligi
- ✓ uning malaka darajasi, mehnat sharoitlari ya'ni ishning murakkabligi
- ✓ og'irligi, sog'liqqa xavfliligi
- ✓ mehnat unumdorligi o'sishining ish haqi o'sishiga nisbatan yuqori bo'lishi zarurligi.

Ish haqi to'lashning asosiy shakllari mavjud bo'lib, ular soddalashtirib ikkiga bo'linadi: ish bayonnomasi asosida va vaqt hisobida to'lanadigan ish haqi. Birinchi holatda – ish bayonnomasi (sdelnaya) asosida ish haqi to'lanadi. Bunda har bir bajarilgan ish yoki ishlab chiqarilgan mahsulot birligi uchun oldindan belgilangan stavka bo'yicha ish haqi hisoblab chiqiladi. Bu shakl ayniqsa, qo'lda yoki mashina yordamida bajariladigan ishlar ustuvor bo'lgan ishlab chiqarish tarmoqlarida qo'llaniladi. Ish haqi miqdori ishchining malakasi (tarif razryadi) va texnik nazoratdan o'tgan mahsulotlar miqdoriga bog'liq bo'ladi. Ikkinchi shakl – vaqtbay (povremennaya) ish haqi bo'lib, bunda xodimga belgilangan tarif stavkasi yoki lavozim maoshiga asoslanib, u ishlagan vaqt (soat, kun, hafta, oy) bo'yicha ish haqi hisoblab beriladi.

Jamoaviy (brigadali) s delnaya ish haqi turi ichida quyidagi tizimlar farqlanadi: sdelnoy narxni aniqlash usuliga ko'ra – to'g'ridan-

to’g’ri, bilvosita, progressiv va akkort shakllar; ishchilar bilan hisob-kitob qilish uslubiga ko’ra – yakka tartibdagi va jamoaviy; moddiy rag’batlantirish yo’liga ko’ra esa – oddiy va mukofotli tizimlar mavjud. To’g’ridan-to’g’ri sdelnoy to’lovda xodim ish haqi faqat ishlab chiqarilgan mahsulot hajmiga bog’liq bo’ladi. Bu shaklda xodimlar mahsulot sifati va moddiy resurslardan tejab foydalanishga kamroq qiziqish bildiradi.

Jamoaviy (brigadali) sdelnoy to’lovda esa ish haqi butun jamoa faoliyati natijasiga qarab hisoblab chiqiladi. Ish haqi umumiy me’yorga ko’ra jamoaga to’lanadi va keyinchalik har bir jamoa a’zosining ishga qo’shgan hissasi, tarif stavkasi hamda ishlagan vaqti hisobga olinib, adolatli taqsimlanadi. Sdelno-mukofotli to’lov tizimi esa ish bayonnomasiga asoslangan daromadni mukofot bilan birgalikda berishni nazarda tutadi. Bu tizim ishlab chiqarish topshiriqlarining bajarilishi, mehnat unumdorligining oshishi, mahsulot sifati yaxshilanishi hamda yangi texnika va texnologiyalarni egallash kabi ko’rsatkichlar asosida mukofot berishni o’z ichiga oladi. Sdelno-progressiv to’lov shaklida belgilangan me’yorgacha bo’lgan ish to’g’ridan-to’g’ri sdelnoy stavkada, me’yordan ortiqcha bajarilgan ish esa ko’tarilgan (progressiv) stavkada haq to’lanadi. Akkord shaklidagi to’lovda esa ish haqi belgilangan muddat ichida bajarilgan barcha yuqori sifatli ish hajmiga qarab belgilanadi. Bu to’lov shakli odatda ta’mirlash, favqulodda yoki shoshilinch ishlar uchun qo’llaniladi.

Ish haqi bo’yicha vaqtbay to’lov tizimi asosan mehnatni normaga solish murakkab bo’lgan holatlarda, ishlab chiqarish sharoitlari juda tez o’zgaradigan joylarda (masalan, tajriba, mayda seriyali, noyob ishlab chiqarishlarda) yoki ishchi mehnatining intensivligi bilan ishlab chiqarilgan mahsulot miqdori o’rtasida bevosita bog’liqlik bo’lmagan holatlarda qo’llaniladi. Bunday hollarda ishchi maoshi uning malakasi va ishlab chiqarishda amalda ishlagan vaqtiga to’g’ridan-to’g’ri bog’liq bo’ladi.

Oddiy vaqtbay to’lov tizimi – bu usulda ish haqi ishchiga belgilangan tarif stavkasi asosida haqiqiy ishlangan vaqt uchun hisoblanadi. Bu shakl ishchilarni ish sifati va miqdorini oshirishga

rag’batlantirmaydi, biroq normativlar asosida baholab bo’lmaydigan mehnat faoliyatida muhim ahamiyatga ega, masalan, navbatchi elektrchilar yoki uskunalarni sozlovchilar faoliyatida. Vaqtbay mukofotli to’lov tizimi – bunda ishchi belgilangan tarif asosida ish haqi oladi va qo’shimcha ravishda natijalar yaxshilanganida, ish hajmi va sifati oshganida mukofot bilan taqdirlanadi. Bu shakl mehnat samaradorligini oshirish va ishchilarning faoliyatini yuqori baholashda muhim omil bo’lib xizmat qiladi. Lavozim maoshi – bu vaqtbay to’lov shakli bo’lib, ishchi belgilangan ish jadvaliga muvofiq kalendar oyida ishga to’liq qatnashgan taqdirda to’lanadi. Lavozim maoshlari ishchining egallagan lavozimi, bajarilayotgan ishning murakkabligi va korxona hajmiga qarab belgilanadi.

Ish haqi fondi – bu muayyan vaqt oralig’ida (chorak, yil) xodimlar mehnatini to’lash uchun zarur bo’lgan pul mablag’i yig’indisidir. Ish haqi fondi asosiy va qo’shimcha ish haqi qismlarini o’z ichiga oladi. Asosiy ish haqi miqdori xodimning malakasi, ish murakkabligi, mehnat sharoitlari, ishlangan vaqt va ishlab chiqarilgan mahsulot miqdoriga qarab belgilanadi. Qo’shimcha ish haqi esa mukofotlar va turli to’lovlarni o’z ichiga oladi. Ish haqi fondini rejalashtirishda o’rtacha ish haqini hisoblash, ishchilar toifalari bo’yicha ish haqi fondini aniqlash va moddiy rag’batlantirish fondlarini hisobga olgan holda umumiy ish haqi fondini shakllantirish kabilar kiradi. Moddiy rag’batlantirishlar ayrim ishlar uchun beriladigan mukofotlar, shuningdek, yuqori mehnat natijalari uchun qo’shimcha to’lovlar shaklida amalga oshiriladi. Ular kechki va tungi smenalarda ishlash, bayram yoki dam olish kunlarida xizmat qilish, kasblarni birlashtirish, rahbarlik, usta bo’lib ishlash, og’ir va zararli mehnat sharoitlarida ishlash, iqlimi og’ir hududlarda mehnat qilish uchun to’lanadigan qo’shimcha haqlardan iborat bo’lishi mumkin.

Sanoat korxonalarida barcha toifadagi xodimlarga to’lanadigan nominal ish haqining tashkil etilishining asosiy mezoni bu tarif-malakaviy tizimdir. Texnik asosda belgilangan normativlar yordamida mehnat xarajatlari miqdorini aniqlash mumkin bo’ladi, tarif tizimi esa mehnat sifatini baholash, malakali va malakasiz, og’ir va engil mehnat

turlarini farqlash imkonini beradi. Tarif tizimining asosiy elementlariga tarif stavkasi, tarif setkasi va tarif-malakaviy ma’lumotnoma kiradi. Ishchilarning malakasiga qarab ularning ish haqi darajasi tarif razryadlari orqali belgilanadi. Har bir ishchiga uning malakasi asosida muayyan tarif razryadi belgilanadi va har bir razryadga mos tarif stavkasi mavjud bo’lib, bu stavkalar razryad ortishi bilan o’sib boradi.

Tarif stavkasi – bu ishchining har bir tarif razryadi uchun belgilangan vaqt birligiga (soat, kun yoki oy) to’lanadigan mehnat haqining mutlaq miqdorini anglatadi. Barcha razryadlar va ularga mos tarif stavkalari ko’rsatilgan jadval tarif setkasi deb yuritiladi. Tarif setkasi ishchilarning razryadlari o’rtasida ish haqi nisbatlarini belgilovchi ko’rsatkichlar tizimi bo’lib, u tarif koeffitsientlari orqali ifodalanadi. Tarif koeffitsienti deganda, har qanday razryad uchun belgilangan tarif stavkasining birinchi razryadga nisbatan necha barobar yuqori ekanligi tushuniladi. Ya’ni, ish murakkabligi qanday darajada ortgani tarif koeffitsienti orqali belgilanadi.

Bugungi kunda korxonalarda xodimlar samaradorligini oshirish maqsadida Key Performance Indicators (asosiy faoliyat ko’rsatkichlari) tizimi joriy etilmoqda. Bu tizim yordamida xodimlarning amaldagi vazifalari aniqlanadi va ular turli mukofotlash dasturlari orqali rag’batlantiriladi. Bunday yondashuv xodimlarni belgilangan maqsadlar sari faol harakat qilishga undaydi, bu esa korxona daromadining ortishiga olib keladi.

KPI tizimi korxonadagi jamoaning qanday tashkil etilgani va uning faoliyati korxona talablariga qanchalik mos kelishini aniqlash usulidir. Bu orqali tadbirkorlar turli ish jarayonlarining samaradorligini baholab, ularni mukofotlar va qo’shimcha to’lovlar orqali tartibga sola oladilar. Xodimlarning natijalari butun jamoaning umumiy ko’rsatkichlariga bog’lab baholanadi. Shu sababli tashkilotdagi turli xizmatlar va bo’limlar bir-biriga qarama-qarshi emas, balki bir yo’nalishda ishlashi muhim ahamiyatga ega. KPI tizimi yordamida barcha ishlab chiqarish sohalarida, jumladan innovatsiyalar, texnologiyalar, sotuvlar, mijozlarni jalb qilish va yetkazib berish sifati kabi yo’nalishlarda ijobiy natijalarga erishish mumkin.

KPI tizimi ustuvor yo’nalishlar va hisoblash formulalarini tanlashda hech qanday qat’iy cheklovlarga ega emas. Shu bois, turli korxonalarda KPI orqali faoliyat samaradorligini hisoblash usullari bir-biriga o’xshash bo’lishi yoki keskin farqlanishi mumkin. Asosan, tadbirkorlar va menejerlarni quyidagi yo’nalishlar qiziqtiradi: xarajatlar, ishlab chiqarish ko’rsatkichlari, mehnat unumdorligi va natijadorlik darajasi. KPI tizimining ijobiy jihatlari quyidagilardan iborat:

- xodim o’z ish haqiga bevosita ta’sir ko’rsatish imkoniyatiga ega bo’ladi;
- har bir xodim o’z vazifasi uchun mas’uliyatni his qiladi va topshiriqlar aniq bo’ladi;
- xodimlar kompaniya umumiy maqsadiga erishishda faol ishtirok etadilar;
- rahbar ish jarayonida maqsadlarni o’z vaqtida o’zgartira oladi; rahbar va xodim o’rtasida yaqin aloqalar vujudga keladi.

Biroq bu tizimning ayrim salbiy jihatlari ham mavjud:

- KPI parametrlarini to’liq bajarish ba’zan amalda imkonsiz bo’ladi;
- juda ko’p ko’rsatkichlar mavjudligi sababli har birining umumiy mukofotdagi ulushi kichik bo’ladi;
- KPI tizimini joriy etish ko’p mehnat va resurs talab etadi;
- normativ qiymatlar noto’g’ri belgilansa, vazifalarni bajarishda nomutanosiblik yuzaga keladi.

Umuman olganda, KPI ko’rsatkichlari boshqaruvning ikki asosiy tizimi – nazorat va rag’batlantirish tizimlari kesishgan nuqtasida joylashgan. Shu bois KPI tizimidan samarali foydalanish to’g’ridan-to’g’ri bu ikki tizimning to’g’ri tashkil etilishiga bog’liqdir. Agar korxona bu tizimlarni puxta ishlab chiqsa, KPI orqali xodimlarni maqsadli boshqarish va ularni samarali mehnatga jalb etish imkoniyati ortadi.

6.3. Ishlab chiqarishda xodimlarning mehnat xavfsizligi

Mehnatni muhofaza qilish – bu xodimlarning mehnat faoliyati jarayonida hayoti va sog'lig'ini saqlab qolishga qaratilgan chora-tadbirlar tizimidir. U yuridik, ijtimoiy-iqtisodiy, tashkiliy-texnik, sanitariya-gigiyena, o'quv-profilaktika, reabilitatsiya yo'nalishlari bo'yicha keng ko'lamli ishlarni o'z ichiga oladi. Korxonada mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik texnikasi – bu ishlab chiqarish jarayonida nafaqat xodimlar, balki bevosita ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lgan tashqi shaxslar uchun ham mehnatning xavfsiz va qulay shart-sharoitlarini ta'minlovchi tadbirlar majmuidir. Bunday tashqi shaxslarga o'quv amaliyotini o'tayotganlar, xizmat safariga yuborilganlar yoki fuqarolik-huquqiy shartnomalar asosida ishlayotganlar kiradi. Mehnat xavfsizligi qoidalari va me'yorlari mehnat kodeksi va boshqa tegishli huquqiy hujjatlar asosida maxsus xizmatlar tomonidan ishlab chiqiladi hamda tasdiqlanadi. Bu hujjatlar nafaqat davlat miqyosida, balki tarmoq darajasida ham ishlab chiqiladi.

Mehnat kodeksiga ko'ra, xodimlar uchun xavfsiz mehnat sharoitlarini yaratish har qanday ish beruvchining bevosita majburiyatidir. Korxonada mehnatni muhofaza qilish bilan shug'ullanadigan mutaxassis bo'lishidan qat'i nazar, ushbu mas'uliyat ish beruvchining zimmasida bo'ladi. Agar korxona kichik bo'lsa, rahbar bu vazifalarni boshqa bir shaxsga topshirishi mumkin. Masalan, umumiy ovqatlanish korxonasida mehnat xavfsizligi uchun ishlab chiqarish bo'yicha mas'ul shaxs javobgar bo'lishi mumkin. Biroq, amalda bu vazifalar ko'pincha kadrlar bo'limi xodimlari tomonidan bajariladi. Katta korxonalarda esa bu yo'nalishda maxsus bo'limlar, ya'ni mehnat muhofazasi va xavfsizlik bo'limlari faoliyat yuritadi.

Zamonaviy ishlab chiqarish murakkab bo'lgani sababli mehnatni muhofaza qilishga tizimli va kompleks yondashuv talab etiladi. Shu sababli korxonalar quyidagi asosiy vazifalarni amalga oshiradi: xodimlarni mehnat muhofazasi bo'yicha o'qitish, ishlab chiqarish uskunalarining xavfsizligini ta'minlash, binolar va inshootlarning texnik xavfsizligini kafolatlash, xodimlarni individual himoya vositalari bilan ta'minlash, mehnat va dam olishning maqbul rejimini

yaratish, ishlab chiqarish jarayonining xavfsizligini ta’minlash, mehnat sharoitlarini normallashtirish va boshqalar.

Korxonalarda mehnatni muhofaza qilishda muhim yo’nalishlardan biri – xodimlarga maxsus ishlab chiqilgan mehnat xavfsizligi bo’yicha yo’riqnomalar bilan ta’minlashdir. Mehnatni muhofaza qilish yo’riqnomasi – bu ishlab chiqarish binolarida, korxona hududida, qurilish maydonlarida yoki boshqa xizmat joylarida bajariladigan ishlar davomida amal qilinishi lozim bo’lgan xavfsizlik talablarini belgilovchi normativ hujjat hisoblanadi. Bu yo’riqnomalar umumiy (ya’ni soha yoki tarmoq doirasida) hamda muayyan ish joyi va lavozimga moslab ishlab chiqiladi. Ular amaldagi tarmoq va sohaviy mehnatni muhofaza qilish qoidalariga zid bo’lmasligi lozim. Tasdiqlangan yo’riqnomalar mehnatni muhofaza qilish xizmati tomonidan hisobga olinib, maxsus jurnalga qayd etiladi.

Xodimlar uchun mehnatni muhofaza qilish bo’yicha yo’riqnomalar korxona rahbarining buyrug’i asosida ishlab chiqiladi. Bu yo’riqnomalarni ishlab chiqish bo’yicha mas’uliyat bevosita bo’linmalar, ya’ni sexlar, bo’limlar, laboratoriyalar va boshqa tarkibiy qismlar rahbarlariga yuklatiladi. Korxonaning mehnatni muhofaza qilish xizmati esa bu jarayon ustidan umumiy nazoratni amalga oshiradi, ya’ni yo’riqnomalarning o’z vaqtida tuzilishi va qayta ko’rib chiqilishini ta’minlaydi, shuningdek, hujjatlarni ishlab chiqishda uslubiy yordam ko’rsatadi.

Har qanday namunaviy yoki amaliy yo’riqnoma tarkibida quyidagi asosiy bo’limlar mavjud bo’lishi zarur umumiy xavfsizlik talablari, ishga kirishishdan oldingi xavfsizlik talablari, ish jarayonidagi xavfsizlik qoidalari, favqulodda holatlarda bajarilishi lozim bo’lgan choralar, ish yakunlangandan keyingi xavfsizlik talablari. Bu bo’limlar mehnat jarayonida har qanday xavfni kamaytirish va xavfsiz muhitni ta’minlashga xizmat qiladi.

Amaldagi davlat standartlari, sanitariya qoidalari va me’yorlariga mosligini ta’minlash maqsadida yo’riqnomalar har besh yilda kamida bir marta tekshiruvdan o’tkazilishi shart. Agar yo’riqnoma xavf darajasi yuqori bo’lgan kasblar yoki ish turlari uchun ishlab chiqilgan

bo’lsa, u holda tekshiruv uch yilda bir marta amalga oshirilishi lozim. Agar bu muddat davomida xodimlarning mehnat sharoitlarida hech qanday o’zgarish ro’y bermagan bo’lsa, yo’riqnomaning amal qilish muddati korxona rahbarining buyrug’i bilan yana bir yilga uzaytiriladi va bu haqda yo’riqnomaning birinchi sahifasida tegishli yozuv qilinadi.

Bo’linmalar rahbarlariga tegishli yo’riqnomalar mehnatni muhofaza qilish xizmati tomonidan beriladi va bu jarayon maxsus ro’yxat jurnalida qayd etiladi. Har bir bo’linma rahbarida o’z bo’linmasida amalda bo’lgan barcha kasblar va ish turlari bo’yicha tasdiqlangan yo’riqnomalarning to’liq to’plami bo’lishi kerak.

Xodimlarga bu yo’riqnomalar bir necha shaklda taqdim qilinishi mumkin. Ular bilan tanishish uchun xodimlarga shaxsiy yo’riqnoma kartochkasi asosida imzo qo’ygan holda berilishi, ish joylarida ko’rinadigan joylarga osib qo’yilishi yoki boshqa ochiq va xodimlarga qulay joyda saqlanishi mumkin.

Korxonalarda mehnatni muhofaza qilish tizimining to’g’ri tashkil etilganini nazorat qilish bir nechta darajada amalga oshiriladi. Bunda bevosita ish beruvchi va bo’linma rahbarlari, ma’muriy-jamoatchilik nazorati mexanizmlari, yuqori turuvchi tashkilotlar, davlatning maxsus nazorat organlari, jumladan mehnat muhofazasi bo’yicha inspektorlar va texnika xavfsizligi inspeksiyasi xodimlari ishtirok etadi. Bundan tashqari, mehnatni muhofaza qilish bo’yicha ko’rik-tanlovlar ham bu jarayonning muhim tarkibiy qismi hisoblanadi.

Korxonada mehnatni muhofaza qilish bo’yicha rejali chora-tadbirlar ishlab chiqiladi. Bu chora-tadbirlar mehnat muhofazasi bo’limi va ish beruvchi, shuningdek, nazorat organlari va mehnat jamoasining takliflari asosida tuziladigan jamoaviy shartnoma yoki mehnatni muhofaza qilish bo’yicha alohida kelishuvlar orqali hujjatlashtiriladi. Agar zarurat tug’ilsa, ushbu kelishuvlarga o’zgartish va qo’shimchalar kiritish tomonlarning o’zaro kelishuvi asosida amalga oshiriladi.

Mehnatni muhofaza qilish tadbirlarini rejalashtirish uch bosqichda olib boriladi uzoq muddatli (perspektiv), yillik va joriy (operativ). Uzoq muddatli rejalashtirishda mehnat sharoitlarini yaxshilash va

xavfsizligini ta’minlashga qaratilgan kompleks dastur ishlab chiqiladi. Ushbu reja ishlab chiqilishidan avval korxonadagi mavjud mehnat sharoitlari, xavfsizlik holati va ish joylarining attestatsiyasi bo’yicha tahlil o’tkaziladi. Yillik rejalashtirishda, odatda, bu kompleks rejaning tegishli qismlari, shuningdek, mehnatni muhofaza qilish bo’yicha jamoaviy shartnoma doirasidagi tadbirlar aks ettiriladi. Operativ rejalashtirish esa ishlab chiqarish jarayonida yuzaga keladigan yangi vazifalarni hal etishga xizmat qiladi.

Mehnatni muhofaza qilish bo’yicha chora-tadbirlar rejasini ishlab chiqishda korxonaning barcha bo’lim va xizmatlari faol ishtirok etadi. Reja loyihasi kasaba uyushmasi qo’mitasi va ma’muriyatning qo’shma yig’ilishida muhokama qilinadi va ish beruvchi tomonidan tasdiqlanadi. Amaldagi qonunchilikka muvofiq korxonalarda davriy ravishda mehnat sharoitlari holatini baholash va tekshirish ishlari olib borilishi lozim. Bu tekshiruvlar xavfsiz ish muhitini ta’minlash, ishchilarning sog’lig’ini saqlash va mehnat unumdorligini oshirishga xizmat qiladi.

Gigiyenik tasnif asosida mehnat sharoitlari to’rtta darajaga bo’linadi: optimal, ruxsat etilgan, zararli va ekstremal (xavfli).

Optimal mehnat sharoitlari ishchilarning mehnatga layoqatini maksimal darajada ochib beruvchi va organizmga yuklanishni minimal darajada saqlab qoluvchi muhitni ta’minlaydi. Bu turdagi ish sharoitida barcha ishlab chiqarish va atrof-muhit omillari sog’liq uchun xavfsiz gigiyenik me’yorlardan oshmaydi. Ruxsat etilgan sharoitlar esa gigiyenik me’yorlardan chetga chiqmagan bo’lsa-da, organizmning funksional holatida ayrim o’zgarishlar yuz beradi, biroq bu holat keyingi ish smenasigacha tiklanadi.

Zararli mehnat sharoitlarida esa ishlab chiqarishdagi ayrim omillar gigiyenik me’yorlardan ortiqcha bo’lib, inson salomatligiga zarar yetkazishi yoki avlodlarga salbiy ta’sir ko’rsatishi mumkin. Ekstremal ish sharoitlari esa eng xavfli hisoblanadi. Bunday sharoitda ish va atrof-muhit omillarining ta’siri ish vaqtida og’ir kasalliklar rivojlanishiga olib kelishi yoki inson hayotiga real xavf tug’dirishi mumkin.

Mehnat sharoitlarini yaxshilash, ishlab chiqarishdagi jarohatlar sonini kamaytirish hamda kasbiy kasalliklarning oldini olishga

qaratilgan chora-tadbirlarning iqtisodiy natijasi ijtimoiy va iqtisodiy jihatdan birgalikda baholanadi. Tajriba shuni ko’rsatadiki, mehnat sharoitining yaxshilanishi ishlab chiqarish samaradorligining oshishiga olib keladi. Masalan, ishchi haddan tashqari issiq muhitda ishlaganida, ya’ni harorat +30 darajadan oshganda mehnat unumdorligi 50 foizgacha kamayishi mumkin. Shuningdek, ishlab chiqarishdagi kuchli shovqin mehnat unumdorligini 5 dan 20 foizgacha pasaytiradi. Aksincha, to’g’ri tashkil etilgan yoritish tizimi mehnat unumdorligini 10–15 foizga oshiradi. Texnik estetika talablari ham mehnat samaradorligiga ijobiy ta’sir ko’rsatadi. Umuman olganda, mehnat sharoitlarini yaxshilash bo’yicha kompleks chora-tadbirlar ish unumdorligini 30 foizgacha ko’tarishi mumkin.

Bundan tashqari, mehnatni muhofaza qilish bo’yicha ko’rilgan chora-tadbirlar nafaqat iqtisodiy balki muhim ijtimoiy samara ham beradi. Ijtimoiy samara ko’pincha pul bilan ifodalanmaydi, ammo uning ahamiyati juda yuqori. Bunga quyidagilar kiradi: ish xavfsizligini ta’minlash orqali ruhiy bosimlarning kamayishi, ishchilarning bo’sh vaqtining ortishi, ijobiy kayfiyatni saqlab qolish, kasallik kunlarining qisqarishi natijasida mehnat resurslarining ko’payishi va boshqalar. Mehnatni muhofaza qilish bo’yicha chora-tadbirlar ekologik jihatdan ham katta ahamiyatga ega bo’lib, ular havoning, suvning va tuproqning ifloslanishini kamaytirishga, shuningdek, inson salomatligini saqlab qolishga xizmat qiladi. Chunki inson tabiatning ajralmas bir qismi va ekologiya obyekti sifatida himoyaga muhtojdir.

Korxonalarda eng jiddiy muammolardan biri bu ishlab chiqarishdagi jarohatlanish holatlaridir. Ishlab chiqarishdagi baxtsiz hodisalar majmuasi ishlab chiqarish travmatizmi deb ataladi. Ishlab chiqarish jarayonida olingan jarohatlar esa mehnat jarohati deb yuritiladi. Bu holat inson tanasiga turli tashqi xavfli ishlab chiqarish omillarining ta’siri natijasida yuzaga keladi. Bunday jarohatlar odatda mexanik ta’sirlar, ya’ni mashina va mexanizmlar bilan to’qnashish, yiqilish yoki texnik qurilmalarga tegib ketish natijasida sodir bo’ladi. Shuningdek, kimyoviy moddalar bilan zaharlanish yoki kuyishlar, elektr toki urishi, juda yuqori yoki past harorat ta’sirida yuzaga kelgan

kuyishlar yoki sovuq urish holatlari ham jarohatlanish sabablari bo’lishi mumkin.

Ayrim holatlarda bir nechta xavfli omillarning birgalikdagi ta’siri natijasida og’ir mehnat jarohatlari yuzaga keladi. Ishlab chiqarishdagi baxtsiz hodisalarning yuzaga kelishiga olib keluvchi sabablari bir nechta guruhlarga bo’linadi. Eng avvalo, bu texnik sabablardir. Ular asosan texnik vositalar va mashinalarning konstruktiv kamchiliklari, mexanizmlar nosozligi, ishlab chiqarish jarayonining mukammal emasligi, mehnatni og’ir va zararli turlarida mexanizatsiya va avtomatlashtirishning yetarli emasligi bilan bog’liq. Ikkinchi sabablar sanitariya-gigiyena talablari bilan bog’liq bo’lib, ularga mehnat muhitining harorat va namlik kabi gigiyena me’yorlariga javob bermasligi, ishlab chiqarish binolarida zarur sanitariya va maishiy sharoitlarning bo’lmasligi, ish joylarining yetarlicha jihozlanmagani kiradi.

Uchinchi guruh – tashkiliy sabablardir. Bular texnika va transport vositalaridan noto’g’ri foydalanish, yuk ortish-tushirish ishlarining betartib tashkil etilishi, ish va dam olish tartibining buzilishi (masalan, ortiqcha ish soatlari, ishning to’xtab qolishi), xavfsizlik texnikasi qoidalariga rioya qilinmasligi, o’z vaqtida mehnatni muhofaza qilish bo’yicha yo’riqnomalarning o’tkazilmasligi, ogohlantiruvchi belgilar va yozuvlarning yo’qligi kabi holatlarni o’z ichiga oladi.

To’rtinchi guruh psixofiziologik sabablardir. Bunga ishchilarning mehnat intizomini buzishi, ish vaqtida spirtli ichimliklar iste’moli, ataylab o’ziga jarohat yetkazish, haddan tashqari charchash, sog’likning yomonligi va boshqa shunga o’xshash omillar kiradi.

Ishlab chiqarishdagi mehnat xavfsizligini ta’minlash va mehnat sharoitlarini yaxshilash maqsadida har bir korxona va ish beruvchi mehnatni muhofaza qilish bo’yicha aniq tadbirlar rejasini ishlab chiqishi shart. Xodimlarni kasbiy xavflardan himoya qilish bo’yicha asosiy yo’nalishlar mehnat faoliyatining xavfsizligini ta’minlashga qaratilgan chora-tadbirlar tizimidan iborat. Bunday yo’nalishlarning eng muhimi – tibbiy-profilaktik himoyadir. Bu kasbiy kasalliklarning erta bosqichda aniqlanishi, salbiy omillarning ta’sirini kamaytirish,

zararlangan xodimlarni tibbiy, ijtimoiy va kasbiy reabilitatsiya qilish, hamda ayrim kasblarga doir xodimlar sog'lig'ini doimiy nazorat ostida saqlashni o'z ichiga oladi.

Yana bir muhim yo'nalish – tahliliy-profilaktik faoliyatdir. Bu korxonalarda ish sharoitlarini kuzatish, xavf darajasi yuqori bo'lgan kasblar guruhini aniqlash, mavjud texnika va texnologiyalar gigiyenik me'yorlarga mosligini nazorat qilish, yangi ishlab chiqilayotgan loyihalarni gigiyenik baholash, hamda xodimlarga kasbiy xavflarning darajasi va ularning ijtimoiy oqibatlari haqida to'liq ma'lumot berishni o'z ichiga oladi. Statistik tahlil orqali kasbiy va ishlab chiqarish bilan bog'liq kasalliklar, ishlab chiqarishdagi jarohatlanishlar, ularning sabablari va oqibatlari (mehnatga layoqatsizlik, nogironlik, o'lim hollari) aniqlanadi va ularga qarshi choralar ishlab chiqiladi. Kasbiy xavfni baholash va uni kamaytirish bo'yicha chora-tadbirlar ishlab chiqilishi zarur. Bular texnik, gigiyenik, tashkiliy choralar bo'lishi mumkin. Zarur holatlarda, xavfni vaqt omili bilan cheklovchi tadbirlar – ish vaqtining qisqartirilgan tartibi, haftalik dam olish kunlari, qo'shimcha mehnat ta'tili, ish stajining cheklanishi yoki muddatidan oldin pensiyaga chiqish imkoniyati ko'zda tutiladi.

Mehnatni muhofaza qilish bo'yicha chora-tadbirlar kollektiv shartnoma va boshqa kelishuv hujjatlariga kiritiladi. Xodim va ish beruvchining mehnat xavfsizligiga doir huquq va majburiyatlari mehnat shartnomasida aniq belgilanishi kerak. Kasbiy xavflarni sug'urtalash tizimi ham muhim o'rin tutadi. Bu xodimlarga ish joyida sog'lig'iga yetkazilgan zarar holatida belgilangan tartibda moddiy yordam ko'rsatishni nazarda tutadi. Yana bir yo'nalish – iqtisodiy rag'batlantirishdir. Bu ish beruvchilarni xodimlarning mehnat xavfsizligini ta'minlashga moliyaviy jihatdan qiziqtirish orqali amalga oshiriladi.

Korxonalarda mehnat sharoitlari va xavfsizlik holatini ta'minlovchi barcha tashkiliy-texnik, sanitariya-gigiyena va boshqa chora-tadbirlar muntazam tahlil qilinib, baholanib va takomillashtirib borilishi lozim. Eng samarali natijani beruvchi choralar ustuvor deb topiladi. Turli xavfsizlik choralari o'zaro chambarchas bog'liq bo'lib,

ularning umumiy maqsadi – ishchilar uchun xavfsiz va sog’lom mehnat muhitini yaratishdan iborat. Mehnat xavfsizligini ta’minlash sohasidagi chora-tadbirlarning samaradorligini baholashdagi asosiy mezon – ishlab chiqarishdagi baxtsiz hodisalar, kasbiy va ishlab chiqarish sharoitidan kelib chiqadigan kasalliklar sonining barqaror kamayishidir.

Nazorat savollari:

1. Ish joyini tashkil qilish deganda nimani tushunasiz va bu jarayonning asosiy maqsadi nimadan iborat?
2. Ish joylarini ratsional tashkil etishda ergonomikaning o’rni qanday ifodalanadi?
3. Ish joyini tashkil etishning ishlab chiqarish unumdorligiga qanday ta’siri bor?
4. Mehnatni muhofaza qilish talablari ish joylarini tashkil etishda qanday hisobga olinadi?
5. Statsionar va mobil ish joylari o’rtasidagi asosiy farqlar nimalardan iborat?
6. Zamonaviy ishlab chiqarish korxonalarida ish joyini avtomatlashtirish qanday afzalliklarni beradi?

VII BOB. ISHLAB CHIQARISH KORXONALARINING INNOVATSION FAOLIYATI ASOSLARI

7.1. Ishlab chiqarish korxonalarining innovatsion faoliyati tushunchasi

Innovatsion faoliyatni tashkil etish korxonaning ijodiy va tadbirkorlik faoliyati mahsuli hisoblanadi. Bu faoliyatda odatda korxonaning turli bo'linmalari ishtirok etadi, tashqi omillar, ya'ni davlat siyosati, ekologik talablar, boshqa tashkilotlar bilan hamkorlik kabi omillar tobora kuchliroq ta'sir ko'rsatadi. Innovatsiyalar o'zining hayotiy davriga ega bo'lib, bu davr yangi g'oyaning paydo bo'lishidan tortib, mahsulot yoki xizmatning bozorda mustahkam o'rin egallashigacha bo'lgan bosqichlarni o'z ichiga oladi. Bu jarayonda, odatda, oltita asosiy bosqichni ajratib ko'rsatish mumkin. Har bir bosqichda o'ziga xos faoliyat turlari, qaror qabul qilish holatlari va natijalar mavjud bo'ladi.

Bosqichlar birin-ketin ketma-ketlikda kechishi odatiy hol bo'lsa-da, amaliyotda ayrim bosqichlar bir vaqtning o'zida yuritilishi, ya'ni bir-biriga chatishtirilgan holda olib borilishi ham mumkin. Masalan, iqtisodiy samaradorlikni baholash va hisoblash faqat g'oya izlash bosqichida emas, balki keyingi bosqichlarda ham zarur bo'ladi.

Innovatsion faoliyatni tashkil qilishning birinchi bosqichi korxona strategiyasini ishlab chiqish va uni innovatsiyalar bilan uyg'unlashtirishdan iborat. Innovatsion faoliyat bo'yicha strategik qarorlar umumiy korxona strategiyasi va ishlab chiqarish dasturlari bilan bog'liq holda qabul qilinishi lozim. Bu qarorlar keyingi innovatsion jarayonlar uchun boshlang'ich shart-sharoitlarni yaratib beradi va korxonaning yangilanishga bo'lgan intilish darajasini belgilaydi. Ushbu bosqichda bozor segmentini tanlash, ishlatiladigan texnologiyalarni aniqlash, ishlab chiqarilishi rejalashtirilayotgan mahsulot va xizmatlarni belgilash, ishlab chiqarish va sotuvda hamkorlik masalalariga qaror qabul qilinadi. Shuningdek, mahsulot va xizmatlarni yangilash hajmi hamda tezligi belgilanadi. Biroq amaliyotda holat boshqacha bo'lishi ham mumkin ayrim hollarda

innovatsiyaning o’zi korxona strategiyasiga kuchli ta’sir ko’rsatib, butun yo’nalishni o’zgartirib yuboradi. Bu ayniqsa kichik va o’rta korxonalarda tez-tez uchraydi. Ular uchun yagona bir innovatsiya uzoq muddatli rivojlanish asosiga aylanishi mumkin.

Innovatsion faoliyatning ikkinchi bosqichi yangi g’oyalarni izlash va ularni baholashdan iborat. Bu bosqichda muammoning ijodiy yechimini topish uchun g’oyalar izlanadi. G’oya izlashning bir necha yo’llari mavjud bo’lib, ularga yangi fikrlarni shakllantirish, mavjud muammolarning yechimlarini tanqidiy tahlil qilish va takomillashtirish, shuningdek, allaqachon mavjud bo’lgan texnologik tajriba va bilimlardan foydalanish kiradi. Kichik va o’rta korxonalar uchun yangi g’oyalarni topishda tashqi manbalardan — ma’lumotlar bazalari, litsenziya vositachilari, yarmarkalar, ilmiy markazlar kabi tashqi axborot manbalaridan faol foydalanish tavsiya etiladi.

Uchinchi bosqichda korxona yangi g’oya asosida haqiqiy mahsulot ishlab chiqilishi mumkinligiga ishonch hosil qilishi lozim. Bu bosqichda mahsulotga doir aniq maqsad va vazifalar belgilanadi, resurslar taqsimoti va foydalanish jadvali tuziladi, ishlab chiqarish va sotuv rejasi ishlab chiqiladi hamda bu rejaning iqtisodiy samaradorligi hisoblab chiqiladi. Bu rejalashtirish ishlari marketing, ishlab chiqarish va innovatsion dasturlarni birlashtiruvchi asosiy yo’nalish bo’lib xizmat qiladi.

To’rtinchi bosqichda ilmiy-tadqiqot ishlari, yangi mahsulot yaratish, texnologik transfer va amaliy rivojlantirish ishlari amalga oshiriladi. Ilmiy-tadqiqot faoliyati fundamental tadqiqotlar, amaliy izlanishlar va amaliyotga yo’naltirilgan ishlab chiqishlardan iborat. Kichik va o’rta korxonalarda, odatda, fundamental tadqiqotlar emas, balki bevosita amaliyotga yaqin ishlanmalar ustuvorlik qiladi. Bunday korxonalar yangi mahsulotni texnik jihatdan amalga oshirishda o’zlari mustaqil ishlanma olib borishlari yoki boshqa tashkilotlar bilan hamkorlik qilishlari mumkin. Bu bosqichda yangi mahsulotni aniq shakllantirish, prototip yaratish, texnik dizayn tayyorlash, sinov namunalarini ishlab chiqish, uskunalarni sozlash kabi ishlar amalga oshiriladi.

Beshinchi bosqichda yangi mahsulotni ishlab chiqarishga to’liq o’tish bosqichi boshlanadi. Mahsulotni ishlab chiqish tugallangach, korxona asosiy e’tiborini uni ishlab chiqarishga qaratadi. Bu bosqich innovatsion jarayonda juda muhim bo’lsa-da, amaliyotda ko’pincha kam baholanadi, natijada vaqt va mablag’ yo’qotilishi holatlari yuzaga keladi. Bu bosqichda prototip ishlab chiqarish texnologik talablar asosida ishlab chiqarishga moslashtiriladi, xodimlar yangi usullar va texnologiyalar bilan tanishtiriladi, uskunalar maksimal quvvatda ishga tushiriladi hamda yangi yetkazib beruvchilar izlanadi. Innovatsion faoliyatning ushbu bosqichlari bir-birini to’ldiruvchi va uzviy bog’liq jarayonlardan iborat bo’lib, har bir bosqichda qarorlar puxta o’ylab qabul qilinishi zarur. Innovatsiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun aniq strategik rejalashtirish, ishonchli texnik yechimlar, samarali ishlab chiqarish va marketing aloqalari zarurdir.

Innovatsion menejment uchun ishlab chiqarishni yo’lga qo’yish bosqichida eng muhim jihatlardan biri – bu ishlab chiqarishni imkon qadar qisqa muddatda yo’lga qo’yishni ta’minlashdir. Bunga ishlab chiqarishni oldindan puxta rejalashtirish, tayyorlash va qo’yilgan maqsadlarga moslashuvchanlik bilan erishiladi. Tayyorlov jarayonining tez amalga oshirilishi korxonaga raqobatchilardan oldin bozorda paydo bo’lish imkonini beradi, bu esa nafaqat xarajatlarni kamaytiradi, balki foydani oshirishga ham olib keladi.

Innovatsion faoliyat jarayonining yakuniy bosqichi yangi mahsulot yoki xizmatni bozorga olib chiqishdir. Tajribaga asoslangan tadqiqotlar shuni ko’rsatadiki, bozorga chiqarilgan har uchta yangi mahsulotdan biri muvaffaqiyatsizlikka uchraydi, yana uchdan biri esa faqat ishlab chiqarish xarajatlarini qoplaydi. Faqatgina qolgan qismining foydasi o’rtacha darajadan yuqori bo’ladi.

Yangi mahsulot yoki xizmatni bozorga chiqarish deganda, avvalo uning raqobatbardoshligini aniqlash uchun maxsus sinovlar o’tkazish va marketing vositalarini to’g’ri tanlab qo’llash tushuniladi. Bu bosqich mahsulotning bozorda mustahkam joy egallashi bilan yakunlanadi. Muvaffaqiyatli chiqish uchun bozorni oldindan puxta tayyorlash zarur bo’ladi. Bunga ommaviy axborot vositalari orqali jamoatchilik bilan

ishlash, reklama qilish, mijozlarga maslahatlar berish va narx siyosati kabi marketing vositalari orqali erishiladi. Bu yerda eng muhim omil – buqachon va qachon yangi mahsulot bilan bozorga chiqishning aniq hisob-kitobi.

Katta korxonalarda yangi mahsulot bozorga chiqmasdan avval, uni erta bosqichdanoq sinovdan o'tkazish amaliyoti mavjud. Bu mahsulot va bozor sinovlari orqali xavflarni kamaytiradi, biroq bu jarayon ko'p xarajat talab qiladi. Shu sababli kichik va o'rta korxonalar bu kabi sinovlarni kam hollarda amalga oshiradilar. Ular ko'proq nazariy xulosalar, tajriba va ishtirokchilarning ichki sezgi – intuitsiyasiga tayanadilar. Zamonaviy korxonalarda innovatsion faoliyatni boshqarish tizimlari an'anaviy boshqaruv strukturalariga to'liq integratsiyalashgan bo'lib, bu holat kompaniyalar ichidagi vertikal va gorizontal aloqalar, bo'ysunish tizimi va tashkilot ichki boshqaruv tamoyillariga sezilarli ta'sir ko'rsatadi.

7.2. Raqobatbardoshlik va innovatsion ustunlik

Raqobatbardoshlik bugungi globallashgan iqtisodiyot sharoitida ishlab chiqarish korxonalari uchun strategik muhim ahamiyat kasb etadi. Bu tushuncha ostida, korxonaning o'z mahsulot yoki xizmatlari orqali bozordagi boshqa ishtirokchilarga nisbatan afzallik va ustunlikka ega bo'lish qobiliyati tushuniladi. Bunday afzallik nafaqat mahsulot sifati yoki narxida, balki ishlab chiqarish texnologiyalarining zamonaviyligi, xizmat ko'rsatish tezligi, mijozlar bilan ishlashdagi yondashuv, logistika tizimi va hatto brend obro'sida ham namoyon bo'lishi mumkin.

Zamonaviy ishlab chiqarish korxonalari uchun raqobatbardoshlik faqatgina arzon narx taklif qilish yoki ommaviy ishlab chiqarish hajmini oshirish bilan cheklanmaydi. Aksincha, raqobatda ustunlikka erishish uchun innovatsion faoliyatni rivojlantirish, bozor ehtiyojlarini chuqur tahlil qilish va ularga mos holda mahsulot yoki xizmatlarni doimiy yangilab borish zarur. Chunki bozordagi talab va texnologik o'zgarishlar shu qadar tez sodir bo'layotganki, faqat ilg'or

yondashuvlarga ega korxonalar bu o’zgarishlarga moslasha oladi va ustunlikni qo’lda ushlab qola oladi.

Raqobatbardoshlikning asosi – bu korxonaning o’z ichki imkoniyatlarini to’g’ri baholashi va mavjud resurslardan maksimal darajada samarali foydalanishidir. Innovatsion g’oyalarning ishlab chiqarish jarayoniga integratsiyalashuvi orqali korxona nafaqat mahsulot sifatini oshiradi, balki tannarxni kamaytiradi, ishlab chiqarish muddatini qisqartiradi va shu orqali xaridorlar ehtiyojini tez va sifatli qondiradi. Bu esa o’z-o’zidan bozordagi ishonchni oshiradi va raqobat ustunligiga olib keladi.

Raqobatbardoshlik ko’plab omillarga bog’liq bo’lib, ular orasida texnologik yangiliklar, boshqaruv tizimining samaradorligi, xodimlarning malakasi, korxonaning tashqi muhit bilan integratsiyasi va innovatsiyalarga ochiqligi alohida ahamiyatga ega. Ayniqsa, ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlanmalariga sarmoya kiritish orqali korxona o’z mahsulotini boshqalarnikidan ajratib turuvchi o’ziga xoslik yaratadi. Bu esa mijozlar ongida ijobiy brend imijini shakllantirishda muhim rol o’ynaydi. Shuni unutmaslik kerakki, bugungi kunda raqobat faqat ichki bozor bilan cheklanmaydi. Tashqi bozorlar, ayniqsa eksport imkoniyatlari ham korxonalar raqobatbardoshligini oshirishda hal qiluvchi rol o’ynaydi. Eksport salohiyati yuqori bo’lgan, xalqaro talabga mos mahsulotlar ishlab chiqaruvchi korxonalar yanada barqaror rivojlanadi. Bu esa korxonani milliy darajada emas, balki global miqyosda raqobatga tayyor qiladi.

Yuqoridagilardan kelib chiqib aytish mumkinki, raqobatbardoshlik bugun korxonaning faqat iqtisodiy barqarorligi emas, balki uning tirik organizm sifatida o’zgaruvchan bozor sharoitiga moslasha olish qobiliyati bilan bog’liqdir. Innovatsiyalarga asoslangan raqobatbardoshlik esa nafaqat hozirgi muvaffaqiyatni, balki uzoq muddatli rivojlanishni ta’minlaydi. Shu boisdan har bir ishlab chiqarish subyekti raqobat ustunligini ta’minlash uchun innovatsion yondashuvni strategik yo’nalish sifatida qabul qilishi va amalda tatbiq etishi zarur.

Innovatsion ustunlik – bu ishlab chiqarish korxonasining o’z faoliyatida ilg’or g’oyalar, yangi texnologiyalar, zamonaviy ish yuritish

usullari va ilgari qo’llanilmagan muqobil yechimlarni samarali ravishda amaliyotga joriy etish orqali bozorda raqobatchilardan ajralib turish qobiliyatidir. Bunday ustunlik korxonaga nafaqat o’z mahsulotlarini yangilash yoki yaxshilash imkonini beradi, balki butunlay yangi mahsulot turlarini yaratish, ishlab chiqarish jarayonlarini optimallashtirish va mijozlar uchun ilgari mavjud bo’lmagan qulaylik va funksiyalarni taqdim etish imkoniyatini ham beradi.

Innovatsion ustunlik har doim yangilik kiritishga asoslanadi, biroq bu yangiliklar shunchaki texnik o’zgarish bo’lishi shart emas. Ular mahsulot dizayni, ishlash qulayligi, xizmat ko’rsatish tizimi, yetkazib berish tezligi yoki hatto korxona bilan mijoz o’rtasidagi muloqot sifati kabi turli sohalarda bo’lishi mumkin. Aynan mana shunday kompleks yondashuv orqali korxona bozorda o’zining betakrorligini yaratadi va xaridorlar e’tiborini jalb etishga muvaffaq bo’ladi. Bundan tashqari, innovatsion ustunlik o’z ichiga texnologik ilg’orlikni, moslashuvchanlikni va yangilikka ochiqlikni ham oladi. Innovatsion fikrlashga ega bo’lgan korxona doimo bozor tendensiyalarini kuzatib boradi, mijozlarning o’zgarib borayotgan talablariga tezkor javob beradi va mavjud muammolarga ilgari qo’llanilmagan samarali yechimlar topa oladi. Bu esa uni bozorda doimiy ravishda oldinga suradi va raqobatchilar ortda qolishiga sabab bo’ladi.

Innovatsion ustunlikni shakllantirishda korxonaning ilmiy-texnik salohiyati, xodimlarning bilim va ko’nikmalari, rahbariyatning strategik qaror qabul qilish qobiliyati va innovatsion muhit mavjudligi muhim o’rin tutadi. Shuningdek, axborot texnologiyalaridan foydalanish, sun’iy intellekt, avtomatlashtirish, raqamli tahlillar kabi ilg’or vositalar bu ustunlikni yanada kuchaytiradi. Misol uchun, bir korxona raqobatchilarga qaraganda ekologik toza va energiya tejamkor mahsulot ishlab chiqarsa, bu nafaqat xaridorlar e’tiborini jalb qiladi, balki korxonaga xalqaro bozorlarda ham o’z o’rnini topish imkonini beradi. Bunday yondashuv uzoq muddatli muvaffaqiyat garovidir. Xulosa qilib aytganda, innovatsion ustunlik bu shunchaki yangilik kiritish emas, balki korxonaning barcha faoliyat sohalarida doimiy o’sish va takomillashuvga intilish, yangi g’oyalarni amalga oshirish va

buning orqali bozorda noyob, xaridor uchun jozibali bo’lgan mahsulot va xizmatlarni taklif etish qobiliyatidir. Bu korxonani faqat bugungi emas, balki ertangi kunda ham muvaffaqiyatli ishtirokchiga aylantiradi.

Innovatsiyalar ishlab chiqarish jarayonining barcha bosqichlariga ijobiy ta’sir ko’rsatadi va bu orqali korxona faoliyatining samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Avvalo, innovatsion texnologiyalarni joriy etish mahsulot sifatini oshirishga xizmat qiladi. Yangi texnik uskunalar, ilg’or ishlab chiqarish usullari va zamonaviy materiallardan foydalanish orqali mahsulotda aniqlik, ishonchlilik va barqarorlik darajasi yuqori bo’ladi. Bu esa korxonaning bozordagi ishonchliligini mustahkamlab, xaridorlar orasida yaxshi obro’ga ega bo’lishiga olib keladi.

Innovatsion yondashuvlar yordamida ishlab chiqarish xarajatlari ham kamayadi. Avtomatlashtirilgan tizimlar, energiyani tejaydigan texnologiyalar va optimal ishlab chiqarish yo’llari orqali resurslar tejab-tergab ishlatiladi, isrofgarchilik kamayadi va mehnat unumdorligi oshadi. Natijada, mahsulot tannarxi past bo’ladi, bu esa uni raqobatchilarga nisbatan arzonroq narxda taklif etish imkonini yaratadi. Arzon, ammo yuqori sifatli mahsulot esa xaridorlar uchun juda jozibador bo’lib, kompaniya uchun barqaror daromad va foyda manbai bo’lib xizmat qiladi. Bundan tashqari, innovatsiyalar moliyaviy jihatdan ham korxonaga foyda keltiradi. Resurslardan samarali foydalanish, ishlab chiqarishdagi yo’qotishlarni kamaytirish, texnologik jarayonlarni tezlashtirish orqali mahsulot birligi uchun ketadigan xarajat kamayadi. Bu esa korxonaga yuqori rentabellik, qisqa muddatda investitsiyalarning o’zini oqlashi va iqtisodiy barqarorlikni ta’minlashga yordam beradi.

Raqobatbardosh ishlab chiqarish korxonalari o’z ustunligini saqlab qolish va uni mustahkamlash uchun doimo texnologik yangilanishga intiladi. Bunga erishish uchun esa birinchi navbatda ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlariga e’tibor qaratish lozim. Innovatsion tadqiqotlarga sarmoya kiritish orqali korxona kelajakda foydali va istiqbolli mahsulotlar yaratish imkoniyatiga ega bo’ladi. Shuningdek, ishlab chiqarish quvvatlarini yangilash, yangi avlod texnika va

texnologiyalarini tatbiq etish orqali ishlab chiqarish jarayoni optimallashtiriladi, mehnat samaradorligi ortadi va mahsulotlar sifati yuqori darajaga ko’tariladi.

Innovatsion ustunlik faqat texnik modernizatsiya bilan cheklanmaydi, u mahsulot turlarini ko’paytirish, yangi funksiyalarni tatbiq etish va mavjud mahsulotlarni takomillashtirish orqali xaridorlarning turli ehtiyojlarini qondirish imkonini ham yaratadi. Masalan, mijozlar uchun individuallashtirilgan, ya’ni ularning istak va talablariga moslashtirilgan mahsulotlar ishlab chiqarish korxonaning bozordagi mavqeini mustahkamlaydi. Bu orqali kompaniya nafaqat mavjud mijozlar bazasini saqlab qoladi, balki yangi xaridorlarni ham jalb eta oladi.

Zamonaviy bozor sharoitida talablar doimiy ravishda o’zgarib boradi. Innovatsion yondashuvlar esa kompaniyaga bu o’zgarishlarga moslashish, shuningdek, ularni oldindan taxmin qilish va tayyor turish imkonini beradi. Yangi mahsulot yaratish, mavjudlarini yangilash va xizmat ko’rsatish darajasini oshirish orqali kompaniya bozordagi raqobatda nafaqat faol ishtirok etadi, balki peshqadamlar safida bo’lishga erishadi. Xulosa qilib aytganda, innovatsiyalar nafaqat mahsulot sifati va ishlab chiqarish xarajatlariga ijobiy ta’sir ko’rsatadi, balki kompaniya strategiyasining muhim tarkibiy qismi bo’lib xizmat qiladi. Innovatsion ustunlik orqali korxonalar bozordagi o’rnini mustahkamlabgina qolmay, iqtisodiy o’sish, barqarorlik va uzoq muddatli muvaffaqiyatga erishadi.

Bugungi raqobatga to’la bozor sharoitida har qanday ishlab chiqarish korxonasi o’z raqobatbardoshligini saqlab qolish va uni mustahkamlash uchun zamonaviy boshqaruv usullari va texnologik yechimlarni joriy etishi zarur. Bunday yechimlar, avvalo, korxona ichki jarayonlarini avtomatlashtirish, mehnat unumdorligini oshirish hamda mavjud resurslardan tejamkor va samarali foydalanish tizimini yaratishga qaratilgan bo’lishi lozim. Avtomatlashtirilgan ishlab chiqarish jarayonlari inson omiliga bog’liqlikni kamaytiradi, xatoliklar ehtimolini pasaytiradi va ishlab chiqarish tezligini sezilarli darajada

oshiradi. Natijada, korxona bozorda sifatli, arzon va tez yetkazib beriladigan mahsulot bilan ishtirok eta oladi.

Ichki innovatsiyalar – bu faqat ishlab chiqarish liniyasiga yangi texnika o’rnatish bilan cheklanmaydi. Bu jarayonni chuqur tahlil qilish, ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish, raqamli texnologiyalar, sun’iy intellekt, axborot tizimlari kabi zamonaviy vositalarni korxona faoliyatiga integratsiyalash orqali amalga oshiriladi. Bunday yondashuv orqali ichki samaradorlik ortadi, xarajatlar kamayadi va bu bevosita tashqi bozordagi raqobat ustunligiga olib keladi. Innovatsion ustunlikni uzoq muddat davomida saqlab qolish uchun korxona intellektual mulkni yaratish va uni huquqiy himoya qilish masalasiga alohida e’tibor qaratishi lozim. Intellektual mulk deganda, patentlar, mualliflik huquqlari, sanoat namunalariga bo’lgan huquq, nou-xau (maxfiy texnologik bilimlar) kabi elementlar nazarda tutiladi. Ushbu aktivlar korxonaga mahsulot yoki texnologiyalarni eksklyuziv (ya’ni yagona va boshqa raqobatchilar tomonidan takrorlab bo’lmaydigan) tarzda taklif etish imkonini beradi. Bu esa bozorda noyoblik yaratadi va xaridorlar e’tiborini aynan shu korxonaga qaratadi.

Xalqaro tajriba shuni ko’rsatadiki, muvaffaqiyatli va barqaror ishlab turgan raqobatbardosh korxonalar innovatsiyalarni nafaqat ishlab chiqarish jarayonlarida, balki menejment, marketing, xizmat ko’rsatish, mijozlar bilan aloqalar, yetkazib berish zanjiri va boshqa ko’plab sohalarda ham faol joriy qilmoqda. Masalan, marketing innovatsiyalari orqali korxona o’z mahsulotini bozorda samarali targ’ib qiladi, brendni kuchaytiradi va mijozlar bazasini kengaytiradi. Xizmat ko’rsatishdagi yangiliklar esa mijozlarning sodiqligini oshiradi, takroriy xaridlar sonini ko’paytiradi va mijozlarni ushlab qolishga xizmat qiladi.

Innovatsion raqobat ustunligini shakllantirishda inson kapitali — ya’ni malakali, bilimdon va tashabbuskor kadrlar asosiy omil hisoblanadi. Yangi g’oyalarni ishlab chiqish, ularni texnik va iqtisodiy jihatdan asoslash, ishlab chiqarishga joriy etish va oxir-oqibat muvaffaqiyatga erishish uchun yuqori malakali mutaxassislar zarur. Ularning bilim va ko’nikmalari doimiy yangilanib turishi kerak, chunki

innovatsion soha tezkor o’zgarishlarga boy. Shu sababli korxonalar o’z xodimlarining malakasini oshirish, ichki o’quv dasturlarini tashkil etish, treninglar o’tkazish va ilmiy-texnik tadbirlarda ishtirokini ta’minlash orqali inson resurslariga sarmoya kiritishi lozim. Shuningdek, jamoaviy ish ko’nikmasiga ega, o’z fikrini erkin ifodalay oladigan, ijodiy fikrlovchi xodimlar har qanday innovatsion tashabbusni muvaffaqiyatli amalga oshirishning kafolati hisoblanadi. Tashabbuslarni rag’batlantirish, g’oya banki tashkil etish, ichki innovatsion tanlovlar o’tkazish kabilar xodimlarni faol innovatorlarga aylantirishda foydali amaliyotlar hisoblanadi.

Xulosa qilib aytganda, raqobatbardosh korxona innovatsiyani ichki va tashqi faoliyatining barcha sohalarida joriy etadi. Bu jarayonda texnologik yangiliklar, huquqiy himoya, marketing strategiyalari va eng muhimi — inson omilini to’g’ri boshqarish asosiy rol o’ynaydi. Innovatsion ustunlik doimiy taraqqiyot, o’sish va barqarorlik garovi sifatida har bir korxonaning ustuvor strategik yo’nalishiga aylanishi lozim.

7.3. Ishlab chiqarish turizmi

Ishlab chiqarish turizmi deganda, odatda mahsulotlar ishlab chiqariladigan yoki xizmatlar ko’rsatiladigan joylarga tashkillashtiriladigan muntazam sayohatlar nazarda tutiladi. Bu turdagi tashriflar orqali korxonalar nafaqat daromadlarini oshirishi, balki raqobatchilardan ajralib turishi va o’z brendini keng auditoriyaga tanitishi mumkin. Jahon amaliyotida ishlab chiqarish jarayonlarini turistik yo’nalish sifatida rivojlantirish orqali kompaniyalar o’z faoliyatini yanada samarali targ’ib qilishga erishayotganining ko’plab muvaffaqiyatli misollari mavjud.

Zamonaviy korxonalar kompaniya ichki tuzilmasini mustahkamlash, yangi ishchi kuchini jalb etish va tashqi aloqalarni yo’lga qo’yish kabi masalalarda yangi vositalarni izlaydi. Ishlab chiqarish bo’yicha sayohatlar tashkil etilishi orqali korxonalar iste’molchilar bilan to’g’ridan-to’g’ri muloqot o’rnatish, o’zlarini bozor yetakchisi sifatida ko’rsatish va hatto hududiy brend darajasiga

ko’tarilish imkoniyatiga ega bo’ladi. Bunday ekskursiyalar korxonalar uchun kuchli reklama vositasiga aylanadi. Bir necha soat davom etadigan ekskursiya, aslida, kompaniya haqidagi keng va mazmunli reklama bo’lib, ishtirokchilar uni katta qiziqish bilan qabul qiladi va keyinchalik do’stlari, yaqinlari orqali yana ko’plab insonlarga yetkazadi. Mutaxassislarning fikriga ko’ra, ishlab chiqarish turizmi boshqa reklama usullariga nisbatan ancha arzon va samaraliroqdir. Televizion reklamalardan farqli o’laroq, ekskursiyalar ishtirokchilarning e’tiborini to’liq jalb qiladi, ularga ishlab chiqarish jarayoni haqida batafsil ma’lumot beradi va ularni mahsulotga yanada ko’proq jalb etadi. Natijada, korxona o’zining sodiq va ishonchli mijozlar bazasini shakllantiradi.

Bundan tashqari, korxonaning ekskursion obyekti sifatida rivojlanishi ichki muhit va mehnat munosabatlariga ham ijobiy ta’sir ko’rsatadi. Ishchilarda o’z ishiga nisbatan g’urur va mas’uliyat hissi paydo bo’ladi, mehnat gigiyenasi talablari qat’iy bajariladi, ishlab chiqarish binolari va uskunalar tartibli va jozibador holga keltiriladi. Bunday ekskursiyalarni tashkil etish xarajatlari esa minimal bo’lib, ularning samaradorligi juda yuqori bo’ladi.

Ekskursiyalar orqali qo’shimcha daromad olish ham mumkin. Ayniqsa, ekskursiyalar yakunida korxona mahsulotlarini sotishga mo’ljallangan do’konlar savdo hajmining boshqa joylardagi savdo nuqtalariga nisbatan 40 foiz yuqori bo’lishi kuzatiladi. Hatto kundalik iste’mol uchun mo’ljallanmagan mahsulotlar ishlab chiqaruvchi korxonalar ham, esdalik sovg’alari yoki suvenirlar savdosi orqali foyda ko’rishi mumkin.

Shuningdek, ishlab chiqarish turizmi shahar hokimiyati uchun ham muhim strategik yo’nalish hisoblanadi. Bu tashriflar orqali nafaqat xorijiy, balki mahalliy sayyohlar oqimi ortadi, bu esa yaqin atrofdagi tarixiy obidalar, mehmonxonalar, restoranlar va boshqa xizmat ko’rsatish sohalarining faoliyatini jonlantiradi. Ishlab chiqaruvchilar, turizm kompaniyalari va madaniy tashkilotlar o’rtasidagi hamkorlik esa davlat va xususiy sektorlar o’rtasida samarali sheriklikni shakllantiradi.

Bu esa mahalliy byudjet daromadlarini oshiradi, mahsulot va xizmatlarning sotuvini rag’batlantiradi.

Ishlab chiqarish turizmining asosiy maqsadlaridan biri – o’quvchilar va talabalarni mehnatga yo’naltirish, mutaxassislar o’rtasida tajriba almashinuvi, investitsiyalar uchun hududlarning jozibadorligini oshirish, hududiy brendlar va mahsulotlarni keng jamoatchilikka tanitish, korxona imidjini ijobiy shakllantirish, sodiq mijozlar bazasini yaratish hamda ichki va mintaqaviy turizmni rivojlantirishdan iboratdir.

Ishlab chiqarish korxonalariga tashrif buyuruvchilar faqat sanoatga yoki hudud tarixi bilan qiziqadigan sayyohlar bilan cheklanmaydi. Bunday obyektlarga tajriba almashish maqsadida keladigan xorijiy delegatsiyalar, ommaviy axborot vositalari vakillari, soha yo’nalishidagi oliy ta’lim muassasalari talabalari, shuningdek, mavjud va potensial investorlar ham tashrif buyurishi mumkin. Mahsulotlar savdosini oshirish uchun marketing mutaxassislari oldida asosiy vazifa – xaridorga nima sababdan aynan shu mahsulotni tanlashi zarurligini asoslab berishdir. Bu borada eng samarali yo’llardan biri – iste’molchini to’g’ridan-to’g’ri korxonaga taklif qilish hisoblanadi. Korxonaga tashrif davomida ishlab chiqarish jarayoni bilan bevosita tanishgan mehmonlarda chuqur taassurot qoldiruvchi tajriba yuzaga keladi, bu esa ularning mazkur mahsulotga va ishlab chiqaruvchiga nisbatan ijobiy munosabat va sodiqlikni shakllantirishi mumkin.

Shunga qaramay, sanoat turizmining katta imkoniyatlariga qaramasdan, bizning mamlakatda bu yo’nalishni faol rivojlantirishda hali ham muayyan to’siqlar mavjud. Jumladan, ba’zi hududlarda sanoat korxonalariga olib boruvchi transport yo’llarining yetarlicha rivojlanmagani, infratuzilmaning talab darajasida emasligi muammo tug’dirmoqda. Bundan tashqari, ishlab chiqarish korxonalarining aksariyati tashrif buyuruvchilarni o’z hududlariga to’liq kiritishga tayyor emas.

Korxona rahbarlari bunday ekskursiyalarni tashkil etishga ehtiyotkorlik bilan yondashadilar. Asosiy xavotirlar ikki yo’nalishda to’plangan: birinchidan, bu sanoat yoki texnologik ma’lumotlarni

raqobatchilarga yetkazuvchi marketing yoki texnologik josuslikka olib kelishi mumkin; ikkinchidan, tashrif buyuruvchilarning to’liq xavfsizligini ta’minlash mushkulligi mavjud. Shu bilan birga, ba’zi ishlab chiqarish subyektlarida mehnatni tashkil etish va xavfsizlik talablari to’liq bajarilmagani bois, bu holatlarni omma e’tiboriga havola qilishdan rahbariyat o’zini tiyadi. Yana bir muhim muammo shundaki, sanoat turizmini rivojlantirish uchun zarur bo’lgan bilimli va tajribali gid-ekskursovodlarning yetishmasligi kuzatilmoqda.

Umuman olganda, sanoat turizmini mintaqaviy darajada shakllantirish va rivojlantirishga bir qancha omillar ta’sir ko’rsatadi. Aynan shu omillar mazkur yo’nalishning raqobatbardosh afzalliklariga aylanadi. Birinchi navbatda, bu sayyohlik yo’nalishining jozibadorligidir. Unda hududning umumiy obro’si, korxonaning imidji, atrof-muhitning go’zalligi, dam olish resurslari va yirik shaharlarga bo’lgan masofa muhim rol o’ynaydi. Shuningdek, transport va infratuzilmaning rivojlanganlik darajasi ham muhim omil hisoblanadi. Yo’llarning holati, jamoat transporti va yo’lovchi tashish xizmatlarining sifatli ishlashi bu yo’nalishning jadal rivojlanishini belgilaydi. Bunda xizmat ko’rsatish madaniyati ham katta ahamiyatga ega bo’lib, mijozlar ehtiyojlarini qondirish, ularning roziligini ta’minlash va mijozlarga yo’naltirilgan yondashuv sanoat turizmining barqarorligini mustahkamlaydi.

Davlat tomonidan qo’llab-quvvatlanish darajasi ham sanoat turizmining omilkor rivojlanishiga katta hissa qo’shadi. Bu yerda mahalliy va markaziy hokimiyat organlari bilan hamkorlik, maxsus rivojlanish dasturlari ishlab chiqilishi va qonunchilik asosidagi tartibga solish ishlari muhim ahamiyat kasb etadi. Yana bir muhim jihat bu – korxonaning mahsulot turlari bilan bog’liqdir. Agar ishlab chiqarilayotgan mahsulot o’ziga xosligi, innovatsion yondashuvi yoki bozorda analoglarining yo’qligi bilan ajralib tursa, bu ham sanoat turizmi uchun qo’shimcha afzallik bo’la oladi. Shu bilan birga, noodatiy ishlab chiqarish jarayoni yoki eksklyuziv mahsulotlar (yoki xizmatlar) ham tashrif buyuruvchilarni jalb etishda kuchli vosita bo’lib xizmat qiladi. Shunday qilib, yuqorida qayd etilgan har bir omil sanoat

turizmining shakllanishi va taraqqiy etishida alohida o’rin tutadi va bu yo’nalishning faol rivojlanishi uchun kuchli turtki bo’lishi mumkin.

Korxona miqyosida sanoat turizmini tashkil qilish va uni bosqichma-bosqich rivojlantirish orqali muayyan foydali natijalarga erishish mumkin. Bunday yondashuv ishlab chiqarilayotgan mahsulot hajmini oshirishga, mahsulot sifati va raqobatbardoshligini yaxshilashga, kompaniya obro’sini mustahkamlashga xizmat qiladi. Shuningdek, korxona savdo belgisi yoki brendining tanilishi ortadi, tashqi va ichki investorlar e’tiborini jalb qilish, shuningdek, yosh mutaxassislar va iqtidorli kadrlarni izlab topish imkoniyati paydo bo’ladi.

Sanoat turizmini mintaqaviy darajada yo’lga qo’yish va rivojlantirish esa butun hudud iqtisodiyotining umumiy o’sishiga xizmat qiladi. Ayniqsa, ishlab chiqarish salohiyati yuqori bo’lgan shahar va tumanlarda bu yo’nalish katta ijobiy ta’sir ko’rsatishi mumkin. Sanoat turizmining faol rivojlanishi nafaqat sayyohlik mahsulotining hajmini ko’paytiradi, balki to’g’ridan-to’g’ri va bilvosita bandlikni oshiradi, natijada bu hududlar iqtisodiy barqarorlikka erishadi.

Mintaqa nuqtai nazaridan qaralganda, sanoat turizmini rivojlantirish – hududning ijobiy imidjini shakllantirish va uni targ’ib qilishda samarali vosita hisoblanadi. Bu sohaga sarmoya kiritmoqchi bo’lgan investorlar va sayyohlar e’tiborini tortish uchun kuchli marketing instrumenti vazifasini o’taydi. Bunday turizm loyihalari mintaqadagi boshqa iqtisodiy sohalarga ham jonlanish bag’ishlaydi. Jumladan, sayyohlar oqimi oshgani sari ularni ovqatlantirish, joylashtirish, transport bilan ta’minlash kabi xizmat ko’rsatish tarmoqlari ham faollashadi. Bu esa o’z navbatida mahalliy byudjetga tushadigan soliq tushumlarini ko’paytiradi, chunki savdo aylanmasi kengayadi, kichik va o’rta biznes subyektlari faoliyati jonlanadi, mintaqaning investitsiyaviy jozibadorligi oshadi hamda yangi ish o’rinlari yaratiladi.

Sanoat turizmi, shuningdek, kasb tanlashda yo’naltiruvchi samarali vosita sifatida ham katta ahamiyatga ega. Uning asosiy shakli – bu

sanoat ekskursiyasi bo’lib, unda oldindan rejalashtirilgan marshrut asosida ishlab chiqarish korxonalariga tashriflar tashkil etiladi. Bunday ekskursiyalar odatda maxsus tayyorlangan gid – ya’ni korxonaning o’z xodimi tomonidan olib boriladi. Ular mehmonlarga ishlab chiqarish jarayonlarini tushunarli va qiziqarli tarzda bayon qiladi. Talabalar uchun bunday tashriflar juda foydali bo’lib, ular nazariy bilimlarini amaliyot bilan bog’lash, o’z kasbiy qiziqishlarini aniqlashtirish va kelajakdagi ilmiy izlanishlar uchun yangi g’oyalar olish imkoniga ega bo’ladilar.

Bu kabi sanoat ekskursiyalari nafaqat bilimni mustahkamlaydi, balki kasbga bo’lgan qiziqishni ham oshiradi. Chunki ular o’rgatilayotgan mavzuni ko’rgazmali, hayotiy misollar orqali tushunishga yordam beradi. Talabalar ishlab chiqarishni bevosita ko’rib, tahlil qilish, taqqoslash va xulosa chiqarish ko’nikmalarini rivojlantiradilar. Ular bunday tashriflar orqali o’zlarining kelajakdagi amaliyot joyini tanlash va ishga joylashish masalalari ustida ham chuqurroq o’ylashni boshlaydilar.

Nazorat savollari:

1. Innovatsion faoliyat deganda nimani tushunasiz? Ishlab chiqarish korxonalari uchun uning ahamiyati nimada?
2. Innovatsion jarayonlarning bosqichlarini sanab bering va har bir bosqichning mazmunini tushuntiring.
3. Ishlab chiqarish korxonalarida innovatsiyalarni joriy etishda qanday ichki va tashqi omillar ta’sir ko’rsatadi?
4. Innovatsion faoliyatni rejalashtirishda qanday usullar va yondashuvlar qo’llaniladi?
5. Yangi mahsulotni ishlab chiqish va uni bozorda muvaffaqiyatli joriy etish uchun qanday shart-sharoitlar zarur?

VIII BOB. ISHLAB CHIQARISH KORXONALARIDA TEXNOLOGIYALARNI BOSHQARISH

8.1. Texnologik jarayonlarni rejalashtirish va ularni optimallashtirish

Hozirgi kunda sanoatning ko’plab tarmoqlarida texnologik innovatsiyalar raqobatda muvaffaqiyat qozonishning eng muhim omillaridan biri hisoblanadi. Turli sohalarda faoliyat yuritayotgan korxonalar so’nggi besh yil ichida ishlab chiqilgan mahsulotlar orqali umumiy savdo hajmining uchdan bir qismini yoki undan ko’prog’ini ta’minlamoqda. Masalan, Johnson & Johnson kompaniyasi daromadlarining 30 foizidan ortig’i aynan yangi mahsulotlardan tushmoqda. 3M kompaniyasi esa bu ko’rsatkichni 45 foizgacha oshirishga muvaffaq bo’lgan. Bunday yutuqlar, asosan, innovatsiyalarni faol joriy etish, mahsulotni doimiy yangilab borish va iste’molchilar ehtiyojlariga tezkor javob berish orqali erishilmoqda.

Innovatsiyalarning ahamiyatining ortib borishi, birinchi navbatda, bozorlarning globallashuvi bilan bog’liq. Xorijiy raqobatchilar bilan kurashish uchun korxonalar mahsulot va xizmatlarini farqlashga majbur bo’lmoqda. Yangi mahsulotlarni bozorga olib chiqish korxonalarga o’z foyda marjalarini saqlab qolish imkonini beradi, innovatsion texnologiyalarga sarmoya kiritish esa ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirishga xizmat qiladi. Bunda zamonaviy axborot texnologiyalari muhim rol o’ynaydi. Kompyuterda avtomatlashtirilgan loyihalash tizimlari, robotlashtirilgan ishlab chiqarish vositalari va aqlli tizimlar yangi mahsulotlarni ishlab chiqish va ularni ishlab chiqarish jarayonlarini ancha tezlashtirdi.

Moslashuvchan ishlab chiqarish texnologiyalari tufayli bugungi kunda bir modeldan boshqasiga tez o’tish, ishlab chiqarish jarayonini real vaqt rejimida mijozlar ehtiyojlariga moslab o’zgartirish imkoniyati mavjud. Bu esa mahsulot assortimentining kengayishiga olib kelmoqda. Masalan, Toyota kompaniyasi faqat bitta brend ostida 16 xil avtomobil liniyasini ishlab chiqaradi va har bir liniya doirasida bir nechta model taklif etadi. Camry avtomobili o’zi ichida Camry L,

Camry LE, Camry SE kabi modellarga ega bo’lib, ularning har biri o’ziga xos texnik xususiyatlari va narxlari bilan ajralib turadi. Umuman olganda, Toyota bozorda 64 xil avtomobil modelini taklif etadi. Bu avtomobillar narxi 14 000 AQSH dollaridan boshlanib, 77 000 dollargacha yetadi. Toyota, shuningdek, yuqori darajadagi Lexus brendi ostida ham avtomobillar ishlab chiqaradi.

Samsung va Sony kabi kompaniyalar ham bozorda turli ehtiyojlarga moslashtirilgan mahsulotlar bilan faol ishlamoqda. Samsung 100 dan ortiq mobil telefon modelini, Sony esa 50 dan ziyod MP3 pleyer modelini ishlab chiqaradi. Bu kompaniyalar o’z mahsulotlari bilan turli darajadagi xaridorlar segmentlarini to’liq qamrab olmoqda. Ilgari bunday ko’p modellilik ishlab chiqarish uchun katta xarajat va vaqt talab qilgan bo’lsa, bugungi moslashuvchan texnologiyalar bu muammoni yo’qotgan.

Innovatsion yondashuvlar yordamida korxonalar bir nechta model uchun umumiy komponentlardan foydalanib, xarajatlarni yanada kamaytirishga erishmoqda. Mahsulot ishlab chiqarish jarayonida umumiy qismlardan foydalanish orqali bir vaqtning o’zida turli modellarda mahsulotlar ishlab chiqarish osonlashgan. Bu usul vaqt va mablag’ni tejash bilan birga, bozordagi talabga tez javob qaytarish imkonini ham beradi.

Toyota, Samsung va Sony kabi yirik kompaniyalar bu texnologiyalarni faol joriy etib, innovatsiyalarni jadallashtirish orqali raqobatbardoshlik darajasini yuqoriga ko’tarmoqda. Buning natijasida bozorda yangi mahsulotlar ishlab chiqish va ularni joriy etish tsikllari qisqarmoqda. Raqobat kuchaygani sari mahsulotlar tezda eskiradi va ularni yangi avlod mahsulotlari bilan almashtirish zarurati tug’iladi. Mahsulotning hayot aylanish davri sezilarli darajada qisqargan: dasturiy ta’minotda bu 4–12 oy, kompyuter uskunalari va elektronika uchun 12–24 oy, yirik maishiy texnika uchun esa 18–36 oy atrofida. Bunday holat korxonalarni innovatsiyalarni strategik zarurat sifatida qabul qilishga majbur qilmoqda. Agar kompaniya yetarlicha tez yangilik joriy etmasa, uning mavjud mahsulotlari tezda o’z ahamiyatini yo’qotadi va foyda kamayadi.

Shu boisdan, innovatsiyalar hozirgi zamon sanoatida raqobat ustunligini qo’lga kiritish va uni uzoq muddat saqlab qolishning asosiy vositasiga aylangan. Ular nafaqat mahsulotlarni yangilashga, balki mijoz ehtiyojlarini chuqur tahlil qilish, ishlab chiqarish jarayonlarini moslashtirish va xarajatlarni kamaytirish orqali yuqori darajadagi samaradorlikka erishishga imkon yaratadi.

Texnologik jarayonlarni rejalashtirish va ularni optimallashtirish ishlab chiqarish tizimining yuragi hisoblanadi. Bu jarayon texnologik zanjirlarning har bir bosqichini puxta tahlil qilish, ularning o’zaro bog’liqligini aniqlash va maksimal samaradorlikni ta’minlovchi shaklda tashkil etishni o’z ichiga oladi. Rejalashtirish – bu ishlab chiqarish bosqichlarida bajarilishi kerak bo’lgan ishlarning tartibini, hajmini, vaqtini va texnik vositalarini oldindan aniqlash orqali resurslardan eng maqbul tarzda foydalanishni ko’zda tutadigan muhim boshqaruv funksiyasidir. Shu bilan birga, texnologik xaritalar deb ataluvchi hujjatlar har bir texnologik operatsiyaning ketma-ketligi, davomiyligi, mehnat qurollari va texnik asbob-uskunalar bilan bog’liq tafsilotlarni aniq belgilab beradi.

Optimallashtirish esa rejalashtirilgan texnologik jarayonlarni real sharoitda eng maqbul variantlar orqali amalga oshirish, ya’ni ortiqcha vaqt, material yoki energiya sarfini kamaytirish, ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytirish, ishlab chiqarishning barqarorligini ta’minlashga qaratilgan chora-tadbirlar majmuasidir. Bu yo’nalishda matematik modellashtirish, operatsion tadqiqotlar, raqamli tahlil va simulyatsiya uslublari keng qo’llaniladi. Shuningdek, ishlab chiqarish liniyalarini qayta loyihalash, avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari joriy etish va ishlab chiqarish quvvatlarini muvofiqlashtirish orqali ham optimallashtirishga erishiladi.

Texnologik jarayonlarni to’g’ri boshqarish ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifatini barqaror saqlash, buyurtmalarni o’z vaqtida yetkazib berish, ishlab chiqarishdan chiqindilar hajmini kamaytirish va ekologik xavfsizlikni oshirish imkonini yaratadi. Bundan tashqari, ishlab chiqarish bosqichlarida yuzaga keladigan nosozlik va to’xtalishlarning oldini olish, ehtiyot qismlar va materiallar zaxirasini

samarali boshqarish ham texnologik jarayonlarning rejalashtirilgan va optimallashtirilgan bo’lishiga bog’liq. Shunday qilib, texnologik jarayonlarni chuqur tahlil asosida rejalashtirish va ular ustidan doimiy monitoring olib borish ishlab chiqarish korxonasining raqobatbardoshligini ta’minlovchi asosiy omillardan biri hisoblanadi.

Ishlab chiqarish korxonalarida texnologiyalarni boshqarish eng avvalo texnologik jarayonlarni to’g’ri rejalashtirish va ularni doimiy ravishda optimallashtirishdan boshlanadi. Bu jarayon ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, resurslardan oqilona foydalanish, chiqindilarni kamaytirish va ishlab chiqarish vaqtini qisqartirish imkonini beradi. Texnologik xaritalar, ishchi jarayonlarning algoritmlari va texnik-iqtisodiy ko’rsatkichlar asosida rejalashtirish ishlab chiqarishni barqaror yuritishga xizmat qiladi. Rejalashtirilgan texnologik tizim esa korxonada izchil va sifatli mahsulot olishga yordam beradi.

Texnologik innovatsiyalar ishchi kuchi va kapital miqdori o’zgarmagan holda ishlab chiqarish hajmini sezilarli darajada oshirish imkonini beradi. Boshqacha aytganda, ilgari bir xil resurslar bilan kamroq mahsulot ishlab chiqarilayotgan bo’lsa, yangi texnologiyalarni joriy etish natijasida endi ancha ko’proq mahsulot ishlab chiqarish mumkin bo’lmoqda. Dastlab bu tushuncha ilmiy hamjamiyat tomonidan to’liq qabul qilinmagan, ko’plab olimlar ushbu “qoldiq o’sish” deb ataluvchi farqni o’lchashdagi xatolar, narxlarni noto’g’ri deflyatsiya qilish yoki ish sharoitlarining yaxshilanishi bilan izohlashga harakat qilishgan. Biroq barcha izlanishlar shuni ko’rsatdiki, bu omillar iqtisodiy o’sishdagi ortiqcha komponentni to’liq tushuntirib bera olmaydi. Shuning uchun vaqt o’tishi bilan olimlar bu “qoldiq o’sish” aynan texnologik rivojlanish natijasi ekanini tan oldilar. Bu fikrga asos solgan amerikalik iqtisodchi Robert Solou 1981 yilda Nobel mukofotiga sazovor bo’lgan va mazkur tushuncha “Solou qoldiq effekti” nomi bilan tanilgan.

Umuman olganda, yalpi ichki mahsulot (YaIM) ko’pgina kamchiliklariga qaramay, aholining farovonlik darajasini o’lchashda qo’llaniladigan asosiy ko’rsatkichlardan biridir. Chunki u tovarlar va

xizmatlar hajmini ifodalaydi, ya’ni iste’molchilarning nima sotib olishi mumkinligini ko’rsatadi. Shunday ekan, agar mahsulotlar inson hayot sifatini oshirsa, demak, bu bevosita texnologik innovatsiyalarning foydali ta’siridan dalolat beradi. Shu bilan birga, texnologik innovatsiyalar ba’zan salbiy tashqi ta’sirlarni ham keltirib chiqaradi. Masalan, sanoat ishlab chiqarish texnologiyalari atrof-muhitni ifloslantirishi mumkin, bu esa jamiyat salomatligiga zarar yetkazadi. Qishloq xo’jaligi va baliqchilik texnologiyalarining noto’g’ri qo’llanilishi tuproq eroziyasi, tabiiy yashash muhitining yo’qolishi va okean resurslarining kamayishiga olib keladi. Tibbiyotda yangi texnologiyalar antibiotiklarga chidamli bakteriyalarni yuzaga keltirishi yoki genetik o’zgartirishlar sababli murakkab axloqiy muammolarni tug’dirishi mumkin.

Shunga qaramay, texnologiya asl mohiyatda insoniyatning muammolarni hal qilish, maqsadlarga erishish va hayotni yaxshilash uchun kerakli bilimlar to’plamidir. Texnologik innovatsiyalar esa ana shu bilimlarning yangidan-yangi shakllarini yaratish, ularni amaliy muammolarni yechishda qo’llashdir. Bu innovatsiyalar ba’zida ehtiyotsizlik bilan, oqibatlari va muqobil yo’llari hisobga olinmasdan joriy etilishi mumkin, lekin umumiy yondashuv nuqtai nazaridan qaralganda, insoniyat uchun ko’proq bilimga ega bo’lish – har doim foydaliroqdir.

Bugungi raqamli iqtisodiyot sharoitida texnologik innovatsiyalar tezkorlik, moslashuvchanlik, yuqori samaradorlik va murakkab muammolarni yechish uchun ilg’or yechimlarni taklif qilmoqda. Masalan, sun’iy intellekt, robototexnika, biotexnologiyalar va “aqlli” tizimlar ishlab chiqarishdan tortib sog’liqni saqlash, transport, ta’lim va ekologiya sohalarigacha hayotimizning har bir jabhasida yangi imkoniyatlar ochmoqda. Har bir yangi texnologik yechim avvalgi tajribalarga asoslanadi, lekin ular muammolarni yangi nuqtai nazardan ko’rib chiqadi, samarali strategiyalarni shakllantirishga imkon beradi. Shu bois, texnologik innovatsiyalarni nafaqat iqtisodiy o’sish manbai, balki ijtimoiy taraqqiyotning ham asosi deb hisoblash mumkin.

8.2. Innovatsion texnologiyalarni joriy etish va ularning boshqaruvi

Globallashuv jarayoni va texnik taraqqiyot bir-biridan ajralmas tushunchalarga aylanib bormoqda. Ularning o’zaro uyg’unlashuvi zamonaviy dunyoda yangi yondashuvlar va imkoniyatlarni yaratadi. Ayniqsa, xalqaro bozorlarga yangi mahsulotlar va xizmatlar bilan chiqish istagidagi korxonalar uchun innovatsion texnologiyalarni joriy etish va axborotlashtirish strategik ahamiyat kasb etadi. Bu texnologiyalar korxonalarga nafaqat tezkor axborot almashinuvi va samarali boshqaruv tizimlarini yaratish imkonini beradi, balki global raqobatda o’z o’rnini mustahkamlashga ham xizmat qiladi.

Innovatsiyalarni keng joriy etish, ayniqsa raqamli va axborot texnologiyalariga asoslangan yangiliklar, milliy iqtisodiyotning tarkibiy jihatdan modernizatsiyalashini tezlashtiradi. Natijada iqtisodiyotda yuqori qo’shilgan qiymat yaratuvchi tarmoqlar vujudga keladi, investitsiyalar oqimi ko’payadi, mamlakatning xalqaro maydondagi imiji kuchayadi va raqobatbardoshlik darajasi oshadi. Bu esa moliyaviy barqarorlikni mustahkamlash, eksport salohiyatini kengaytirish va aholi turmush sifatini yaxshilashda asosiy omil bo’lib xizmat qiladi.

Zamonaviy iqtisodiy taraqqiyotning asosiy yo’nalishlaridan biri – innovatsion texnologiyalarni axborot tizimlari bilan birlashtirib, ularni har bir sohada samarali tatbiq etishdir. Bunday yondashuv yirik ishlab chiqarish korxonalaridan tortib, kichik va o’rta biznes subyektlarigacha bo’lgan barcha iqtisodiy subyektlarga jadal rivojlanish imkonini yaratadi. Axborotlashtirish jarayoni endilikda faqat texnik vositalarni joriy qilish emas, balki qaror qabul qilish tizimlarining intellektual asosda ishlashini, raqamli transformatsiyani va strategik boshqaruvni optimallashtirishni ham anglatadi.

Jamiyatning deyarli barcha sohalarida, jumladan sanoat, qishloq xo’jaligi, transport, sog’liqni saqlash, ta’lim, moliya va boshqalarda axborotlashtirishning kuchli ta’siri sezilmoqda. Ayniqsa, korxonalar darajasida bu jarayon raqobat ustunligini shakllantirishda hal qiluvchi omil sifatida namoyon bo’lmoqda. Chunki zamonaviy ishlab chiqarish yoki xizmat ko’rsatish tizimida innovatsiyalarni joriy etish

samaradorlikni oshiradi, xarajatlarni kamaytiradi va mijozlar ehtiyojlariga tezkor javob qaytarish imkonini yaratadi. Shu sababli, axborot texnologiyalarini chuqur integratsiyalashgan innovatsion yondashuv bilan birgalikda qo'llash har bir korxonaning strategik ustuvor yo'nalishiga aylanishi lozim. Bunda davlat tomonidan qo'llab-quvvatlovchi mexanizmlar, ilmiy-tadqiqot ishlari va xususiy sektorning o'zaro hamkorligi muhim rol o'ynaydi. Axborotlashtirish esa bu jarayonlarning harakatlantiruvchi kuchi sifatida zamonaviy iqtisodiy muhitda o'zining yetakchi o'rnini mustahkamlamoqda.

Innovatsion texnologiyalarni ishlab chiqarish jarayonlariga joriy etish bugungi kunda nafaqat texnik modernizatsiya, balki korxona faoliyatining butun boshqaruv tizimini tubdan takomillashtirish vositasi sifatida qaralmoqda. Innovatsion texnologiyalar deganda mavjud texnik vositalar, dasturiy ta'minot, ishlab chiqarish usullari va boshqaruv tizimlarining yangi yoki sezilarli darajada yaxshilangan shakllari tushuniladi. Ular ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, sifat ko'rsatkichlarini yaxshilash, energiya va xom ashyo sarfini kamaytirish, mehnat unumdorligini ko'paytirish hamda ekologik xavfsizlikni ta'minlashda muhim rol o'ynaydi.

Raqamli texnologiyalar, jumladan, bulutli hisoblash tizimlari, katta ma'lumotlar tahlili, sun'iy intellekt asosida qaror qabul qilish mexanizmlari, IoT – ya'ni buyumlar interneti tizimi, shuningdek, ishlab chiqarish operatsiyalarini avtomatlashtiruvchi robototexnika yechimlari orqali korxonalar o'zlarining jarayonlarini real vaqt rejimida boshqarish imkoniyatiga ega bo'lmoqda. Ushbu texnologiyalar yordamida ishlab chiqarish liniyalarining holati, uskunalarning ishlash darajasi, mahsulot sifatidagi o'zgarishlar, texnik nosozlik xavfi yoki ortiqcha energiya sarfi kabi ko'rsatkichlar doimiy monitoring ostida bo'ladi. Bu esa texnologik uzilishlarni oldindan prognoz qilish va darhol tuzatish chora-tadbirlarini ko'rishga imkon yaratadi.

Innovatsion texnologiyalarni boshqarish jarayoni esa murakkab tizimli faoliyat bo'lib, bu faqat yangi texnik vositalarni xarid qilish yoki o'rnatish bilangina cheklanmaydi. Ularni korxonaning mavjud infratuzilmasiga moslashtirish, xodimlarni yangi texnologiyalar bilan

ishlashga tayyorlash, texnik xizmat ko’rsatish muddatlarini aniqlash, zamonaviy texnik audit tizimlarini joriy etish va har bir texnologik echimning foydalilik darajasini muntazam o’lchab borishni ham o’z ichiga oladi. Bu jarayonda texnologik KPI – asosiy samaradorlik ko’rsatkichlari, xususan ishlab chiqarish quvvati, xarajatlarning kamayishi, nosozliklar soni, mahsulotda aniqlangan nuqsonlar miqdori kabi indikatorlar asosiy mezon bo’lib xizmat qiladi.

Innovatsiyalarni boshqarishda ilg’or amaliyotlar, jumladan, texnologik benchmarking, ya’ni boshqa ilg’or korxonalar tajribasini o’rganish va o’z korxonasiga tatbiq etish, shuningdek, texnologik portfelni shakllantirish usullari qo’llaniladi. Portfelga korxona ehtiyojlariga mos, iqtisodiy jihatdan asosli va kelajakda yuqori foyda keltiruvchi texnologiyalar tanlab olinadi. Bu texnologik yangilanishlar esa korxonaga nafaqat ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda, balki bozor sharoitida o’z mahsulotini raqobatchilar bilan solishtirganda sifat, narx, tezlik va ishonchlilik bo’yicha ustunlikni qo’lga kiritishda yordam beradi. Natijada korxonaning raqobatbardoshligi mustahkamlanadi, moliyaviy barqarorligi kuchayadi va innovatsion rivojlanish strategiyasi amalga oshiriladi.

Zamonaviy ishlab chiqarishda innovatsion texnologiyalarni joriy etish – raqobatbardoshlikni saqlab qolish va oshirish uchun muhim omil hisoblanadi. Raqamli texnologiyalar, avtomatlashtirish, robototexnika, IoT, sun’iy intellekt tizimlari korxonaga moslashtirilganda ishlab chiqarishning har bir bosqichida aniqlik, nazorat va aniqlovchanlik ortadi. Innovatsion texnologiyalarni boshqarish esa faqat ularni xarid qilish emas, balki ularni samarali ekspluatatsiya qilish, doimiy monitoring, texnik xizmat ko’rsatish va foydali ko’rsatkichlarni o’lchash orqali amalga oshiriladi. Texnologik yangilanishlar esa raqobatda ustunlik beradi.

Mahsuldor innovatsiyalar zamonaviy ishlab chiqarishning ajralmas tarkibiy qismlaridan biri bo’lib, ular texnologik yangiliklarni yoki mavjud mahsulotlarning muhim jihatdan takomillashtirilgan shakllarini amaliyotga joriy etish orqali ro’yobga chiqariladi. Bunday innovatsiyalar korxonaga bozor talablariga tez va samarali javob

berish, mahsulot sifatini oshirish hamda ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish imkonini beradi. Ular, asosan, ikki yo’nalishda namoyon bo’ladi: texnologik jihatdan yangi mahsulotlar yaratish va mavjud mahsulotlarni yanada takomillashtirish.

Texnologik jihatdan yangi mahsulotlar deganda, ilgari ishlab chiqarilmagan, o’zining funksional imkoniyatlari, konstruktiv tuzilmasi, ichki tizimlari yoki qo’llanilgan materiallari bilan avvalgi mahsulotlardan tubdan farq qiluvchi mahsulotlar tushuniladi. Bunday mahsulotlar butunlay yangi texnologiyalarga asoslangan bo’lishi yoki ilgari mavjud bo’lgan texnologiyalarni birlashtirish orqali yangi sifat darajasiga olib chiqilishi mumkin. Ular ko’pincha "radikal innovatsiyalar" deb ataladi, chunki ular bozorda mavjud mahsulotlarning o’rnini bosish yoki ularni butunlay yangi yo’nalishga olib chiqish salohiyatiga ega. Boshqa tomondan, texnologik jihatdan takomillashtirilgan mahsulotlar esa avvalgi mahsulotlarning evolyutsion rivojlanish shakli bo’lib, ular asosiy konstruktiv yechimlar saqlangan holda yangi, samarali materiallardan foydalanish yoki ayrim texnik elementlarning modernizatsiyasi hisobiga yaratiladi. Bunday mahsulotlar texnik-iqtisodiy ko’rsatkichlar bo’yicha avvalgilaridan sezilarli darajada ustun bo’ladi. Takomillashtirish jarayonida, odatda, mahsulotning chidamliligi, energiya samaradorligi, foydalanish qulayligi yoki ekologik xavfsizligi kabi parametrlar yaxshilanadi.

Shuningdek, mahsuldor innovatsiyalar tarkibiga jarayonli innovatsiyalar ham kiradi. Bunday innovatsiyalar ishlab chiqarish tizimining o’zini, ya’ni ishlab chiqarish texnologiyalarini, texnik vositalarni, ishlab chiqarish uslublarini va ularni boshqarish mexanizmlarini yangilash yoki sezilarli darajada takomillashtirishni nazarda tutadi. Jarayonli innovatsiyalar ko’pincha ilg’or ilmiy tadqiqotlar va texnik ishlanmalarning natijalariga asoslanadi. Ular yordamida ishlab chiqarish quvvatlari ortadi, mehnat unumdorligi oshadi, mahsulot sifati yaxshilanadi hamda resurslardan foydalanish samaradorligi oshadi. Innovatsiyalarni ishlab chiqarish tizimiga kiritish nafaqat texnologik rivojlanishni ta’minlaydi, balki korxonaning bozor pozitsiyasini mustahkamlab, uning uzoq muddatli barqarorligini ham

kafolatlaydi. Ayniqsa, texnologik raqobatning kuchayib borayotgan zamonaviy sharoitida innovatsiyalar korxonalarga strategik ustunlik beradi. Shu sababli korxonalar uchun innovatsion faoliyatni rivojlantirish, innovatsion g'oyalarni ilgari surish va ularni amaliyotga joriy etish eng muhim vazifalardan biri sifatida qaralmoqda.

8.3. Texnologiyalarni boshqarishda inson resurslari va tashkilot tizimi

Texnologiyalarni samarali boshqarish jarayoni inson resurslari va tashkilotning ichki boshqaruv tizimlari bilan bevosita bog'liq bo'lib, bu ikki omil korxonaning texnologik salohiyatini to'laqonli ishga solishda hal qiluvchi ahamiyatga ega. Har qanday ilg'or texnologiyaning amaliyotga joriy etilishi va undan to'laqonli foyda olish, avvalo, ushbu texnologiya bilan ishlay oladigan, uni boshqara oladigan va rivojlantira oladigan malakali kadrlarga bog'liq. Shu sababli zamonaviy ishlab chiqarish korxonalarida texnik va muhandislik yo'nalishidagi mutaxassislar uchun doimiy bilim va ko'nikmalarni yangilab borish, kasbiy salohiyatni oshirish muhim zaruratga aylanmoqda.

Inson resurslari boshqaruvi texnologiyalar bilan chambarchas bog'liq bo'lib, u faqat xodimlarni ishga yollash yoki ularning faoliyatini nazorat qilishdan iborat emas. Bu, eng avvalo, ularni zamonaviy texnologik o'zgarishlarga mos ravishda tayyorlash, moslashuvchan fikrlashga o'rgatish va innovatsion yondashuvga undashni ham o'z ichiga oladi. Aynan shu maqsadda korxonalar ichki malaka oshirish markazlari tashkil etib, texnologik treninglar, amaliy mashg'ulotlar, zamonaviy simulyatsiya tizimlarida mashqlar o'tkazadi. Bunday o'quv jarayonlari xodimlarning nafaqat texnik bilimini, balki muammoni hal etish ko'nikmasini, jamoada ishlash madaniyatini va texnologik innovatsiyalarga ochiqligini shakllantiradi.

Tashkilot tizimining o'zi ham texnologiyalarni boshqarish ehtiyojlariga mos ravishda tuzilmaviy va funktsional jihatdan takomillashib borishi lozim. Ya'ni, texnologik boshqaruvda qatnashuvchi har bir bo'limning aniq vakolatlari, javobgarlik doirasi va qaror qabul qilish mexanizmlari belgilab berilgan bo'lishi kerak.

Masalan, texnik ekspluatatsiya bo’limi faqat uskunaning ishlashini nazorat qilmasdan, uning samaradorligini baholashi va texnik takomillashtirish takliflarini ishlab chiqishi kerak. IT bo’limi esa raqamli platformalarning integratsiyasi va ma’lumotlar xavfsizligini ta’minlab boradi. Bularning barchasi umumiy texnologik siyosat bilan uyg’unlashgan holda ishlashi lozim.

Texnologiyalarni boshqarishda jamoaviy yondashuv alohida o’rin tutadi. Korxonaning har bir darajasida – yuqori menejmentdan tortib texnik hodimlargacha – texnologik yangiliklarni qo’llab-quvvatlash, ularga nisbatan ijobiy munosabatda bo’lish va innovatsion tashabbuslarni ilgari surish muhim. Jamoaviy boshqaruv yondashuvi texnologik qarorlarni faqat bir shaxsga bog’lamasdan, turli mutaxassislarning fikrini hisobga olib, ko’p qirrali tahlil qilish va xatolarning oldini olish imkonini beradi. Shuningdek, texnologik loyihalarni jamoada muhokama qilish ularning hayotiyligini oshiradi va implementatsiya jarayonini tezlashtiradi.

Shunday qilib, ishlab chiqarish korxonalarida texnologiyalarni boshqarish faqat texnika va uskunalar bilan ishlash emas, balki ushbu texnologiyalarni boshqarishda faol ishtirok etadigan inson resurslari, ularning bilim saviyasi, texnologik madaniyati va jamoaviy muvofiqlik darajasiga bevosita bog’liq. Aynan shuning uchun korxonalar texnologik rivojlanish strategiyasida inson kapitaliga sarmoya kiritishni ustuvor yo’nalish sifatida ko’rishlari zarur. Bu esa, o’z navbatida, raqobatbardoshlikni oshirish, mahsulot sifatini yaxshilash va global texnologik muhitda muvaffaqiyatli faoliyat yuritish imkonini beradi.

Har qanday ilg’or texnologiyani muvaffaqiyatli boshqarishning asosiy omillaridan biri bu – malakali inson resurslari va to’g’ri tashkil etilgan boshqaruv tizimidir. Texnologiyalarning o’zgaruvchanligi va yangilanishi mutaxassislarning doimiy malaka oshirishini talab etadi. Shu boisdan texnik xodimlarni qayta tayyorlash, ichki treninglar va tashqi o’quv dasturlari tashkil etilishi zarur. Tashkilotning texnologik boshqaruv tizimi esa aniq mas’uliyat, vakolatlar, nazorat va muvofiqlik asosida qurilishi kerak. Texnologik boshqaruvni yakkama-yakka emas,

balki tizimli va jamoaviy yondashuv asosida olib borish samarali natijalar beradi.

Ishlab chiqarish korxonalarida sifatli va samarali kadrlar ishga olish ishlatish va tayyorlash jarayonida innovatsion yondashuvlar va ilg’or texnologiyalar muhim o’rin tutadi. Yangi ishlab chiqarish texnologiyalaridan foydalanish, xodimlar malakasi, bilimi va ko’nikmalarini ob’yektiv baholay oladigan tizimlar – bularning barchasi ishlab chiqarish korxonalari sifatining umumiy ko’rsatkichlariga bevosita ta’sir ko’rsatadi. Ishlab chiqarish korxonalari sifati nafaqat bilimlar darajasi, balki jamiyatning ijtimoiy-psixologik rivojlanishiga ham bevosita bog’liq bo’lib, bu shaxsiy salohiyatning to’liq ochilishiga, kasbiy yo’nalishda rivojlanishga, aloqa va hamkorlik ko’nikmalarining shakllanishiga zamin yaratadi. Xodimlarning shaxsiy rivojlanish va ijtimoiy faoliyatning uyg’unligi natijasida sifati va mehnat bozoriga mosligi ta’minlanadi. Buning uchun real mehnat bozori talablari, iste’molchilarning kutgan natijalari, tayyorlanayotgan xodim bilim va ko’nikmalari to’g’risida aniq ma’lumotlar yig’iladi va tahlil qilinadi. Shu orqali ishlab chiqarish korxonalari takomillashtirilib, inson resurslarini yanada samarali boshqarish imkoniyati yuzaga keladi. Bu jarayonlarda axborot texnologiyalaridan foydalanish o’ziga xos ustuvor ahamiyatga ega bo’lib, zamonaviy menejment tizimining ajralmas tarkibiy qismi sifatida qaraladi.

Inson resurslarini boshqarish – bu tashkilot ichida faoliyat yuritayotgan xodimlarning salohiyatini to’liq ishga solish, ularning kasbiy rivojlanishini ta’minlash va korxona maqsadlariga muvofiq ravishda samarali faoliyat yuritishini boshqarish tizimidir. U tashkilot siyosatining asosiy yo’nalishlaridan biri bo’lib, xodimlarni yollash, motivatsiya berish, ularga qulay ish sharoitlarini yaratish, ularni rivojlantirish va ushlab qolishga qaratilgan. Inson kapitaliga asoslangan boshqaruv tizimi bugungi kunda strategik ustunlikka erishishning eng muhim vositasiga aylangan. Ayniqsa, ishlab chiqarish korxonalarida bu jarayon muhim ahamiyat kasb etadi, chunki bu sohada intellektual resurslar asosiy ishlab chiqarish omili hisoblanadi.

Bugungi globallashuv sharoitida inson resurslarini boshqarish texnologiyalarini takomillashtirish zarurati keskin oshdi. Kompaniyalar va tashkilotlar xodimlar bilan ishlashning yangi strategiyalarini ishlab chiqmoqdalar: iste’dodlarni boshqarish, vorislik siyosatini rejalashtirish, mehnat munosabatlarini muvofiqlashtirish kabi yo’nalishlar shular jumlasidandir. Kichik tashkilotlarda bu vazifalarni ko’p hollarda ko’p funksiyali mutaxassislar bajarsa, yirik kompaniyalarda inson resurslari bo’limlari mavjud bo’lib, ular strategik qarorlar qabul qilishda ishtirok etadi.

Bu jarayonda axborot texnologiyalaridan foydalanish xodimlar haqidagi ma’lumotlarni boshqarish, ularga oid jarayonlarni avtomatlashtirish va tahlil qilish imkonini beradi. Shu tariqa, inson resurslarini boshqarish zamonaviy tashkilotlar raqobatbardoshligini oshirishda hal qiluvchi rol o’ynaydi.

Nazorat savollari:

1. Ishlab chiqarish korxonalarida texnologiyalarni samarali boshqarish qanday bosqichlarni o’z ichiga oladi?
2. Texnologik jarayonlarni rejalashtirish va optimallashtirish nima uchun muhim hisoblanadi?
3. Innovatsion texnologiyalarni joriy etishda qaysi omillar asosiy rol o’ynaydi?
4. Texnologiyalarni boshqarishda inson resurslari qanday ahamiyatga ega?
5. Tashkilotning texnologik boshqaruv tizimi qanday struktura va mexanizmlarga ega bo’lishi kerak?
6. Texnologik rivojlanish orqali raqobatbardoshlikni oshirish uchun korxonalar qanday strategiyalarni qo’llashi kerak?

IX BOB. ISHLAB CHIQARISH KORXONALARIDA MAHSULOT SIFATINI BOSHQARISH

9.1. Mahsulot sifatini belgilovchi omillar va ularning shakllanishi

Bozor iqtisodiyoti sharoitida har bir ishlab chiqarish korxonasi oldida turgan eng muhim vazifalardan biri — bu yuqori sifatli va raqobatbardosh mahsulotlar yaratishdir. Chunki hozirgi kunda mahsulot va xizmatlarning sifati har qanday kompaniyaning bozordagi muvaffaqiyatini belgilovchi asosiy omilga aylangan. Shuning uchun ham ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning sifatini oshirish dolzarb masala bo’lib, u nafaqat korxona darajasida, balki butun mamlakat iqtisodiyotining barqarorligi va taraqqiyotiga bevosita bog’liq. Mahsulot sifatining oshirilishi strategik muhim muammo sifatida qaralmoqda va uning hal etilishi mamlakat iqtisodiy barqarorligining muhim shartlaridan biri hisoblanadi.

Mahsulot yoki xizmat sifati faqatgina korxonaning daromadini ko’paytirishga emas, balki jamiyat manfaatlari uchun ham xizmat qiladi. Chunki sifatli mahsulotlar iste’molchilarning ehtiyojlarini to’liq qondiradi, ularning hayotini qulaylashtiradi va bu orqali umumiy ijtimoiy taraqqiyotga hissa qo’shadi. Har qanday mahsulot, agar u xaridor uchun foydali bo’lsa va uning narxi tannarxidan yuqori bo’lsa, bozorda o’z xaridorini topadi. Odamlar mahsulotni faqat zarur bo’lgani uchun emas, balki u ularning ehtiyojlari va didiga mos tushgani uchun ham xarid qiladilar. Mahsulotni xarid qilishda xaridorlar nafaqat funksional xususiyatlariga, balki uning tashqi ko’rinishi, qulay ishlatilishi, xizmat muddati, texnik parametrlari, kafolatli xizmat ko’rsatish shartlariga ham e’tibor berishadi. Bularning barchasi mahsulotning umumiy bahosini belgilab beradi. Xaridor mahsulotni sotib olayotganda, u o’z ehtiyojlarini qondirishiga ishonadi va bu ishonch mahsulot sifatining kafolatidir. Shunday ekan, har qanday mahsulotning bozorda muvaffaqiyatli sotilishi ko’p jihatdan uning sifatiga va xaridorlarda hosil bo’lgan ishonchga bog’liq.

Sifatli mahsulot deganda, odatda, u yoki bu mahsulotning iste’molchilar talabiga qay darajada javob bera olish darajasi, ya’ni

mahsulotning foydali xususiyatlari, tashqi ko’rinishi, ishlatilishdagi qulayligi tushuniladi. Demak, sifat — bu mahsulotga nisbatan bozor talabining qondirilish darajasidir. Mahsulot qanday bo’lishi, uning qaysi jihatlari ustunligi, aynan iste’molchi ehtiyojiga qarab belgilanadi. Shu sababli sifat tushunchasi murakkab va har bir xaridor yoki foydalanuvchi uchun turlicha mazmunga ega bo’ladi.

Bugungi kunda xalqaro miqyosda faoliyat yuritayotgan ko’plab tashkilotlar sifatni ustuvor masala sifatida e’tirof etishmoqda. Xususan, Yevropa sifat uyushmasi va Xalqaro standartlashtirish tashkiloti — ISO, sifatni XXI asrning asosiy tamoyillaridan biri sifatida tan olgan. Bu esa bejiz emas. Chunki sifatli mahsulot yoki xizmatlar — bu nafaqat iqtisodiy o’sish omili, balki mehnat unumdorligini oshirish, milliy boylikni ko’paytirish va iqtisodiy inqirozlar oldini olishda muhim vositadir.

Zamonaviy ishlab chiqarish va xizmat ko’rsatish sohalarida sifat menejmenti tizimi asosiy strategik vositaga aylanmoqda. Rivojlangan kompaniyalar bu tizim orqali o’z ichki jarayonlarini mukammallashtirishga, xaridor ehtiyojlariga tezkor javob berishga va bozordagi o’rnini mustahkamlashga erishmoqda. Ayniqsa, ISO 9000 standartlari sifat menejmentining minimal talablari sifatida dunyo bo’ylab keng qamrovda joriy qilinmoqda. Ushbu talablar korxonalarda sifatni rejalashtirish, nazorat qilish va doimiy takomillashtirish tizimini yo’lga qo’yishga yordam beradi.

Sifatni tahlil qilish va uni boshqarish mexanizmlarini chuqur tushunish uchun eng avvalo, “sifat” atamasining mohiyatini anglash muhimdir. Sifat – bu oddiy tushuncha emas, balki ko’p qirrali, turli jihatlarga ega bo’lgan kompleks tushunchadir. Turli fanlar — falsafa, ijtimoiyot, texnika, iqtisodiyot va huquq bu tushunchaga har xil yondashadi. Iqtisodiy nuqtai nazardan qaralganda, sifat – bu mahsulotning iste’mol qiymati, ya’ni iste’molchi foydalana oladigan real qadriyatidir. Demak, sifat tushunchasi iste’molchi ehtiyojiga bog’liq ravishda shakllanadi. Har bir xaridorning talabi, didi va kutgan natijasi har xil bo’lgani uchun mahsulot sifati ham har xil mezonlar asosida baholanadi. Shu sababli korxonalar o’z mahsulotlarini

yaratishda ommaviy emas, balki maqsadli va individual yondashuvni yo’lga qo’yishlari zarur. Aynan shunday yondashuvgina raqobatbardoshlikni ta’minlaydi va sifatni jamiyat uchun haqiqiy qadriyatga aylantiradi.

Sifat — bu mahsulot yoki xizmatning belgilangan talab va me’yorlarga qanchalik mos kelishini ifodalovchi tushuncha bo’lib, u ko’pincha texnik hujjatlardagi aniqliklar bilan belgilanadi. Bu yondashuv ayniqsa Ikkinchi jahon urushi davrida keng tarqalgan, chunki aynan o’sha paytda harbiy mahsulotlar qat’iy standartlarga muvofiq bo’lishi shart edi. Bunday ta’rif asosan ishlab chiqarish nuqtayi nazaridan shakllangan bo’lib, bunda mijozlarning fikri va ehtiyojlari unchalik e’tiborga olinmagan. Shunga qaramay, bugungi kunda ko’pchilik mutaxassislar sifatni aynan mijozlar talablariga javob beradigan darajada tushunishni ma’qul ko’rishadi.

Zamonaviy qarashlarga ko’ra, sifat — bu mahsulot yoki xizmat mijoz kutgan, istagan yoki ehtimoliy ehtiyojlarini qanday darajada qondirayotganini bildiradi. Shu sababli, kompaniya bozorda muvaffaqiyat qozonish uchun aynan iste’molchi nuqtai nazaridan sifatli mahsulotlar va xizmatlar yaratishga intilishi kerak. Sifatni to’g’ri aniqlash esa bevosita iste’molchi bilan aloqaga, ularning ehtiyojlarini chuqur o’rganishga bog’liq.

Sifatli mahsulot yoki xizmat deganda, ularni ishlab chiqarish yoki ko’rsatish davomida iste’molga yaroqlilik, foydalilik darajasi va amaliyotda o’zini qanday namoyon etishi tushuniladi. Bu tushuncha iste’molchilarning talablariga mos kelish darajasini anglatadi. Sifatni boshqarish esa, yuqori darajadagi foydalilikni ta’minlovchi xizmatlarni loyihalash, ishlab chiqish va mijozlarga yetkazish bilan bog’liq rahbarlik faoliyatini o’z ichiga oladi.

Xizmat sifati esa, mijozlar ehtiyojini qondira oladigan imkoniyatlar majmuasi sifatida ko’riladi. Shuningdek, xizmat sifati ko’pincha iste’molchiga bevosita ko’rsatilgan xizmatning darajasi bilan belgilanadi. Demak, sifatning zamonaviy talqinini tushunishda turli yondashuvlar mavjud bo’lsa-da, ularning barchasi mijoz ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan yondashuv asosida shakllanadi.

ISO 9000:2000 xalqaro standartida sifat juda aniq ta’riflangan: mahsulot yoki xizmatning xususiyatlari yig’indisining ularning talabga mos kelish darajasi sifat deb tan olinadi. Talab esa, aniqlangan ehtiyoj yoki istak sifatida belgilanadi.

Mahsulot sifati murakkab ko’rsatkich bo’lib, uni shakllanishiga ko’plab omillar ta’sir qiladi. Kerakli sifat darajasini ta’minlash uchun mahsulotning hayotiy tsiklini to’liq amalga oshirish zarur. Hayotiy tsikl deganda, mahsulot yaratish jarayonining bosqichma-bosqich davom etishi, ya’ni dastlabki talablar shakllanishidan tortib, undan foydalanish yoki ehtiyojning yo’qolishigacha bo’lgan davr tushuniladi. Mahsulot hayotiy tsiklining boshlang’ich bosqichlari ishlab chiqish, tayyorlash, sotish va foydalanish kabi jarayonlarni o’z ichiga oladi. Har bir bosqichda mahsulot sifati turli omillarga bog’liq holda shakllanadi va barqarorligini ta’minlash uchun bu omillarni to’g’ri boshqarish zarur bo’ladi. Shu tarzda sifat doimiy nazorat ostida ushlab turilishi mumkin.

Mahsulotni sinab ko’rish va ishlab chiqarishga tayyorlash bosqichi yangi mahsulot sifatiga qo’yiladigan istiqboldagi talablarni aniqlash, texnik hujjatlarni ishlab chiqish va ushbu talablarni iqtisodiy jihatdan maqbul yo’llar bilan amalga oshirishdan iborat. Ushbu bosqichda mahsulot sifatiga ta’sir etuvchi omillar hal qiluvchi ahamiyatga ega bo’ladi.

Amerikalik mutaxassislarning fikricha, mahsulot sifatini ta’minlash omillari 100 foizga teng deb olinsa, uning 75 foizi loyihalash, konstruktorlik qarorlari, tajriba namunalarini ishlab chiqish va takomillashtirishga to’g’ri keladi. 20 foiz ishlab chiqarish jarayonining o’zida, qolgan 5 foiz esa yakuniy qabul qilish bosqichida aniqlanadi. Yevropa tadqiqotlariga ko’ra esa sifatsizlik sabablari 70 foiz holatda loyiha kamchiliklariga, 20 foiz ishlab chiqarishdagi nuqsonlarga, qolgan 10 foiz esa ekspluatatsiya qoidalariga rioya qilmaslik bilan bog’liq bo’ladi. Bu statistikalar sifatning shakllanishida loyiha va tayyorgarlik ishlari hal qiluvchi rol o’ynashini ko’rsatadi.

Mahsulotni tayyorlash jarayoni GOST 15.001 standartiga muvofiq olib boriladi. Bu jarayonga texnik topshiriqlarni ishlab chiqish, zaruriy hujjatlarni tayyorlash, mahsulot namunalarini sinovdan o’tkazish va

tayyor mahsulotni tasdiqlash kiradi. Texnik topshiriq mahsulot tayyorlash jarayonidagi asosiy hujjat hisoblanadi. Unda mahsulotga qo’yiladigan texnik va iqtisodiy talablar, uni qaytarish shartlari, tasdiqlash mezonlari belgilab beriladi. Texnik topshiriqda mavjud talablarga qarshi keladigan qo’shimchalar qabul qilinmaydi. Bu hujjat mahsulotning kelgusidagi texnik darajasini kafolatlaydi. Uning asosida mahsulotning sifat ko’rsatkichlari aniqlanadi va xalqaro bozordagi ilg’or mahsulotlar bilan taqqoslanadi. Bu esa mahsulot ishlab chiqarishgacha bo’lgan bosqichda uning raqobatbardoshligini ta’minlash imkonini beradi.

Mahsulot tayyorlashda bozor holatini va marketing tahlilini oldindan o’rganish muhim hisoblanadi. G’arb kompaniyalari odatda mahsulotni ishlab chiqish uchun qilinadigan xarajatlarning yarmidan ko’pini aynan marketingga sarflashadi. Bu esa mahsulotning bozordagi joylashuvini oldindan aniqlash va unga bo’lgan ehtiyojni o’rganishga xizmat qiladi. Yakuniy mahsulot tayyor bo’lgach, uni baholash va ishlab chiqarishga ruxsat berish maqsadida maxsus komissiya tuziladi. Bu komissiya buyurtmachi, ishlab chiqaruvchi va tayyorlovchilardan iborat bo’ladi. Komissiyaga odatda buyurtmachi boshchilik qiladi. Agar u bo’lmasa, asosiy xaridor rahbar sifatida tayinlanadi. Komissiya tomonidan taqdim etilgan hujjatlar ko’rib chiqilib, maxsus akt tuziladi. Unda mahsulotga qo’yilgan talablarning bajarilishi, texnik darajasi, ishlab chiqarish hajmi va shakli, mavjud nuqsonlarni bartaraf etish bo’yicha takliflar va etalon namunani tasdiqlash kabi jihatlar o’z aksini topadi.

Etalon namuna mahsulot ishlab chiqarilishi va saqlanishi davomida estetik va texnik talablar asosida yaratilgan mahsulot sifatini baholash uchun ishlatiladi. Bu namunalar keyinchalik yuzaga keladigan da’vo va reklamatsiyalarni oldini olishda asosiy mezon bo’lib xizmat qiladi. Komissiya tuzgan akt asosida texnik topshiriq yakunlangan deb hisoblanadi. Bu esa mahsulotni ommaviy ishlab chiqarishga ruxsat berilganligini bildiradi. Ishlab chiqaruvchi korxona esa tayyor mahsulot partiyasiga mos etalon namunani qabul qilish nazoratida asosiy hujjat sifatida talab qilishi mumkin. Etalon nusxa maxsus belgilar bilan

tasdiqlanishi lozim va tegishli mutaxassis yoki texnik kengash tomonidan yozma ravishda tasdiqlanadi. Mahsulot ishlab chiqarish jarayoni esa uch bosqichdan iborat bo'lib, ular mahsulotni ishlab chiqarishga kiritish, ishlab chiqarishga ruxsat berish va ishlab chiqarishni to'xtatishdan iboratdir.

9.2. Zamonaviy sifat menejmenti tizimi

Sifat menejmenti tizimi, qisqacha aytganda, bu korxonada mahsulotlar va xizmatlar sifatining barqarorligini ta'minlashga qaratilgan umumiy boshqaruv tizimining ajralmas qismidir. U kompaniyada ishlab chiqarish jarayonlarini belgilangan sifat talablariga muvofiq amalga oshirish va mijozlarning ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan faoliyatdir. Sifatni boshqarish deganda rahbariyat va xodimlar tomonidan mahsulot yaratish jarayoniga ta'sir etish orqali sifatni ta'minlashga qaratilgan rejali, nazoratli va qarorlar asosida amalga oshiriladigan amaliy harakatlar tushuniladi.

Zamonaviy sifat menejmenti tizimi bu – korxonaning tashkiliy tuzilmasi, hujjatlar bilan ishlash tizimi, axborot oqimlari hamda sifatga ta'sir qiluvchi barcha jarayonlarni o'zida mujassamlashtirgan tizimdir. Bu tizim korxonada samarali ishlashi uchun uning barcha tuzilmalari o'zaro bog'langan bo'lishi va butun tashkilot miqyosida barcha faoliyat jarayonlarini to'liq qamrab olishi kerak. Ya'ni sifat menejmenti izchil va yagona tizim asosida yuritilishi lozim.

Sifat menejmenti tizimining asosiy asoslaridan biri bu – ISO 9001 xalqaro standarti hisoblanadi. Mazkur standart sifatni boshqarish tizimining tashkilot ichidagi tuzilmasi, kerakli metodik hujjatlar, tartiblar, ko'rsatmalar, ish yuritish qoidalari, resurslar hamda sifatni ta'minlash uchun zarur bo'lgan barcha jarayonlarni qamrab oladi. Korxonada sifat menejmenti tizimini joriy etishdan asosiy maqsad korxonaning o'z faoliyatida sifatni ta'minlash orqali mahsulotdagi nuqsonlar ulushini kamaytirish, ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish jarayonlarini optimallashtirish, mijozlar ishonchini oshirish, korxona obro'sini ko'tarish va raqobatbardoshligini ta'minlashdir. Sifat menejmenti tizimining sertifikati kompaniyaning mahsulotlari, yetkazib

beruvchilari, amal qilinayotgan standartlari, auditor kompaniya haqida ma’lumotlar, ro’yxatga olish raqami va sertifikat amal qilish muddati kabi ko’plab muhim ma’lumotlarni o’z ichiga oladi.

Korxonada sifat menejmenti tizimini ishlab chiqish va joriy etish bosqichma-bosqich amalga oshiriladi. Eng avvalo, korxonaning mavjud sifat menejmenti tizimi holati o’rganiladi. Keyin esa sifat menejmenti tizimini joriy qilish bo’yicha reja ishlab chiqiladi, korxona rahbariyati bilan kelishilgan holda sifat menejmenti tizimining tarkibi va tuzilmasi, qamrab olinadigan jarayonlar va boshqa asosiy parametrlar belgilanadi. Shundan so’ng, sifat menejmenti tizimi bo’yicha zarur jarayonlar ishlab chiqiladi va ular hujjatlashtiriladi. Bu jarayonlar bo’yicha korxona xodimlari o’qitiladi. Yakuniy bosqichda esa sifat menejmenti tizimini to’liq joriy qilish ishlari amalga oshiriladi va uning samaradorligi baholanadi. Natijada korxona sifatni boshqarish bo’yicha yanada samarali tizimga ega bo’ladi.

Ichki auditorlarni tayyorlash va ular tomonidan ichki auditlarni o’tkazish sifat menejmenti tizimini muvaffaqiyatli joriy etish va qo’llab-quvvatlashda muhim bosqich hisoblanadi. Bu jarayon davomida korxona ichida faoliyat yuritayotgan xodimlarga sifat menejmentining asosiy prinsiplari, audit o’tkazish uslublari, aniqlangan kamchiliklarga tahliliy yondashuv va takomillashtirish choralarini ishlab chiqish bo’yicha chuqur bilim va amaliy ko’nikmalar beriladi.

Shuningdek, korxona sertifikatlash tizimi va uni amalga oshiruvchi sertifikatlashtirish organini tanlashda mutaxassislar bilan maslahatlashuvi ham zarur. Bu orqali tashkilot o’ziga mos va ishonchli muvofiqlik baholash organini aniqlaydi. Keyinchalik korxona tanlangan audit tashkiloti bilan birgalikda sertifikatlash auditini o’tkazadi. Audit natijalari ijobiy bo’lsa, tashkilot ISO 9001 xalqaro standartiga mos keluvchi sifat menejmenti tizimi mavjudligini tasdiqlovchi rasmiy sertifikatni qo’lga kiritadi.

Bundan tashqari, ishlab chiqarish jarayonlari bilan bog’liq bo’lgan asosiy operatsiyalarni tartibga soluvchi reglamentlar, sifat sohasidagi siyosat va korxona bo’limlarining sifat bo’yicha aniq belgilangan maqsadlari aniqlanadi. Korxonaning doimiy rivojlanishiga xizmat

qiladigan takomillashtirish dasturi, texnologik reglamentlar, amalda qo’llaniladigan me’yoriy-texnik hujjatlar va ular ro’yxati ham sifat menejmenti tizimi hujjatlari to’plamida o’z o’rniga ega bo’ladi. Shuningdek, xodimlar faoliyatini samarali tashkil etish va mehnat jarayonlarini tartibga solish uchun lavozim yo’riqnomalari va strukturaviy bo’linmalar faoliyatini belgilovchi nizomlar tayyorlanadi. Bularning barchasi yagona tizimda ishlashi orqali korxonaning sifat menejmenti tizimi to’liq faol holatda ekanligi isbotlanadi. Natijada korxona muvofiqlik sertifikatini qo’lga kiritadi va xalqaro bozor talablariga mos faoliyat yuritishga qodir bo’ladi.

Ayrim turdagi mahsulotlar va xizmatlar, xususan harbiy texnika, qurol-aslaha, aloqa vositalari hamda strategik ahamiyatga ega bo’lgan boshqa mahsulotlar ishlab chiqarish yoki ishlab chiqish faoliyatida sifat menejmenti tizimi bo’yicha sertifikatlash talab etiladi. Bunday hollarda sertifikatlash jarayoni davlat tomonidan tartibga solinadi va qonuniy asosda majburiy hisoblanadi. Aynan shunday holatlarda, Sifat menejmenti tizimi bo’yicha amal qilayotgan sertifikatga ega bo’lish korxonalarga xalqaro bozorlarda uchraydigan notarif to’siqlarni, ya’ni majburiy sertifikatlash talablarini yengib o’tishda yordam beradi. Bu ayniqsa, ayrim mamlakatlar tomonidan o’rnatilgan qat’iy standartlarga rioya qilish lozim bo’lgan hollarda dolzarb hisoblanadi.

Boshqa ko’plab sohalarda esa ISO 9001 sertifikatini olish majburiy shart emas, biroq bu hujjatga ega bo’lish tashkilotlar uchun bir qator muhim afzalliklarni beradi. Masalan, korxonada sifat menejmenti tizimi mavjudligini tasdiqlovchi sertifikat mijozlar, hamkor tashkilotlar va yetkazib beruvchilar bilan ishonchli va barqaror munosabatlar o’rnatishga xizmat qiladi. Ushbu sertifikat mavjud bo’lgan kompaniyalar o’z mahsulotlari bilan bozorga chiqishda sezilarli ustunlikka ega bo’ladilar, chunki ko’plab zamonaviy tashkilotlar o’zlari bilan hamkorlik qiladigan korxonalarda ISO 9001 sertifikati bo’lishini muhim mezon sifatida ko’radilar.

Ba’zi tashkilotlar zamonaviy boshqaruv uslublarini qo’llash tarafdori bo’lib, ular tuzgan shartnomalarda hamkor tomonlar ham ushbu ilg’or yondashuvlarga amal qilishlarini xohlashadi. Boshqalar

esa bu sertifikatga ega bo’lgan korxonalarni mustahkam va ishonchli sifatida ko’radilar. Bundan tashqari, bu hujjat bo’lajak hamkorning ishlab chiqarish jarayonini joyida tekshirish o’rniga xizmat qilishi mumkin, bu esa ham vaqt, ham mablag’ tejalishini ta’minlaydi. Investorlar uchun ham bu sertifikat korxonaning barqaror yetkazib berish imkoniyatiga ega ekanini ko’rsatadigan ishonchli dalil hisoblanadi.

Agar sertifikat nufuzli va xalqaro miqyosda tan olingan sertifikatlash organi tomonidan berilgan bo’lsa, bu korxonaning obro’sini yanada oshiradi. Shuningdek, ISO 9001 sertifikatining mavjudligi korxonaning iqtisodiy barqarorligini, ishonchliligini va samaradorligini tasdiqlovchi muhim omil sifatida baholanadi. Bu esa o’z navbatida sug’urta kompaniyalari bilan ishlashda sug’urta badallarini kamaytirish, yirik moliya institutlaridan kredit olishda esa foiz stavkalarini past darajada saqlash imkoniyatini yaratadi.

Bundan tashqari, korxona o’z reklama materiallarida ushbu sertifikatga egaligini ko’rsatishi orqali o’zining sifatga bo’lgan yondashuvini namoyish etadi, bu esa yangi mijozlar e’tiborini tortishda muhim omilga aylanishi mumkin. Shu bois, Sifat menejmenti tizimi bo’yicha sertifikatga ega bo’lish zamonaviy bozordagi raqobatda sezilarli ustunlikni ta’minlaydi.

9.3. Raqamlashtirish orqali ishlab chiqarish samaradorligini oshirish

Raqamlashtirish bugungi kunda ishlab chiqarish jarayonlarini samarali boshqarishning muhim omillaridan biriga aylangan. Korxonalarda raqamli texnologiyalarni joriy etish orqali mahsulot sifati, ishlab chiqarish tezligi va resurslardan foydalanish samaradorligini sezilarli darajada oshirish mumkin. Raqamlashtirish ishlab chiqarishning barcha bosqichlariga — rejalashtirishdan tortib, tayyor mahsulotni mijozga yetkazib berishgacha — chuqur ta’sir ko’rsatadi.

Zamonaviy sanoat korxonalari mahsulot sifati va ishlab chiqarish unumdorligini ta’minlashda turli texnologik yechimlardan

foydalanmoqda. Masalan, avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari ishlab chiqarish jarayonidagi barcha operatsiyalarni doimiy ravishda monitoring qiladi, real vaqt rejimida ma’lumotlarni yig’adi va analiz qiladi. Bu esa korxona rahbariyatiga tezkor va asosli boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkonini beradi.

Sensorli qurilmalar, IoT texnologiyalari, sun’iy intellekt tizimlari orqali uskunalarning texnik holati, ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifati, energiya sarfi kabi ko’rsatkichlar doimiy nazoratda bo’ladi. Agar jarayonda biror og’ish yoki sifatsizlik xavfi yuzaga kelsa, tizim darhol ogohlantiradi yoki avtomatik tarzda muammoni bartaraf etadi. Bu ishlab chiqarishdagi turli nosozliklarning oldini olishga yordam beradi, isrofgarchilikni kamaytiradi va qayta ishlab chiqarish zaruratini yo’qotadi. Bu tizimlar zamonaviy sanoat ishlab chiqarish jarayonlarini optimallashtirishda o’ta muhim texnologik vositalar hisoblanadi. Ular ishlab chiqarishdagi har bir element va texnologik operatsiyani doimiy ravishda monitoring qilish, analiz qilish va boshqarish imkonini beradi. Bunday tizimlar yordamida korxonalarda ishlab chiqarish samaradorligi oshadi, mahsulot sifati nazorat ostida bo’ladi va energiya resurslari tejaladi.

Sensorli qurilmalar — bu turli fizikaviy parametrlarni aniqlovchi va real vaqt rejimida o’lchov natijalarini uzatuvchi texnik vositalar bo’lib, ular harorat, bosim, tebranish, namlik, oqim tezligi kabi ko’rsatkichlarni aniq qayd etadi. Ular ishlab chiqarish uskunalari va mashinalarning ish holatini kuzatish imkonini yaratadi. Masalan, agar harorat belgilangan me’yordan oshsa yoki bosim pasaysa, sensor buni darhol qayd etadi va tegishli tizimlarga signal yuboradi. Bu esa nosozliklarni erta aniqlash va ularning oldini olishga imkon beradi.

IoT texnologiyalari — bu “Internet of Things” yoki “Narsalar Interneti” deb ataluvchi texnologik platformadir. Uning mohiyati shundan iboratki, barcha ishlab chiqarish qurilmalari va texnik resurslar tarmoqqa ulanadi va ular o’zaro uzluksiz ma’lumot almashadi. IoT orqali barcha texnologik uzellar yagona axborot maydonida ishlaydi. Bu esa ishlab chiqarish jarayonlarini to’liq raqamlashtirish, real vaqtda boshqarish va barcha bosqichlar ustidan uzluksiz nazorat o’rnatish

imkonini beradi. IoT tizimlari texnik xizmat ko’rsatish vaqtlarini rejalashtirish, avariya holatlarini oldindan prognoz qilish, zaxira qismlar zaxirasini avtomatik yangilash kabi amaliy funktsiyalarni ham bajaradi.

Sun’iy intellekt tizimlari esa katta hajmdagi axborotlarni chuqur tahlil qilish va ulardan asosli xulosalar chiqarish imkonini beradigan algoritmlarga asoslangan texnologiyadir. Sun’iy intellekt yordamida ishlab chiqarishdagi o’zgarishlar, mahsulotdagi sifatsizliklar yoki energiya sarfining ortishi kabi muammolar sabab va oqibat bog’liqligida tahlil qilinadi. Bu esa nafaqat mavjud muammolarni aniqlash, balki ularning kelgusida yuzaga kelishini oldindan prognoz qilish imkonini beradi. Sun’iy intellekt texnologiyasi mashina o’rganishi, ya’ni oldingi tajribalardan foydalanib, yangi yechimlarni mustaqil ishlab chiqish qobiliyatiga ham ega.

Ushbu texnologiyalar birgalikda qo’llanilganda, ishlab chiqarish korxonalarining texnik jihatdan mukammallashuvini, ishlab chiqarish jarayonlarining barqarorligini va mahsulot sifati ustidan to’liq nazoratni ta’minlaydi. Bu esa korxonaga raqobatbardosh mahsulotni muntazam ravishda taqdim etish, tannarxni kamaytirish va bozorda yetakchi mavqe egallash imkonini beradi. Shu bilan birga, xodimlar ishi yengillashadi, inson omilidan kelib chiqadigan xatoliklar kamayadi va ishlab chiqarish jarayoni maksimal avtomatlashtirilgan shaklga o’tadi.

Raqamli yechimlar yordamida ishlab chiqarish hajmlari aniq rejalashtiriladi, xomashyo zaxiralari optimallashtiriladi, ishlab chiqarish muddatlari qisqartiriladi. Shuningdek, har bir mahsulot birligi bo’yicha butun hayotiy tsikl davomida to’plangan ma’lumotlar bazasi shakllantiriladi. Bu esa sifatni tahlil qilish, statistik nazoratni yo’lga qo’yish va keyingi mahsulotlarni ishlab chiqishda mavjud tajribalardan foydalanishga zamin yaratadi.

Shuni alohida ta’kidlash joizki, raqamlashtirish nafaqat ishlab chiqarish samaradorligini oshiradi, balki korxonada mehnat intizomini kuchaytiradi, ishchi kuchining unumdorligini oshiradi va inson omilidan kelib chiqadigan xatoliklar sonini sezilarli darajada

kamaytiradi. Korxona raqamli formatga o’tgan sari u yanada moslashuvchan, raqobatbardosh va barqaror tizimga aylana boradi.

Yakuniy natijada raqamli texnologiyalarni ishlab chiqarish tizimlariga joriy etish korxonaga nafaqat ichki samaradorlikni, balki tashqi bozordagi raqobat ustunligini ham ta’minlaydi. Shu sababli ishlab chiqarish korxonalarining raqamli transformatsiyasi nafaqat texnik yangilanish, balki strategik rivojlanish omili sifatida qaralishi lozim.

Nazorat savollari:

1. Mahsulot sifati tushunchasini qanday izohlaysiz va uning asosiy belgilari nimalardan iborat?
2. Ishlab chiqarish korxonalarida mahsulot sifatini boshqarishning asosiy bosqichlari nimalardan iborat?
3. Mahsulot sifatiga ta’sir etuvchi ichki va tashqi omillarni sanab bering.
4. Sifat menejmenti tizimlari qanday xalqaro standartlarga asoslanadi va ularning ahamiyati nimada?
5. ISO 9001 standarti asosida sifatni boshqarish tizimi qanday tashkil etiladi?
6. Mahsulot sifatini boshqarishda zamonaviy axborot texnologiyalarining roli qanday?

X BOB. ISHLAB CHIQARISH XARAJATLARINI BOSHQARISH

10.1. Ishlab chiqarish xarajatlarining mohiyati va tarkibi

Ishlab chiqarish xarajatlari korxonaning mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmat ko’rsatish jarayonida iste’mol qiladigan barcha resurslar qiymatini ifodalaydi. Ular korxonaning asosiy faoliyatini moliyaviy jihatdan ta’minlab turuvchi eng muhim ko’rsatkichlardan biri hisoblanadi. Xarajatlar deganda nafaqat xom ashyo va materiallar xarajatlari, balki energiya sarfi, ishchi kuchi uchun to’lov, ishlab chiqarish uskunalarining eskirishi natijasida yuzaga keladigan amortizatsiya xarajatlari, ishlab chiqarish binolari va uskunalarini saqlash, texnologik jarayonlarga xizmat ko’rsatish, shuningdek ishlab chiqarish bilan bevosita bog’liq bo’lgan boshqa harajatlar tushuniladi.

Ushbu xarajatlar tarkibiy jihatdan turlicha bo’lib, ularni turkumlash orqali korxona ichki hisob-kitoblarini aniq olib borishi, moliyaviy resurslarini to’g’ri yo’naltirishi va strategik rejalashtirishni samarali amalga oshirishi mumkin. Masalan, xarajatlar doimiy va o’zgaruvchan bo’lishi mumkin. Doimiy xarajatlarga ishlab chiqarish hajmiga bog’liq bo’lmagan, ya’ni ishlab chiqarish bo’lsa ham, bo’lmasa ham doimiy to’lanadigan xarajatlar kiradi. Bunga ijaralar, asosiy fondlar amortizatsiyasi, boshqaruv xodimlari ish haqi misol bo’ladi. O’zgaruvchan xarajatlar esa ishlab chiqarish hajmiga mutanosib ravishda ortib yoki kamayib boradi — masalan, xom ashyo, yordamchi materiallar, ishlab chiqarish ishchilari mehnat haqi.

Shuningdek, xarajatlar to’g’ridan-to’g’ri va bilvosita turlarga ham bo’linadi. To’g’ridan-to’g’ri xarajatlar — bu mahsulot ishlab chiqarishga bevosita bog’liq bo’lgan sarf-xarajatlar bo’lib, ular konkret mahsulot birligiga nisbatan hisoblanadi. Bilvosita xarajatlar esa umumiy xarajatlar sirasiga kiradi va ularni aniq mahsulotga biriktirish qiyin, shuning uchun ular belgilangan usullar orqali taqsimlanadi.

Ishlab chiqarish xarajatlarining tarkibi, tuzilmasi va ulushlari ishlab chiqarilayotgan mahsulotning turi, texnologik murakkablik

darajasi, ishlab chiqarish hajmi va korxonaning ishlab chiqarish texnologiyasi bilan bevosita bog’liq bo’ladi. Masalan, yuqori texnologiyali ishlab chiqarishda ilmiy-texnikaviy ishlanmalarga va uskuna amortizatsiyasiga to’g’ri keladigan xarajatlar ulushi ko’proq bo’lishi mumkin, an’anaviy ishlab chiqarishda esa asosiy yuk xom ashyo va mehnat sarfiga tushadi. Shunday qilib, ishlab chiqarish xarajatlarining mazmuni nafaqat korxonaning hozirgi faoliyatini baholash, balki kelgusida foydali strategiyalarni shakllantirishda ham muhim analitik manba hisoblanadi.

Ishlab chiqarish xarajatlari bu — mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmat ko’rsatish jarayonida iste’mol qilinadigan resurslar qiymatini ifodalaydi. Ular xom ashyo, materiallar, yoqilg’i, energiya, ish haqi, asbob-uskunalar amortizatsiyasi va boshqa ishlab chiqarishga bevosita yoki bilvosita aloqador xarajatlardan iborat bo’ladi. Xarajatlarni to’g’ri tasniflash — ularni tahlil qilish, rejalashtirish va boshqarishda muhim rol o’ynaydi. Ular doimiy va o’zgaruvchan, to’g’ridan-to’g’ri va bilvosita, asosiy va qo’shimcha turlarga bo’linadi. Xarajatlar tuzilmasi korxonaning texnologik darajasi, ishlab chiqarish hajmi va sanoat tarmog’iga qarab o’zgaradi.

Ishlab chiqarish xarajatlari mahsulot tannarxiga tegishli hisobot davrida kiritiladi. Ayrim xarajat turlari, masalan, yangi ishlab chiqarishni tayyorlash va o’zlashtirishga sarflanadigan xarajatlar, maxsus asbob-uskunalarning eskirishini qoplash bo’yicha xarajatlar yoki mavsumiy sanoat sohalarining xarajatlari smeta asosida bosqichma-bosqich hisobga olinadi. Bunday xarajatlar odatda uzoq muddatda taqsimlanadi va mahsulot tannarxiga to’liq emas, balki ma’lum ulushlarda kiritiladi.

Xarajatlarni hisobga olish jarayoni belgilangan tartibdagi birlamchi hujjatlar asosida yuritiladi. Ushbu hujjatlar yordamida har bir xarajat elementi va maqolasi, mahsulot turlari hamda bajarilayotgan ish va xizmatlar bo’yicha alohida ajratilgan holda tahlil qilinadi. Bu esa ishlab chiqarish xarajatlari ustidan doimiy nazorat olib borishga va iqtisodiy tahlil yuritishga imkon beradi.

Xarajatlar hisobining yakuniy bosqichi sifatida kalkulyatsiya – ya’ni mahsulot, xizmat yoki ishlarning aniq tannarxini hisoblash amalga oshiriladi. Bu jarayon bir necha muhim maqsadlarni ko’zlaydi: birinchidan, mahsulot narxlarini asoslash va ishlab chiqarishdan olinadigan foydani baholash imkonini beradi. Ikkinchidan, tannarxni kamaytirish yo’llarini aniqlash orqali korxonaning rentabelligini oshirish va raqobatbardoshligini kuchaytirish imkoni tug’iladi. Uchinchidan, ishlab chiqarish ichidagi iqtisodiy munosabatlarni resurslar, mehnat va natijalar asosida uyg’unlashtirishda yordam beradi.

Ishlab chiqarish xarajatlari deganda mahsulot tayyorlash, xizmat ko’rsatish yoki ishlab chiqarish jarayonini yuritish uchun ketadigan barcha moliyaviy, mehnat va moddiy resurslar tushuniladi. Ular korxonaning iqtisodiy faoliyatida muhim o’rin tutadi, chunki aynan xarajatlar darajasi mahsulot tannarxiga, ya’ni bir dona mahsulot ishlab chiqarish qiymatiga bevosita ta’sir ko’rsatadi. Xarajatlar qanchalik oqilona boshqarilsa, korxona shunchalik samarali ishlaydi va foydasi ortadi.

Ishlab chiqarish xarajatlari tarkibi juda murakkab va ko’p qirrali bo’lib, ularni bir nechta mezonlar asosida tasniflash mumkin. Masalan, iqtisodiy mohiyati jihatidan ular quyidagi asosiy tarkibiy qismlardan iborat: xom ashyo va materiallar xarajati, yordamchi materiallar, yoqilg’i va energiya sarfi, ish haqi xarajatlari, ijtimoiy sug’urta ajratmalari, asosiy vositalarning eskirishi (amortizatsiya), ta’mirlash va xizmat ko’rsatish xarajatlari, tashish va saqlash xarajatlari, ishlab chiqarishni boshqarish bilan bog’liq xarajatlar va boshqa turdagi harajatlar.

Ayniqsa, bugungi kunda ishlab chiqarish texnologiyalarining rivojlanishi natijasida energiya, avtomatlashtirilgan tizimlar va raqamli yechimlarga bo’lgan xarajatlar tobora ortib bormoqda. Bu esa korxonalardan har bir xarajat turini chuqur tahlil qilishni, ularni real vaqt rejimida kuzatib borishni va optimallashtirish imkoniyatlarini doimiy izlab topishni talab qiladi.

Xarajatlarni boshqarishda ular qanday mahsulot yoki xizmatga tegishli ekanini to’g’ri aniqlash ham muhim ahamiyatga ega. Shu sababli ishlab chiqarishda har bir mahsulot turi yoki xizmat ko’rsatish yo’nalishi uchun alohida xarajatlar hisobini yuritish korxonaning iqtisodiy holatini aniq tahlil qilishga yordam beradi. Masalan, ommaviy ishlab chiqariladigan mahsulotlar bilan maxsus buyurtmalar asosida tayyorlanadigan mahsulotlarning xarajat tuzilmasi keskin farq qiladi.

Shu bilan birga, ba’zi xarajatlar bevosita ishlab chiqarishga tegishli bo’lsa, boshqalari bilvosita bo’lishi mumkin. Bevosita xarajatlar mahsulotning o’ziga bog’liq bo’lib, aniq hisoblab chiqiladi, masalan, xom ashyo yoki asosiy ishchilar ish haqi. Bilvosita xarajatlar esa, masalan, ishlab chiqarish binolarini yoritish, isitish yoki umumiy boshqaruv xarajatlari kabi, to’g’ridan-to’g’ri mahsulotga bog’lanmagan, ammo umumiy ishlab chiqarish faoliyatini ta’minlovchi xarajatlardir. Ularni mahsulotga taqsimlash uchun maxsus usullar va kalkulyatsiya texnikalari qo’llaniladi.

Ishlab chiqarish xarajatlari – bu mahsulot yaratish jarayonida sarflanadigan moddiy, mehnat va moliyaviy resurslarning umumiy yig’indisidir. Ular korxonaning asosiy faoliyatini yuritish va uning iqtisodiy samaradorligini ta’minlashda hal qiluvchi omillardan biri sanaladi. Xarajatlarning mohiyatini chuqur anglash uchun avvalo ularning tuzilmasi, turlari va shakllanish mexanizmini aniqlash zarur. Bu xarajatlar tarkibida xom ashyo, materiallar, energiya, ish haqi, asosiy vositalar eskirishi (amortizatsiya), xizmatlar va boshqa yordamchi elementlar mavjud bo’lib, ular mahsulot ishlab chiqarishning bevosita yoki bilvosita qismlarini tashkil etadi.

Xulosa qilib aytganda, ishlab chiqarish xarajatlarining mohiyati va tarkibini to’g’ri tushunish va ularni puxta boshqarish korxona faoliyatining iqtisodiy samaradorligini oshirish, mahsulot tannarxini maqbullashtirish va ichki resurslardan maksimal darajada foydalanish imkonini beradi. Bu esa raqobatbardoshlikni mustahkamlash va barqaror rivojlanishga erishishda muhim omil hisoblanadi.

10.2. Xarajatlarni boshqarishning maqsadi va strategik yondashuvlari

Xarajatlarni boshqarishning asosiy maqsadi — ishlab chiqarish samaradorligini oshirish orqali mahsulot tannarxini pasaytirish va foyda hajmini ko’paytirishdir. Buning uchun har bir xarajat turining asoslanganligini aniqlash, ortiqcha va samarasiz xarajatlarni kamaytirish, ishlab chiqarish jarayonlarini optimallashtirish, resurslardan tejamkor foydalanish talab etiladi. Boshqaruv qarorlari strategik darajada ishlab chiqilib, ularni raqamli tahlil asosida baholab borish muhimdir. Zamonaviy yondashuvlarda “lean production”, “kaizen”, “just-in-time” kabi konsepsiyalar xarajatlarni nazorat qilishda keng qo’llanilmoqda.

Ishlab chiqarish xarajatlarini rejalashtirish va ular ustidan doimiy nazorat o’rnatish korxonaning moliyaviy barqarorligi, rentabellik darajasi va bozor sharoitlarida muvaffaqiyatli faoliyat yuritishida hal qiluvchi rol o’ynaydi. Xarajatlarni oldindan rejalashtirish, ya’ni moliyaviy resurslarni qanday taqsimlash va sarflash rejasini ishlab chiqish orqali ishlab chiqarish jarayonini uzluksiz tashkil etish, ortiqcha chiqimlarning oldini olish va resurslardan eng samarali foydalanish imkoniyati yaratiladi.

Rejalashtirish jarayoni, bir tomondan, mavjud ishlab chiqarish quvvatlari, texnologiyalar, mehnat resurslari va bozor talablari bilan uzviy bog’liq bo’lsa, boshqa tomondan esa, mahsulot tannarxini maqbullashtirish, foyda hajmini oshirish va ishlab chiqarishni iqtisodiy jihatdan asoslashga xizmat qiladi. Masalan, korxonada ishlab chiqilayotgan mahsulot turlari uchun xom ashyo sarfi, energiya xarajatlari, ish haqi fondi va amortizatsiya ajratmalari kabi ko’rsatkichlar asosida batafsil xarajat smetalari tuziladi. Bu smetalar keyinchalik ishlab chiqarish jarayonida real xarajatlar bilan solishtirilib, tafovutlar tahlil qilinadi.

Nazorat esa rejalashtirish natijalarining amalda qanday bajarilayotganini aniqlashga xizmat qiladi. U nafaqat buxgalteriya hisobi asosida yuritiladi, balki menejerlar, iqtisodchilar va texnologlar tomonidan ishlab chiqarishning barcha bosqichlarida amalga oshiriladi.

Xarajatlar ustidan nazorat qilish – bu iqtisodiy resurslarning maqsadli va oqilona ishlatilishini ta’minlovchi vosita bo’lib, u orqali isrofgarchilik, me’yordan ortiqcha sarf yoki noto’g’ri boshqaruv oqibatlari aniqlanadi.

Shuningdek, xarajatlar monitoringi orqali ishlab chiqarish jarayonidagi muammolar, samaradorlikning pasayish sabablari va resurs yetishmovchiligi tezda aniqlanadi. Bu esa rahbariyatga tezkor chora-tadbirlar ishlab chiqish, ishlab chiqarish siyosatini qayta ko’rib chiqish va texnologik jarayonlarni optimallashtirish imkonini beradi. Ayniqsa, bugungi kunda raqamlashtirilgan axborot tizimlari, ERP va MRP dasturlari yordamida xarajatlarni onlayn kuzatish, solishtirish va tahlil qilish imkoniyatlari yanada kengaydi.

Xulosa qilib aytganda, ishlab chiqarish xarajatlarini puxta rejalashtirish va tizimli nazorat qilish korxonaning strategik maqsadlariga erishishida hal qiluvchi ahamiyatga ega. Bu nafaqat resurslarni tejamli ishlatishga, balki narx siyosatini to’g’ri yuritishga, foyda ko’rsatkichlarini oshirishga va raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarishga zamin yaratadi

Ishlab chiqarish xarajatlarini tahlil qilish – bu korxona ichki iqtisodiy faoliyatini chuqur o’rganish va xarajatlarning tuzilmasi, miqdori hamda dinamikasini baholash orqali samaradorlik darajasini aniqlash jarayonidir. Ushbu tahlil ishlab chiqarish xarajatlari qanday shakllanayotganini, ulardagi o’sish yoki kamayish sabablarini va bu o’zgarishlarning korxona moliyaviy natijalariga qanday ta’sir qilayotganini aniqlashga qaratiladi.

Birinchi navbatda, tahlil jarayonida xarajatlar tarkibi elementlar bo’yicha o’rganiladi: xom ashyo va materiallar, ish haqi, energiya, amortizatsiya, xizmatlar va boshqa to’lovlar. Har bir elementning umumiy xarajatlardagi ulushi aniqlanadi va ularning o’zgarish tendensiyalari vaqt oralig’ida solishtiriladi. Masalan, xom ashyo narxining oshishi ishlab chiqarish tannarxining sezilarli ko’tarilishiga olib kelishi mumkin, bu esa foyda kamayishiga sabab bo’ladi.

Shuningdek, olingan ma’lumotlar asosida xarajatlarning ishlab chiqarilgan mahsulot birligiga to’g’ri keladigan hajmi – ya’ni bir birlik

mahsulot tannarxi hisoblab chiqiladi. Bu ko’rsatkich ishlab chiqarish samaradorligini aniq ko’rsatadi va uni turli davrlar, mahsulot turlari yoki bo’limlar kesimida solishtirish orqali zaif nuqtalarni aniqlash imkonini beradi.

Optimallashtirish esa tahlil asosida aniqlangan kamchiliklarni bartaraf etish, ortiqcha yoki asossiz xarajatlarni qisqartirish, mavjud resurslardan eng yuqori darajada foydalanishga erishish choralarini ishlab chiqishni anglatadi. Optimallashtirish jarayonida quyidagi yo’nalishlar muhim rol o’ynaydi: energiya tejamkor texnologiyalarni joriy qilish, ishlab chiqarish chiqindilarini kamaytirish, ishlab chiqarish me’yorlarini yangilash, avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlaridan foydalanish, logistika xarajatlarini optimallashtirish va korxona ichidagi jarayonlarni qayta ko’rib chiqish.

Zamonaviy sharoitda optimallashtirishda IT texnologiyalarning roli juda katta. ERP, CRM, BI kabi tizimlar xarajatlar bo’yicha real vaqtda ma’lumotlarni tahlil qilish, moliyaviy prognozlar tuzish va strategik qarorlar qabul qilish imkonini beradi. Shuningdek, benchmarking (ya’ni boshqa ilg’or korxonalar bilan solishtirish) orqali ham o’z faoliyatini baholash va yaxshilash mumkin.

Umuman olganda, ishlab chiqarish xarajatlarini tahlil qilish va ularni optimallashtirish – bu faqat iqtisodiy samaradorlikni oshirish emas, balki raqobat muhitida o’z pozitsiyasini mustahkamlash va uzoq muddatli rivojlanishni ta’minlash vositasidir.

Ishlab chiqarish xarajatlarini hisobga olish – bu faqat statistik yoki buxgalteriya vazifasi emas, balki boshqaruv qarorlarini asoslashda muhim iqtisodiy instrumentdir. Xarajatlarni to’g’ri hisobga olish korxona faoliyatining moliyaviy natijalariga bevosita ta’sir ko’rsatadi. Tannarxni aniqlash mahsulot narxini belgilash, foyda darajasini hisoblash, bozor strategiyasini ishlab chiqish va raqobatdosh ustunlikni shakllantirishda hal qiluvchi ahamiyatga ega. Ayniqsa, korxonaning faoliyati davomida xarajatlar elementlar bo’yicha tahlil qilinib, ular ishlab chiqarish jarayoniga qanday ta’sir qilayotgani aniqlanadi.

Shu o’rinda xarajatlarni tahlil qilish va optimallashtirish bosqichi ajralmas jarayon sifatida ko’riladi. Tahlil yordamida har bir xarajat

elementi bo’yicha real harajatlar bilan rejalashtirilganlar o’rtasidagi farq aniqlanadi, ortiqcha yoki asossiz xarajatlar fosh etiladi. Ushbu tahliliy yondashuv xarajatlarning tuzilmasini yanada chuqurroq anglash va kelgusida ularni kamaytirish bo’yicha asosli takliflar ishlab chiqishga xizmat qiladi. Optimallashtirish esa ishlab chiqarish xarajatlarini maqbullashtirish, mavjud resurslardan samarali foydalanish va korxonaning umumiy iqtisodiy barqarorligini mustahkamlashga qaratilgan amaliy harakatlar yig’indisidir. Bunga energiya tejamkor texnologiyalarni qo’llash, avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlarini joriy etish, mahsulot sifatini oshirish orqali chiqindilarni kamaytirish va ishlab chiqarish normativlarini takomillashtirish orqali erishiladi.

Bugungi raqobat sharoitida xarajatlarni boshqarish jarayoniga zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini jalb etish orqali yangi darajadagi samaradorlikka erishish mumkin. ERP va boshqa raqamli tizimlar xarajatlarni real vaqt rejimida monitoring qilish, avtomatik tahlil qilish va tezkor qarorlar qabul qilish imkonini beradi. Xulosa qilib aytganda, ishlab chiqarish xarajatlarini chuqur tahlil qilish, ularni asosli tarzda hisobga olish va samarali boshqarish – bu har qanday ishlab chiqaruvchi korxona uchun iqtisodiy barqarorlik, yuqori foyda va uzoq muddatli raqobatbardoshlikning asosi hisoblanadi. Bu borada kompleks, tizimli va strategik yondashuvni shakllantirish bugungi kun sanoatida muvaffaqiyatning kalitidir.

10.3. Xarajatlar monitoringi va nazorat tizimining ahamiyati

Xarajatlarni monitoring qilish deganda — bu biror korxona yoki loyiha uchun sarflangan xarajatlarni rejalashtirilgan byudjet bilan doimiy solishtirib borish, ularni real vaqt yoki belgilangan intervallarda kuzatib borish jarayoni tushuniladi. Bu jarayon faqatgina xarajatlarning hajmi yoki shaklini yozib qo’yish emas, balki har bir sarf qilinayotgan mablag’ning manbai, vaqti va turi yuzasidan chuqur tahlil olib borish, xatoliklarni aniqlash va moliyaviy oqimlarni nazorat ostiga olishdan iborat. Bunday monitoring tizimi rahbariyatga har bir bo’limda yoki

faoliyat yo’nalishida xarajatlar normadan ortib ketgan yoki noto’g’ri yo’naltirilgan holatlarni darhol aniqlash imkonini beradi.

Xarajatlar monitoringi orqali korxona rahbariyatiga operativ raqamli ma’lumotlar taqdim etiladi, bu esa boshqaruv qarorlarini tez va asosli qabul qilish imkoniyatini yaratadi. Masalan, Agar ishlab chiqarish bo’limida material sarfi yoki ish haqi kutilganidan ancha ko’p bo’lsa, monitoring bu holatni aniqlab, sabablarini o’rganish va kerakli chora-tadbirlarni ko’rish imkonini beradi. Bu esa xarajatlarning bejiz qismini hisobga olmaslik, resurslarni oqilona boshqarish va foydani orttirish orqali iqtisodiy samaradorlikni oshirishga yordam beradi.

Xarajatlarni monitoring qilish va nazorat qilish orqali korxonalarda moliyaviy intizomni barqaror tashkil etish imkoniyati yaratiladi. Har bir bo’lim va mahsulot turi bo’yicha rejalashtirilgan va real xarajatlar orasida solishtirishlar olib borilsa, istalgan vaqtda byudjet chegarasidan chiqishlar aniqlanadi va bu holatlarni tezda tartibga keltirish orqali noqonuniy yoki keraksiz xarajatlar oldini olinadi. Bunday yondashuv faqat xarajatlar hajmini kamaytirishdan iborat emas, balki har bir sarf qilingan resurs joriy natija bilan solishtirilib, uning samarali ishlatilganligi aniqlanishiga xizmat qiladi.

Xarajatlarni monitoring qilish — bu iqtisodiy nazoratning tizimli va strategik qismi bo’lib, unda asosiy e’tibor har bir xarajat turining reja bilan real holatga solishtirilishi, o’zgarishlarning sabablari aniqlanishi va zaruriy zakovat asosida chora ko’rilishi bo’ladi. Bunday yondashuv orqali korxona resurslarini oqilona boshqaradi, moliyaviy shaffoflikni ta’minlaydi va uzoq muddatli barqaror rivojlanish uchun poydevor yaratadi.

Xarajatlarni monitoring qilish va ularni samarali nazorat ostida ushlab turish tizimi bugungi kunda ishlab chiqarish hamda xizmat ko’rsatish korxonalarining raqobatbardoshligini ta’minlashda muhim omillardan biri sanaladi. Bu tizim korxona faoliyati davomida yuzaga keladigan xarajatlar harakatini muntazam tahlil qilish, ularning manbaini aniqlash, iqtisodiy asosliligini baholash hamda isrofgarchilik holatlarining oldini olish imkonini beradi. Xarajatlar ustidan olib boriladigan monitoring — bu oddiy statistik hisobot emas, balki

moliyaviy oqimlarni chuqur o’rganish, ularning har bir bosqichini tahlil qilish, potensial xatoliklarni oldindan sezish va ularni vaqtida bartaraf etish orqali korxonaga yuqori natijalar olib keladigan boshqaruv vositasidir.

Ushbu monitoring tizimi birinchi navbatda resurslardan unumli foydalanishni ta’minlaydi. Har bir xarajat turi doimiy nazorat ostida bo’lgani sababli rahbariyat moliyaviy intizomni buzayotgan yoki rejalashtirilgan chegaradan chetga chiqqan holatlarni tezda aniqlashi mumkin. Masalan, agar korxonada ayrim bo’limlar rejalashtirilgan byudjetdan ortiqcha xarajat qilayotgan bo’lsa, monitoring tizimi bu holatni darhol qayd etadi va rahbariyatga o’z vaqtida aralashib, tejamkorlik choralarini ko’rish imkonini beradi. Bu esa umumiy xarajatlar hajmini maqbullashtirish, foyda darajasini oshirish va iqtisodiy barqarorlikni mustahkamlashga xizmat qiladi.

Xarajatlarni nazorat qilish orqali korxona ichki moliyaviy intizomni shakllantiradi. Har bir bo’lim xarajatlarni aniqlik bilan rejalashtirishi, belgilangan moliyaviy doiradan chiqmasligi lozim. Shu tariqa korxona ortiqcha sarf-harajatlarni kamaytiradi, noqonuniy yoki isrofgarchilikka sabab bo’luvchi xarajatlarning oldi olinadi. Bu, o’z navbatida, moliyaviy axborotning ishonchliligini oshirib, boshqaruv qarorlarining samaradorligini ta’minlaydi. Eng muhimi, monitoring natijalari asosida har bir xarajatga berilgan mablag’ning real natija berayotganligi yoki bermayotganligi aniqlanadi.

Zamonaviy texnologiyalar bu tizimni yanada takomillashtirish imkonini yaratmoqda. Raqamli platformalarga asoslangan monitoring tizimlari, masalan, buxgalteriya dasturlari, ishlab chiqarish boshqaruvi tizimlari, ERP kabi kompleks axborot tizimlari yordamida xarajatlar harakati to’liq nazorat qilinadi. Bu tizimlar xarajatlar haqida tahliliy hisobotlarni tez va aniq shaklda taqdim etadi, inson xatolarini kamaytiradi va rahbarlarga real vaqt rejimida ishonchli ma’lumotlar bilan ta’minlaydi. Bunday tizimlar orqali xarajatlar strukturasi, ularning o’zgarish sur’atlari, eng ko’p mablag’ sarflanayotgan yo’nalishlar va ulardan olinayotgan foyda tahlil qilinadi. Bu esa boshqaruv qarorlarini qabul qilishda asosiy tayanch hisoblanadi.

Yakuniy xulosa shuki, xarajatlar monitoringi va nazorati korxona moliyaviy siyosatining yuragi hisoblanadi. U korxona ichki jarayonlarini tartibga soladi, har bir sarf qilingan mablag’dan maksimal darajada foyda olishga xizmat qiladi va barqaror iqtisodiy rivojlanishning asosi bo’ladi. Har qanday ilg’or va zamonaviy tashkilot o’zining moliyaviy boshqaruv tizimida ushbu tizimni faol joriy etishi, doimiy tahlillar asosida o’z xarajatlarini nazorat ostida ushlashi kerak. Chunki raqobatbardosh bo’lish va daromadni ko’paytirish uchun nafaqat daromadni ko’paytirish, balki xarajatlarni oqilona boshqarish ham muhim ahamiyatga ega.

Korxonaning moliyaviy barqarorligi va raqobatbardoshligini ta’minlashda xarajatlar monitoringi va nazorat qilish tizimi hal qiluvchi rol o’ynaydi. Bu tizim orqali xarajatlarning holati doimiy ravishda tahlil qilinadi, rejadagi ko’rsatkichlardan chetga chiqishlar aniqlanadi va ularning sabablariga qarshi choralar ko’riladi. Moliyaviy hisob, ichki audit va avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari (ERP, CRM) xarajatlar ustidan aniq va shaffof nazoratni amalga oshirishga yordam beradi. Nazorat mexanizmlari samaradorligi korxonaning umumiy boshqaruv sifatiga bevosita bog’liq bo’lib, raqobatli bozor sharoitida uning omon qolishi va rivojlanishiga xizmat qiladi.

Monitoring va nazorat tizimining ahamiyati – bu tashkilotning barqaror faoliyat yuritishi, resurslardan oqilona foydalanish va raqobatbardoshligini ta’minlashda hal qiluvchi omillardan biridir. Bunday tizimlar orqali korxona ichki jarayonlarining har bir bosqichi doimiy nazorat ostida bo’ladi, xarajatlar, resurs harakatlari, ishlab chiqarish unumdorligi, xatolik va isrofgarchiliklar aniq kuzatilib boriladi. Bu esa real vaqt rejimida tezkor va asosli boshqaruv qarorlarini qabul qilishga asos yaratadi.

Monitoring – bu faqatgina statistik ma’lumotlar yig’ish emas, balki ulardan tahliliy xulosalar chiqarish, mavjud muammolarni oldindan aniqlab, ularning yechimlarini ishlab chiqishdir. Korxonada monitoring tizimi mavjud bo’lsa, faoliyat ko’rsatkichlari muntazam o’lchanadi va standartlar bilan solishtiriladi. Natijada, samaradorlikni pasaytiruvchi

omillar aniqlanadi va resurslar ularni bartaraf etishga yo’naltiriladi. Bu esa boshqaruvdagi aniqlik, mas’uliyat va natijadorlikni oshiradi.

Nazorat esa monitoring ma’lumotlariga asoslangan holda harakatni boshqarish vositasidir. Ya’ni, nazorat orqali ishlab chiqarish rejalari, byudjet sarflari, sifat standartlari, muddatlar va boshqa ko’rsatkichlar doirasida ishlash ta’minlanadi. Masalan, agar xarajatlar rejalashtirilgan limitdan oshayotgan bo’lsa, nazorat tizimi bu og’ishni aniqlaydi va uni bartaraf etish bo’yicha choralar ishlab chiqiladi. Bu nafaqat moliyaviy isrofgarchilikning oldini oladi, balki tashkilotning umumiy barqarorligini saqlab qolishga xizmat qiladi.

Bundan tashqari, zamonaviy monitoring va nazorat tizimlari axborot texnologiyalari bilan uzviy integratsiyalashgan. Raqamli tizimlar orqali korxona faoliyatini avtomatik tarzda nazorat qilish, hisobotlarni real vaqtda olish, xatoliklarni oldindan aniqlab, ularga oldindan choralar ko’rish mumkin. Bu inson omiliga bog’liq xatoliklarni kamaytiradi va qaror qabul qilishda shaffoflik va aniqlikni ta’minlaydi.

Umuman olganda, monitoring va nazorat tizimi tashkilotning boshqaruv mexanizmidagi asosiy vositalardan biri hisoblanadi. U nafaqat moliyaviy jihatdan tejamkorlikni ta’minlaydi, balki faoliyatning barcha sohalarida sifat va samaradorlikka erishishga xizmat qiladi. Shu bois har qanday zamonaviy korxona yoki muassasa o’z strategik rejalarida monitoring va nazorat tizimlarini mukammal tashkil etishga alohida e’tibor qaratishi lozim. Bu tizimlar orqali barqaror rivojlanish, raqobatbardoshlik va iqtisodiy samaradorlikka erishish mumkin.

Nazorat savollari:

1. Ishlab chiqarish xarajatlarini boshqarish nima va uning asosiy maqsadlari nimalardan iborat?
2. Ishlab chiqarish xarajatlari tarkibini tashkil etuvchi asosiy elementlar qaysilar?

3. Xarajatlarni nazorat qilish va monitoring tizimi qanday bosqichlarda amalga oshiriladi va uning korxona uchun ahamiyati nimada?

4. Xarajatlarni normativ asosda rejalashtirishning qanday usullari mavjud va ular qaysi holatlarda qo’llaniladi?

5. Ishlab chiqarish xarajatlarining kamaytirilishiga qanday ichki va tashqi omillar ta’sir qiladi?

6. Zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining xarajatlarni boshqarish tizimiga qo’shayotgan hissasi qanday ifodalanadi?

XI BOB. ISHLAB CHIQARISH KORXONALARIDA MEHNAT ME’YORLARI VA MEHNATGA HAQ TO’LASHNING TASHKILIY-PSIXOLOGIK ASOSLARI

11.1. Ishlab chiqarish korxonalarida mehnat me’yorlari

Bugungi iqtisodiy sharoit korxonalarni mavjud resurslardan yanada oqilona foydalanishga va xarajatlarni kamaytirishga majbur qilmoqda. Ayniqsa, ishlab chiqarish yoki xizmat ko’rsatish sohalarida mehnatga doir xarajatlar byudjetning katta qismini tashkil qilgani sababli, rahbarlar ushbu xarajatlarni to’g’ri boshqarish, ularni shakllantirish asoslarini chuqur anglashlari zarur bo’lmoqda.

Mehnat resurslaridan oqilona foydalanishning muhim yo’llaridan biri – bu korxonada mehnatni normallashtirish tizimini tashkil qilishdir. Mehnatni normallashtirish deganda, xodimlar tomonidan bajarilayotgan ish jarayonlarini tahlil qilish, ularning harakatlarini va mehnat operatsiyalarini o’rganish, vaqt me’yorlarini belgilash tushuniladi. Bu orqali har bir ish joyi yoki bo’limda aniq va ilmiy asoslangan mehnat me’yorlari ishlab chiqiladi, bu esa ish unumdorligini oshirish bilan birga, ortiqcha xodimlarni kamaytirish, ish haqi fondini optimallashtirish imkonini beradi.

Mehnatni normallashtirishda asosiy e’tibor ishchilarning bajarayotgan harakatlarini va operatsiyalarini vaqtda o’lchashga qaratiladi. Bu o’lchovlar soniyalar, daqiqalar yoki soatlar bilan ifodalanadi. Asosiy maqsad – muayyan ish jarayonini bajarish uchun optimal vaqt me’yorini aniqlashdir. Masalan, agar bir ishchining mahsulot ishlab chiqarishga sarflagan vaqti ma’lum bo’lsa, bu vaqt norma vaqti deb yuritiladi. Aksincha, bir vaqt birligi ichida ishlab chiqarilishi mumkin bo’lgan mahsulot miqdori norma ishlab chiqarish deb ataladi.

Korxonada mehnatni normallashtirish bir qator amaliy vazifalarni hal qiladi. Birinchidan, bu tizim mavjud ishchi kuchi bilan ishlab chiqarish hajmlarini oldindan rejalashtirish imkonini beradi. Ikkinchidan, korxona oldida turgan reja asosida optimal xodimlar sonini aniqlash, mehnat samaradorligini oshirish, ishlab chiqarish

topshiriqlarini aniq taqsimlash imkoniyatini yaratadi. Bundan tashqari, mehnat jarayonlarini tahlil qilish orqali mavjud kamchiliklar, ortiqcha harakatlar, samarasiz operatsiyalar aniqlanadi va ularni bartaraf etish orqali ish unumdorligi oshiriladi.

Mehnatni normallashtirish jarayoni, odatda, ishlab chiqarish bosqichlarini o'rganish, har bir bosqichda mehnat va dam olish rejimini aniqlash, asosiy operatsiyalar uchun mehnat me'yorlarini ishlab chiqish, me'yorlarning amaliyotda bajarilishini monitoring qilish va zarurat bo'lsa ularni yangilash bosqichlarini o'z ichiga oladi.

Mehnatni normallashtirishning asosiy maqsadi – har bir mehnat operatsiyasi uchun zarur vaqt xarajatlarini aniqlash, ishlab chiqarish samaradorligini tahlil qilish, xodimlarni moddiy rag'batlantirish tizimini asoslash, ortiqcha vaqt yo'qotishlarni kamaytirish va ishlab chiqarish jarayonlarini maksimal darajada takomillashtirishdan iborat. Bu orqali tashkilotda ishlab chiqarish rejasini aniq asosga qurish, ichki nazoratni kuchaytirish, mavjud ishchi kuchini ratsional taqsimlash va inson salohiyatidan eng samarali tarzda foydalanishga erishiladi.

Korxonalarda qo'llaniladigan mehnat normativlarini ishlab chiqish usullari turlicha bo'lib, ular orasida eng keng tarqalganlari quyidagilar:

- tahliliy-tadqiqot usuli ish vaqti tahlili, xronometraj, ish vaqtini suratga olish;
- tahliliy-hisoblash usuli amaldagi normativlar asosida real o'lchovlarsiz normani aniqlash;
- umumiy usul tayyor normativlardan foydalanish;
- omil tahliliga asoslangan usul bir nechta korxona tajribasi asosida ta'sir omillarni ajratib olish;
- mikroelementlar usuli ish harakatlarini kichik bo'laklarga ajratib, har biriga standart vaqt ajratish.

Mehnat vaqtining umumiy tarkibini aniqlash orqali normani hisoblashning asosiy poydevori yaratiladi. Ish vaqti, odatda, ikki asosiy guruhga bo'linadi: bevosita ish vaqti va tanaffus vaqti. Ish vaqti o'z ichida bir nechta turlarga ega:

- ishlab chiqarishga tayyorgarlik va yakunlovchi ishlar moslamalarni sozlash, ish joyini tartibga keltirish;

- asbob-uskunalarni parvarishlash, asosiy ishlab chiqarish harakatlari, hamda ishlab chiqarishdan tashqari;
- samarasiz ishlar masalan, mahsulotni noto’g’ri yig’ish, ortiqcha yurishlar, bekorchi harakatlar.

Tanaffus vaqti esa ishchining dam olishi, sog’ligini tiklashi, shaxsiy ehtiyojlari uchun ajratilgan vaqtni qamrab oladi. Ba’zida og’ir mehnat sharoitida bu vaqt ish kunining 50 foizigacha yetishi mumkin. Tanaffuslar, shuningdek, majburiy material kutish, uskuna nosozligi va ishchining o’zi sababchi bo’lgan kech kelish, erta ketish, samarasiz suhbatlar turlarga bo’linadi.

Xulosa qilib aytganda, mehnatni normallashtirish korxonada resurslardan samarali foydalanish, ishlab chiqarish jarayonlarini takomillashtirish, xodimlar mehnatiga adolatli baho berish va ularning rag’batlantirish tizimini asoslash imkonini beradi. Bu esa, o’z navbatida, korxonaning umumiy samaradorligini oshiradi, ichki mehnat muhitini sog’lomlashtiradi va raqobatbardoshligini ta’minlaydi.

Ishlab chiqarish korxonalarida mehnatni normallashtirish tizimini joriy etishning muhim vazifalaridan biri — natijaga yo’naltirilgan moddiy rag’batlantirish mexanizmini yaratishdan iborat. Ya’ni, mehnat me’yorlari asosida xodimlarga adolatli haq to’lash tizimi shakllantiriladi. Bu tizim orqali har bir xodimning qilgan mehnatiga qarab u oladigan maosh va mukofotlar aniq belgilanadi. Natijada xodimlar o’z ishiga mas’uliyat bilan yondashadi va yuqori samaradorlikka erishishga harakat qiladilar.

Moddiy rag’batlantirish tizimining keng tarqalgan shakllaridan biri bu oylik ish haqi va mukofotlarni birgalikda o’z ichiga olgan tizimdir. Bunda ishchiga asosiy oylik to’lanadi va unga qo’shimcha ravishda mehnat me’yorlarini to’liq bajargani yoki oshirib bajargani uchun mukofot ya’ni, bonus beriladi. Shuningdek, sdelnaya, ya’ni ishlab chiqarilgan mahsulot birligi asosida ish haqi belgilash tizimi ham qo’llaniladi. Bunda ish haqi xodim ishlab chiqargan har bir mahsulot uchun hisoblab chiqiladi. Bu tizim ishlab chiqarish korxonalarida keng qo’llaniladi, chunki xodim qancha ko’p ishlab chiqarsa, shuncha ko’p daromad oladi.

Korxonada mehnatni normallashtirish tizimini yo’lga qo’yish faqat ish haqi masalasiga bog’liq bo’lmasdan, balki u orqali bir qator ijobiy iqtisodiy natijalarga ham erishiladi. Avvalo, bu korxona ehtiyojiga mos optimal ishchi kuchi sonini rejalashtirishga imkon beradi. Ya’ni, ortiqcha ishchi yollamasdan, mavjud resurslarni to’g’ri taqsimlash orqali zarur natijaga erishiladi. Ikkinchidan, zamonaviy va natijadorlikka yo’naltirilgan motivatsion tizimlar joriy etiladi. Bu esa mehnat unumdorligini oshirishga, xodimlarning ishga qiziqishini kuchaytirishga olib keladi.

Bundan tashqari, mehnat me’yorlarini joriy qilish ishlab chiqarish jarayonidagi samarasiz faoliyatlarni aniqlash va ularni bartaraf etish, ya’ni ortiqcha vaqt yo’qotishlar, bekorchi harakatlar, asbob-uskunalarning ishdan chiqishi kabi holatlarni kamaytirishga xizmat qiladi. Bu esa ishlab chiqarish jarayonining uzluksiz va samarali bo’lishini ta’minlaydi.

Mehnatni normallashtirish asosida har bir xodimning qilgan ishini aniq hisobga olish va natijalarni kuzatib borish tizimi shakllanadi. Bu orqali boshqaruv organlari ishchi kuchining real samaradorligini baholay oladi va ularga nisbatan to’g’ri qarorlar qabul qilish imkoniga ega bo’ladi. Shu bilan birga, normallashtirish tizimini joriy etish uchun qilinadigan xarajatlar odatda qisqa muddatda, ya’ni bir necha oy ichida o’zini oqlaydi. Chunki bu tizim ilmiy asosda yaratilgan bo’lib, u ishlab chiqarish samaradorligini oshiradi va ortiqcha xarajatlarni kamaytiradi.

Bugungi kunda mehnatni normallashtirish faqat ishlab chiqarish korxonalari bilan cheklanib qolmayapti. Ushbu tizim deyarli barcha iqtisodiy sohalarda — xizmat ko’rsatish, savdo, loyiha boshqaruvi, ma’muriy xodimlar faoliyati va boshqa tarmoqlarda ham muvaffaqiyatli qo’llanilmoqda. Ilgari faqat ishlab chiqarishga moslashtirilgan uslub va yondashuvlar bugungi kunda mos ravishda qayta ishlab chiqilgan va boshqa turdagi faoliyatlar uchun ham qo’llanmoqda. Bu esa, o’z navbatida, har qanday tashkilotda mehnat samaradorligini oshirish, ish unumdorligini nazorat qilish va natijaga asoslangan boshqaruv tizimini yaratish imkonini bermoqda.

Mehnat faoliyatida ish va dam olish vaqtlarini oqilona taqsimlash mehnat unumdorligini oshirishga xizmat qiluvchi muhim omillardan biridir. Bu yondashuv zamonaviy boshqaruv yo'nalishlaridan biri bo'lgan vaqtni boshqarish – taym-menejment konsepsiyasi asosini tashkil etadi. Taym-menejment nafaqat ishlab chiqarish jarayonlarini samarali tashkil etish uchun, balki ilmiy tadqiqotlar olib borishda, ta'lim olishda, shuningdek, kundalik turmushdagi masalalarni hal qilish, bo'sh vaqtni to'g'ri tashkil etish va shaxsiy rivojlanish uchun ham nihoyatda dolzarbdir.

Ish vaqti – bu mehnat shartnomasi hamda ichki mehnat tartibi qoidalariga muvofiq xodim o'z mehnat majburiyatlarini bajarishi lozim bo'lgan vaqt hisoblanadi. Aksincha, dam olish vaqti esa ishchining mehnat majburiyatlaridan holi bo'lgan davridir va u bu vaqtni o'z istagiga ko'ra foydalanishi mumkin. Mehnat va dam olish vaqtlarining muvozanatli tarzda almashib turishi inson sog'lig'i va umumiy ish faoliyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Bu vaqtlar orasidagi muvozanat insonning ishga layoqatliligi – ya'ni, muayyan vaqt oralig'ida bajarilgan ish hajmi va sifati bilan ifodalanadigan salohiyat darajasi bilan belgilanadi. Ish va dam olishning aniq tartibda almashib turishi insonning organizm imkoniyatlariga mos holda ishlab chiqiladi. Insonning funksional salohiyati vaqt o'tishi bilan o'zgarib boradi, shuning uchun ham qisqa tanaffuslar va tiklanish damlari uning mehnat unumdorligini tiklab, uzoq muddatli charchoqning oldini oladi. Bunday qisqa dam olishlar ish vaqti tarkibiga kiritiladi va mehnat me'yorlarini belgilashda inobatga olinadi.

Masalan, ish kunida ikki yoki uch marotaba tanaffuslar tashkil etilishi tavsiya etiladi. Bu tanaffuslar davomida xodimlar salqin yoki issiq joyda dam olishlari, yengil jismoniy mashqlar bajarishlari yoki ruhiy jihatdan bo'shashishlari mumkin. Bularning barchasi qayta ishga kirishishdagi faollikni oshiradi va charchoqni kamaytiradi.

Ish vaqti hamda dam olish vaqtining qanday tashkil etilganiga qarab turli ish tartiblari shakllanadi. Masalan, besh kunlik ish haftasi ikki kunlik dam olish bilan, olti kunlik ish haftasi esa bir kunlik dam

olish bilan belgilanadi. Bundan tashqari, ayrim tashkilotlarda xodimlar ishga navbatma-navbat kelib turadigan jadval asosida faoliyat olib borishadi. Yana bir ko’p uchraydigan holat bu – belgilangan me’yordan ortiqcha ish vaqti bilan ishlash yoki ish vaqtining qat’iy belgilangan boshlanish va tugash vaqtiga bo’ysunmasdan, moslashuvchan jadvalda ishlashdir.

Zarur holatlarda xodimlar tunda, dam olish kunlari yoki bayramlarda ishlashlari mumkin. Bunday holatlar oldindan kelishilgan holda amalga oshiriladi va xodimga qo’shimcha to’lov yoki boshqa kompensatsiya to’lanadi. Ayrim holatlarda esa favqulodda vaziyatlar tufayli xodimlar o’z roziligisiz ham ishga jalb qilinishi mumkin, bu esa mehnat qonunchiligida aniq belgilangan holatlarga asoslanadi.

Umuman olganda, ish vaqti va dam olish tartibi insonning biologik va psixofiziologik xususiyatlariga mos tarzda tashkil etilishi lozim. Bu esa nafaqat xodimlarning salomatligini asrashga, balki ish unumdorligini oshirishga, ishlab chiqarish samaradorligini ta’minlashga xizmat qiladi. Vaqtdan to’g’ri foydalanish va taym-menejment qoidalariga amal qilish zamonaviy mehnat muhitida muvaffaqiyatli ishlash uchun muhim omillardan biridir.

11.2. Mehnatga haq to’lashning tashkiliy-psixologik asoslari

Hozirgi davrda aholining asosiy daromad manbai bu ish haqi hisoblanadi. Uning yonida pensiyalar, ishsizlik nafaqalari, qimmatli qog’ozlardan tushadigan daromadlar va boshqa turdagi tushumlar ham mavjud bo’lsa-da, aynan ish haqi har bir mehnatkash uchun eng muhim va barqaror moliyaviy manba sanaladi. Ish haqi – bu mehnat bozori sharoitida ishchi kuchi qiymatini belgilovchi narxdir. Ya’ni, har bir xodim o’z mehnatini muayyan vazifani bajarish evaziga belgilangan miqdorda ish beruvchiga taklif qiladi.

Mehnat ishlab chiqarish omillaridan biri bo’lganligi sababli, u daromad manbai sifatida iqtisodiy hayotda muhim o’rin egallaydi. Har bir xodim o’z mehnati evaziga ma’lum darajada moddiy foyda olish huquqiga ega. Ayniqsa, yo’l xo’jaligida xarajatlarni smetaviy jihatdan rejalashtirishda ish haqi moddiy xarajatlardan keyingi eng katta ulushga

ega bo’lgan tarkibiy qism hisoblanadi. Shu bilan birga, ish haqi ushbu sohada narx shakllanishining asosiy omillaridan biri bo’lib xizmat qiladi.

Ko’pincha ish haqi pul shaklida to’lanadi. Biroq ayrim istisno hollarda u moddiy ko’rinishda – oziq-ovqat mahsulotlari, iste’mol tovarlari yoki qimmatli qog’ozlar orqali ham berilishi mumkin.

Ish haqi bir qator muhim iqtisodiy va ijtimoiy funksiyalarni bajaradi:

a) uning tiklanish (reproduktiv) funksiyasi mavjud. Bu funktsiya shuni anglatadiki, ish haqi xodim va uning oila a’zolarining kunlik ehtiyojlarini qondirish uchun yetarli bo’lishi kerak. Uning amalda qanday bajarilishini baholash uchun ish haqi miqdorini yashash minimumi bilan solishtirish muhimdir. Yashash minimumi deganda inson salomatligini saqlab qolish va hayot faoliyatini davom ettirish uchun zarur bo’lgan oziq-ovqatlar, kiyim-kechak, kommunal xizmatlar va boshqa majburiy to’lovlar yig’indisi tushuniladi.

b) ish haqi rag’batlantiruvchi (stimulyator) rolini bajaradi. Ya’ni, ish haqi miqdori xodimning mehnat samaradorligiga, ish sifati va hajmiga bog’liq bo’lishi lozim. Shuningdek, bonus va mukofotlar tizimi ham aynan mehnat natijalariga bog’liq holda belgilanadi, bu esa ishchilarning faol va mas’uliyatli ishlashiga turtki bo’ladi.

c) u o’lchov va taqsimot (taqsimlovchi) vazifasini bajaradi. Har bir xodimning ishlab chiqarish jarayonidagi hissasi uning oladigan ish haqi orqali aniqlanadi. Bu esa korxona foydasining iste’mol fondi doirasida adolatli taqsimlanishiga xizmat qiladi.

d) ish haqi mehnat resurslarini joylashtirishda muhim vosita bo’lib xizmat qiladi. Ya’ni, ish haqi miqdoriga qarab ishchi kuchi turli hududlar, sohalar yoki korxonalar o’rtasida oqilona taqsimlanadi. Yuqori ish haqi taklif etilayotgan joylarda ishchi kuchi ko’proq jalb qilinadi.

e) ish haqi aholining to’lovga qobiliyatli talabini shakllantiradi. Bu orqali bozor muvozanati – ya’ni, tovarlar taklifi va aholining iste’mol imkoniyatlari o’rtasidagi muvofiqlik ta’minlanadi.

Xulosa qilib aytganda, ish haqi nafaqat xodim hayotining iqtisodiy asosini tashkil etadi, balki umumiy iqtisodiy tizimning barqarorligi va rivoji uchun muhim omil bo'lib xizmat qiladi. Ish haqi tizimining to'g'ri shakllanishi ishlab chiqarish samaradorligini oshiradi, ijtimoiy adolatni ta'minlaydi va bozor munosabatlarini tartibga solishda muhim rol o'ynaydi.

Ish haqi tarkibi bilan bog'liq holda bir nechta muhim tushunchalar mavjud bo'lib, ulardan eng asosiylari "ish haqi fondi" va "ijtimoiy xarakterdagi to'lovlar" hisoblanadi.

Ish haqi fondi deganda korxonalar tomonidan xodimlarga ish uchun belgilangan to'lovlarning umumiy yig'indisi tushuniladi. Bu fond tarkibiga xodimlar tomonidan ishlangan va ishlanmagan vaqt uchun to'lanadigan barcha summalar, ya'ni asosiy ish haqi, qo'shimcha haqlar, ustamalar, mukofotlar, bir martalik rag'batlantiruvchi to'lovlar kiradi. Shuningdek, muntazam ravishda berib boriladigan ovqatlanish, turar joy bilan ta'minlash kabi to'lovlar ham ish haqi fondiga qo'shiladi.

Bundan tashqari, korxona tomonidan xodimlarga beriladigan ijtimoiy imtiyozlar asosida amalga oshiriladigan to'lovlar ham mavjud bo'lib, ular "ijtimoiy xarakterdagi to'lovlar" deb ataladi. Bular tarkibiga xodimlarni davolash, sog'lomlashtirish, dam oldirish, yo'l haqi to'lash, ijtimoiy qo'llab-quvvatlash va ishga joylashtirish bo'yicha to'lab beriladigan mablag'lar kiradi.

Ishchi kuchiga ketadigan umumiy xarajatlar deganda esa nafaqat ish haqi bilan bog'liq to'lovlar, balki xodimlarning yashash joyi, madaniy-maishiy ehtiyojlari va kasbiy tayyorgarligi uchun qilinadigan xarajatlar ham nazarda tutiladi. Bundan tashqari, ayrim hududlarda turmush sharoitlarining farq qilishi, ya'ni iqlimiy va geografik omillar sababli yashash xarajatlari turlicha bo'lishi mumkin. Shu sababli ish haqi hisob-kitobida ushbu hududiy tafovutlarni qoplash uchun maxsus "rayon koeffitsiyentlari" qo'llaniladi. Ular ma'lum hududlarda yashash xarajatlarini qoplashga xizmat qiladi.

Korxonada ish haqi rejalashtirilganda, mehnat natijalari bilan ish haqi miqdorini bevosita bog'lash muhim sanaladi. Bunda har bir

xodimning mehnatga qo’shgan hissasi va umumiy ishlab chiqarish samaradorligi asos qilib olinadi. Ya’ni ish haqi miqdori xodimning individual natijalari va korxonaning umumiy daromadlariga bevosita bog’liq bo’lishi kerak.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida ish haqi korxona faoliyatining yakuniy iqtisodiy natijalariga qarab shakllanadi. Bu shuni anglatadiki, xodimning oladigan daromadi korxonaning qancha foyda ko’rganiga bevosita bog’liq. Korxonalar ish haqi tizimini mustaqil ravishda ishlab chiqadi va amalga oshiradi. Biroq davlat tomonidan minimal ish haqi miqdori, rayon koeffitsiyentlari va ish haqi bilan bog’liq soliq stavkalari kabi muhim ko’rsatkichlar belgilab boriladi.

Shuningdek, davlat byudjet tashkilotlarida (masalan, maktablar, kasalxonalar va boshqa davlat muassasalari) ishlovchi xodimlarning ish haqi masalalarini davlat o’zi nazorat qiladi va ularni moliyalashtirish tartibini belgilaydi. Shu sababli bu sohalarda ish haqi siyosati markazlashgan holda amalga oshiriladi.

Ish haqi shakllari va tizimlari — bu mehnat natijalarining miqdori va sifati asosida xodimga to’lanadigan daromad miqdorini belgilovchi asosiy mexanizmdir. Bu tizimlar yordamida ish haqi aniqlanadi, ya’ni kim qancha miqdorda va qanday mehnat evaziga maosh olishi belgilanadi. Amaliyotda asosan ikki xil tizim mavjud: tarif tizimi va betarif (erkin) tizim.

Tarif tizimi yirik sanoat korxonalarida keng qo’llaniladi va u xodimlarning malakasi, lavozimi hamda bajarayotgan ishining murakkablik darajasiga qarab ish haqi miqdorini normativ hujjatlar asosida belgilaydi. Tarif tizimi o’z tarkibida bir necha asosiy elementlarni qamrab oladi:

- yagona tarif va malaka spravochnigi (YTMQ) mavjud bo’lib, bu hujjatda har bir kasb yoki lavozim bo’yicha mehnat mazmuni va unga qo’yiladigan talablar ko’rsatilgan. Ushbu spravochnik asosida ishchilar uchun tarif razryadlari belgilanadi. Tarif razryadi ishning murakkablik darajasini ko’rsatadi va undan kelib chiqib ish haqi miqdori aniqlanadi.

- tarif stavkasi — bu ishchining ma’lum bir darajadagi mehnat majburiyatlarini bajarishi uchun belgilangan bir soatlik yoki bir kunlik maosh miqdoridir. Eng quyi razryad (odatda birinchi) bo’yicha belgilanadigan tarif stavkasi eng oddiy mehnat uchun beriladigan haqni ko’rsatadi va undan yuqori razryadlar bo’yicha stavkalar hisoblashda asos bo’lib xizmat qiladi.
- tarif setkasi mavjud bo’lib, u ishchilarning tarif razryadlari bo’yicha maoshlaridagi farqlarni ifodalaydi. Tarif setkasi yordamida birinchi razryad stavkasiga nisbatan boshqa razryadlar bo’yicha stavkalar aniqlanadi. Bu tizim, bir tomondan, turli kasb egalari o’rtasida maoshda adolatli tafovutni belgilaydi, boshqa tomondan esa mehnatga rag’batlantiruvchi omil sifatida xizmat qiladi.
- tarif koeffitsiyenti — bu har bir tarif razryadi stavkasi birinchi razryadga nisbatan necha baravarga ko’p yoki kamligini ko’rsatadigan ko’rsatkichdir. Bu koeffitsiyentlar yordamida malakali ishchilarning ish haqi oddiy ishchilarnikidan farq qiladi.

Hozirgi vaqtda korxonalar o’z ichki ehtiyojlariga ko’ra mustaqil ravishda istalgan miqdorda razryadlar va ularga mos tarif koeffitsiyentlarini ishlab chiqishlari mumkin. Biroq yo’l xo’jaligi sohasida Federal tarmoq kelishuvi asosida 18 razryadli tarif setkasi tavsiya etilgan bo’lib, bu tizim yo’l qurilishi va ta’mirlash ishlarida ishlovchi ishchilar va xizmatchilarga nisbatan qo’llaniladi.

Ish haqi rejalashtirilayotganda korxona rahbariyati, bir tomondan, mehnat unumdorligi ish haqiga nisbatan tezroq o’sishini ta’minlashi lozim, boshqa tomondan esa ish haqi tarkibida asosiy maosh yoki lavozim okladi ulushi kamida 55 foizni tashkil etishi zarur. Bu shart ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, xodimlarni faol mehnatga rag’batlantirish va korxona iqtisodiy barqarorligini ta’minlashga xizmat qiladi.

11.3. Mehnatga undaydigan ichki va tashqi omillar

Mehnatga motivatsiya — bu xodimlarni faol va samarali ishlashga undaydigan ichki va tashqi omillar majmuasidir. Bu jarayon, asosan, inson ehtiyojlari, manfaatlari va maqsadlariga bog’liq holda

shakllanadi. Motivatsiya tufayli ishchi o’z mehnat faoliyatida nafaqat belgilangan vazifalarni bajaradi, balki qo’shimcha tashabbus ko’rsatib, korxona rivojiga hissa qo’shadi.

Korxona yoki tashkilot faoliyatida xodimlarning roli nihoyatda muhim hisoblanadi. Ular ishlab chiqarish jarayonining asosiy harakatlantiruvchi kuchi bo’lib, har bir strategik maqsadning amalga oshirilishi ularning ishtiroki va faolligiga bog’liq. Mehnat resurslarini to’g’ri boshqarish, ayniqsa, yuqori darajada motivatsiyalangan, malakali va o’z ishiga mas’uliyat bilan yondashadigan xodimlarni saqlab qolish orqali korxona raqobatbardoshligini mustahkamlash mumkin.

Shunday qilib, mehnatga motivatsiya — bu nafaqat ishchi kuchining samaradorligini oshirish vositasi, balki xodimlarning o’zini qadrlashi, korxona bilan bog’liqlik hissini kuchaytirish va ularni umumiy maqsadlarga yo’naltirish vositasi hamdir. Bunda rahbariyat tomonidan yaratilgan munosib ish sharoiti, adolatli rag’batlantirish tizimi va muloqot madaniyati asosiy o’rin tutadi.

Hozirgi zamon korxona va tashkilotlarining faoliyati faqat iqtisodiy yoki boshqaruv vazifalarini bajarish bilan cheklanib qolmaydi. Ular endilikda ijtimoiy va psixologik mas’uliyatni ham o’z zimmasiga olgan bo’lib, bu ularning samarali faoliyat yuritishida muhim omil hisoblanadi. Xususan, ishchilarning jamiyatdagi ijtimoiy mavqeini oshirish, jamoa ichida ochiq va ishonchli munosabatlarni shakllantirish, shuningdek, har bir xodim va butun jamoa uchun barqarorlik va istiqbolga ishonch tuyg’usini yaratish kabi vazifalar bugungi kunda dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Rahbarlik faoliyatida psixologik omillar ayniqsa muhim o’rin tutadi. Chunki bu omillar xodimlarning kundalik xulq-atvori, ishga bo’lgan munosabati, motivatsiyasi va umumiy faoliyatiga bevosita ta’sir ko’rsatadi. Shuning uchun zamonaviy rahbar faqat tashkiliy va strategik jihatlargagina emas, balki insoniy-psixologik jihatlarga ham e’tibor qaratishi lozim. Agar psixologik muammolar e’tibordan chetda qolsa, bu ishlab chiqarish samaradorligining pasayishiga, jamoada

salbiy muhit paydo bo’lishiga va nizolarning kuchayishiga olib kelishi mumkin.

Shu munosabat bilan rahbarlar uchun eng foydali bo’lgan asosiy psixologik jihatlarni o’rganish muhimdir. Ular orasida eng avvalo mehnatga bo’lgan motivatsiya, xodimlarning jamoadagi o’rni va roli, norasmiy munosabatlarning shakllanishi, sog’lom psixologik muhitni barpo etish, shuningdek, shaxslararo ziddiyatlarning sabablari va xususiyatlarini aniqlash kiradi. Shuningdek, rahbarlik uslubi va metodlariga ta’sir ko’rsatuvchi psixologik omillar ham katta ahamiyatga ega.

Xodimlarning motivatsiyasiga kuchli ta’sir qiluvchi muhim jihatlardan biri bu ularning to’liq xabardorligidir. Agar ishchilar korxona maqsadlarini, o’z vazifalarini va o’sish imkoniyatlarini aniq tushunsalar, bu ularning ishga bo’lgan ishtiyoqi va javobgarligini oshiradi. Ularning tashkilotdagi o’rni va vazifasi to’g’ri belgilanganda, bu ularda o’ziga bo’lgan ishonchni kuchaytiradi va o’z faoliyatini qadrlash hissini uyg’otadi.

Umuman olganda, ish muhitidagi psixologik holat xodimlarning mehnat unumdorligiga bevosita ta’sir qiladi. Shuning uchun rahbarlar bu omillarni e’tiborga olib, ularni to’g’ri boshqarishni o’rganishlari zarur. Psixologik yondashuv yordamida rahbarlar xodimlarning ishga bo’lgan qiziqishini oshiradi, ularning mehnatdan mamnunligini ta’minlaydi, jamoaviy qarorlar qabul qilishni osonlashtiradi va korxona samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Shu sababli zamonaviy rahbar faqat texnik va boshqaruv ko’nikmalarigagina emas, balki inson ruhiyati va jamoa ichki munosabatlarini anglash qobiliyatiga ham ega bo’lishi kerak.

Jamoani muvaffaqiyatli boshqarish, avvalo, rahbarning har bir xodimning shaxsiy xususiyatlarini, xususan, ularning mehnatga bo’lgan ichki rag’batini to’g’ri tushunishiga bog’liq. Faqatgina insonni nima samarali ishlashga undashini chuqur tushungan rahbargina haqiqiy ishlaydigan rag’batlantirish tizimini shakllantira oladi. Bunday tizimning asosi — xodimlarning ehtiyojlari, qadriyatlari va ichki ishonchlarini inobatga olishdir.

Mehnatga undovchi motivlar davomiyligiga qarab ikki turga bo’linadi: uzoq muddatli va qisqa muddatli. Uzoq muddatli motivlar – bu odamni uzoq kelajakka mo’ljallangan maqsadlarga intilishiga undovchi ichki kuchdir. Bunday motivlar insonni vaqtinchalik qiyinchiliklarga bardosh berishga undaydi, chunki u yillar davomida qurilayotgan yutuqqa ich-ichidan bog’langan bo’ladi. Agar xodim maqsadiga chin dildan ishonch bilan yondashsa, u hatto og’ir sharoitlarda ham qat’iyat va bardoshlilik ko’rsatadi.

Qisqa muddatli motivlar esa insonni hozirgi paytdagi manfaatlar va ehtiyojlarni tezda qondirishga undaydi. Masalan, oylik mukofot, choraklik bonus, lavozimga ko’tarilish yoki ta’til olish kabi omillar bunga misol bo’ladi. Agar inson faqat shunday qisqa rag’batlar bilan harakat qilsa, har qanday kechikish, to’lov muammosi yoki kutilmagan to’siq uni tezda sovitib qo’yishi, ishga bo’lgan qiziqishini pasaytirishi va hattoki boshqa ish qidirishga majbur qilishi mumkin.

Qisqa muddatli motivlar ham o’z ichida ikki turga bo’linadi: to’g’ridan-to’g’ri va bilvosita. To’g’ridan-to’g’ri motivlar — bu moddiy rag’batlar: ish haqi, ijtimoiy maqom, mukofotlar. Bilvosita motivlar esa — bu shaxsiy rivojlanish imkoniyati, tan olinishi, qulay ish muhiti va jamoaning hissiy ko’magidir. Amaliyotda ko’pincha bu ikki turdagi motivlar bir-biriga bog’lanib ketadi. Ya’ni, xodimga ish jarayoni ham yoqadi, va u mehnatiga yarasha haq ham oladi. Bunday holatda xodim barqaror ishlaydi, ko’chishga moyil bo’lmaydi va ko’pincha yuqori natijalarni namoyon etadi, chunki u bir nechta jihatdan manfaatdordir.

Garchi ma’naviy omillar muhim o’rin tutsa-da, bugungi kunda ham mehnat motivatsiyasida moddiy manfaatlar yetakchi rol o’ynaydi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida daromad darajasi va uning o’sish istiqbollari ko’pincha insonning kasb tanlashi yoki ish joyini belgilashida asosiy mezon bo’lib xizmat qiladi. Ayniqsa, bu yosh mutaxassislar yoki oilali xodimlar uchun juda dolzarb. Bu esa moddiy rag’batlantirish omili hali-hanuz asosiy ustuvorlikka ega ekanligini isbotlaydi.

Hozirgi zamon O’zbekistoni sharoitida mulkchilik shakllarining rang-barangligi va yangi xo’jalik yuritish uslublari mehnatga rag’batlantirish tamoyillariga ham yangicha tus berdi. Endilikda ko’plab xodimlar uchun faqat maosh miqdori va uning o’z vaqtida to’lanishi emas, balki qulay mehnat sharoitlari — masalan, moslashuvchan ish jadvali, ijtimoiy kafolatlarning mavjudligi, ta’lim olish va o’z ustida ishlash imkoniyatlari ham muhim ahamiyat kasb etmoqda. Bular bilan bir qatorda, odamlarning ma’naviy ehtiyojlari ham tobora ko’proq ahamiyat kasb etmoqda. Jumladan, o’z mehnatining tan olinishi, hurmatga sazovor bo’lish, jamoaviy yoki yirik loyihalarda ishtirok etish, shaxsiy qadriyatlarga mos keluvchi faoliyatda ishtirok etish istagi kuchaymoqda. Bu esa o’z navbatida zamonaviy rahbarlardan har bir xodim o’zini qadrlangan va kerakli his qiladigan ko’p qatlamli rag’batlantirish tizimini yaratishni talab qiladi. Ushbu tizimda har bir inson o’z ehtiyojiga mos bo’lgan jihatlarni topishi kerak: kimdir uchun bu — moliyaviy mukofotlar, boshqalar uchun — shaxsiy va kasbiy o’sish imkoniyatlari bo’lishi mumkin.

Mehnatga bo’lgan rag’batni shakllantirishda doimiy o’zgarib borayotgan xodim ehtiyojlariga mos, qulay va shaffof ish sharoitlarini yaratish katta ahamiyatga ega. Bugungi kunda maoshning oshirilishi xodimlarning malaka darajasi bilan bevosita bog’liq holga kelgan. Shu bois, rahbar har bir xodimni nimaga intilishini, uni qaysi omillar kasbiy rivojlanishga undashini to’g’ri anglab yetishi muhim.

Psixologiya va boshqaruv sohasidagi tadqiqotlar shuni ko’rsatmoqdaki, ko’plab xodimlar uchun malaka oshirish nafaqat bilim va ko’nikmalarni takomillashtirish vositasi, balki ijtimoiy-psixologik ehtiyojlarni qondirish yo’lidir. Bunga hurmat, tan olinish, rahbariyat va jamoaning e’tiborini qozonish kabi jihatlar kiradi. Bunga qo’shimcha ravishda, muntazam o’qish va kasbiy rivojlanish ko’pincha lavozimda ko’tarilish yo’lidagi asosiy bosqich hisoblanadi. Shu sababli, har bir rahbar xodimlarga o’sish va o’z ustida ishlash imkoniyatlarini taqdim etishi, o’qitish va qayta tayyorlash tizimini barcha bosqichlarda yo’lga qo’yishi zarur.

Psixologik tadqiqotlarga ko’ra, o’ziga va atrofdagilarga nisbatan yuqori talab qo’yadigan xodimlar odatda yuqori mehnat unumdorligiga ega bo’lishadi va barqaror faoliyat yuritishadi. Aynan shunday xodimlar keyinchalik tajribali va salohiyatli rahbarlarga aylanishadi. Shu bois, rahbarlar uchun asosiy vazifalardan biri — ana shunday iqtidorli va motivatsiyaga ega xodimlarni aniqlash va ularga rivojlanish uchun sharoit yaratishdir.

Yangi xodimlarni ishga qabul qilish, ularni to’g’ri lavozimlarga joylashtirish va keyingi martaba bosqichlariga ko’tarishda rahbar mehnat motivlarini oldindan tushunib olishi zarur. Biroq xodimlarning ichki rag’batlarini aniqlash oson emas. Ba’zan ular o’z istaklarini to’liq anglab yetmagan bo’lishi yoki ochiqchasiga aytishni istamasligi mumkin. So’rovnomalar va anketa usullarida ham ba’zi xodimlar o’z niyatlarini ataylab yashirishi yoki noto’g’ri ma’lumot berishi ehtimoldan holi emas. Shu sababli to’g’ri, chuqur va ishonchli xulosalar olish uchun kompleks yondashuv talab etiladi.

Bu borada eng samarali vositalardan biri bu — rahbar bilan xodim o’rtasida bevosita muloqot o’rnatishdir. Suhbatlar, baholovchi intervyular, savol-javoblar orqali mehnatga bo’lgan munosabat, ruhiy holat, professional faoliyatdagi faollik va qoniqish darajasi aniqlanishi mumkin. Bu metodlar nafaqat ishga qabul qilish jarayonida, balki xodimlarni lavozimga ko’tarish vaqtida ham qo’llaniladi. Ushbu tadbirlarning bosh maqsadi — xodimning amaldagi yoki bo’lajak lavozimi uning qobiliyatlari va kutganlariga mos kelishini aniqlashdir. Chunki eng iqtidorli inson ham, agar o’z ishidan rozi bo’lmasa, o’z salohiyatini to’liq namoyon eta olmaydi.

Inson motivatsiyasi murakkab va ko’p qirrali jarayon bo’lgani sababli, uni to’liq tushunish uchun odatiy qisqa suhbat yetarli bo’lmaydi. Shu bois, bugungi kundagi ko’plab zamonaviy korxonalarda xodimlarning ichki ehtiyoj va intilishlarini chuqur tahlil qilishga yordam beradigan batafsil hamda keng qamrovli test va so’rovnomalar ishlab chiqilmoqda hamda amaliyotga joriy qilinmoqda.

Bunday anketalarda xodimlarning turli ehtiyojlari, orzu-istaklari, maoshga bo’lgan munosabati, kasbiy qiziqishlari, lavozim tanlashdagi

afzalliklari kabi keng qamrovli savollar jamlanadi. Bu savollar orqali xodimning shaxsiyati, qadriyatlari va mehnatga bo’lgan yondashuvi haqida muhim ma’lumotlar olinadi.

Mazkur ma’lumotlarning chuqur tahlili rahbariyatga har bir xodimning nima uchun ishlashi, qanday sharoitda o’zini samarali his qilishi, qanday omillar uni rivojlanishga undashi haqida to’liq tasavvur hosil qilish imkonini beradi. Bu esa, o’z navbatida, korxonada xodimlar boshqaruvining samarali tizimini yaratishga, shuningdek, har bir ishchiga o’z qobiliyat va salohiyatini to’liq namoyon etishi uchun zarur bo’lgan individual sharoitlarni yaratishga xizmat qiladi.

Natijada, bunday yondashuv nafaqat ish unumdorligini oshiradi, balki xodimning ishga bo’lgan qoniqishini ham kuchaytiradi, jamoada sog’lom muhit va ijobiy ichki iqlim shakllanadi. Bu esa korxona muvaffaqiyatining asosiy omillaridan biri hisoblanadi.

Nazorat savollari:

1. Mehnat me’yorlari deganda nima tushuniladi va ularning turlari qanday?
2. Mehnatga haq to’lashning asosiy shakllari va tizimlari nimalardan iborat?
3. Korxonada mehnatni normaga solish jarayonining bosqichlari qanday tashkil etiladi?
4. Ish haqi miqdorining xodim motivatsiyasiga ta’siri qanday ifodalanadi?
5. Tashkiliy va psixologik omillar mehnatga haq to’lash tizimining samaradorligiga qanday ta’sir qiladi?
6. Xodimlar faoliyatini baholash va rag’batlantirishda qanday psixologik yondashuvlar qo’llaniladi?

XII BOB. ISHLAB CHIQARISHDA ZAXIRALARNI BOSHQARISH

12.1. Ishlab chiqarishda zaxiralar tushunchasi

Bozor iqtisodiyoti sharoitida tashkilotlardan asosiy talab ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, mahsulot va xizmatlar raqobatbardoshligini ta’minlashdir. Bunga erishish uchun yangi texnologiyalarni ishlab chiqarishga joriy etish, xo’jalik yuritishning zamonaviy shakllari va samarali boshqaruv usullaridan foydalanish zarur. Shu nuqtai nazardan, moddiy-iste’mol zahiralarini to’g’ri hisobga olish va nazorat qilishni tashkil etish muhim ahamiyatga ega. Bu orqali zahiralarni o’z vaqtida hisobga olish, ularning saqlanishi va oqilona sarflanishi ustidan doimiy nazorat o’rnatiladi. Moddiy-iste’mol resurslaridan oqilona foydalanish tashkilotning foydasiga bevosita ta’sir qiladi, ya’ni bu jihat korxonaning daromadliligini belgilovchi omillardan biridir.

Ishlab chiqarish zahiralari korxona aylanma kapitalining muhim qismini tashkil etadi va ular debitorlik qarzlari bilan birgalikda kapital qo’yilmalar uchun o’rtacha xavf darajasiga ega bo’lgan sekin likvidli aktivlar sirasiga kiradi. Shu sababli, ishlab chiqarish va mahsulot sotish jarayonlarining uzluksiz bo’lishini ta’minlash, shuningdek, aylanma mablag’larning aylanishini tezlashtirish uchun korxonada zahiralarni doimiy tahlil qilish va ularni optimal darajada ushlab turishga qaratilgan tizimli ishlar olib borilishi lozim.

Moddiy-iste’mol zahiralari xo’jalik yurituvchi subyekt mulkining bir qismini tashkil etadi va ular korxona faoliyatini izchil davom ettirish hamda uni kengaytirish uchun zarur hisoblanadi. Iqtisodiy atamalar lug’atiga ko’ra, “materiallar” tushunchasi quyidagicha talqin etiladi: bu — tabiiy xom ashyodan qayta ishlash orqali olinadigan, narsalar ishlab chiqarishda yoki boshqa moddiy predmetlarga aylantirish jarayonida foydalaniladigan moddiy substansiyadir.

Moddiy-iste’mol zahiralari, ularning ishlab chiqarish jarayonida tutgan o’rni va funksiyalariga qarab, quyidagi asosiy guruhlarga ajratiladi:

a) Xom ashyo va asosiy materiallar иular mahsulotning moddiy asosini tashkil etuvchi mehnat predmetlari bo’lib, tayyor mahsulotni ishlab chiqishda bevosita ishtirok etadi. Xom ashyo deb odatda qishloq xo’jaligi va qazib olish sanoati mahsulotlari masalan: g’alla, paxta, sut, go’sht tushuniladi. Materiallar esa qayta ishlovchi sanoat mahsulotlari masalan, un, mato, shakar va boshqalar hisoblanadi.

b) Yordamchi materiallar иular ishlab chiqarish jarayonida xom ashyo va asosiy materiallarga ta’sir o’tkazish, tayyor mahsulotga muayyan iste’mol xususiyatlarini berish, shuningdek, ishlab chiqarish vositalarini saqlash, ularga xizmat ko’rsatish hamda ishlab chiqarish jarayonini engillashtirishda qo’llaniladi. Masalan, kolbasa ishlab chiqarishda ishlatiladigan ziravorlar, moylar, artish materiallari shular jumlasidandir.

c) Sotib olingan yarim tayyor mahsulotlar иular – qayta ishlashning muayyan bosqichidan o’tgan, ammo hali yakuniy mahsulot hisoblanmaydigan materiallar bo’lib, ular ham asosiy materiallar kabi tayyor mahsulot tarkibiga kiradi va uning moddiy bazasini tashkil etadi.

d) Ishlab chiqarish chiqindilari иu guruhga ishlab chiqarish jarayonida hosil bo’lgan va xom ashyo yoki materiallar sifatida o’zining dastlabki iste’mol xossalarini to’liq yoki qisman yo’qotgan qoldiqlar kiradi. Masalan: yog’och qirindilari, metall parchalari, stujkalar va boshqalar.

Shu bilan, korxona moddiy-iste’mol zahiralarini samarali boshqarishi nafaqat ishlab chiqarishning barqarorligi, balki foyda olish darajasiga ham bevosita ta’sir qiladi. Shu bois, bunday zahiralarning har tomonlama hisobga olinishi, tahlil qilinishi va optimallashtirilishi har qanday tijorat tashkiloti faoliyatida ustuvor yo’nalish hisoblanadi.

Zaxiralar korxonalarning eng qimmat aktivlaridan biri hisoblanadi va ular umumiy investitsiyalangan kapitalning qariyb 40 foizini tashkil qilishi mumkin. Zaxiralarni boshqarish ishlab chiqarish menejmentining ikki asosiy muammosini hal qilishga qaratilgan. Birinchidan, mijozlarning talabini qondirishni ta’minlash, ya’ni tayyor mahsulot omborlarda qancha ko’p bo’lsa, uni kerakli vaqtda topa

olmaslik ehtimoli shuncha kamayadi. Ikkinchidan, korxona resurslaridan oqilona foydalanishni ta’minlash, chunki zaxiralar ishlab chiqarish bo’linmalari o’rtasida, shuningdek, korxona bilan uning yetkazib beruvchilari orasida tampon vazifasini bajarib, ish jarayonining uzluksizligini saqlaydi va har qanday noxush to’xtalishlar yoki muammolarning salbiy oqibatlarini kamaytiradi.

Zaxiralarning hajmi cheklanadi, chunki ular bilan bog’liq harajatlar mavjud. Masalan, resurslarni sotib olish xarajatlari ularning narxi, xarid hajmi va chegirmalarga bog’liq bo’ladi. Buyurtma berish bilan bog’liq xarajatlar esa ko’p hollarda bir martalik bo’lib, buyurtma hajmiga kuchli ta’sir qilmaydi; bular muzokaralar, shartnoma tayyorlash, tashish xarajatlarini o’z ichiga oladi. Ba’zida zaxira ichki ishlab chiqarishdan olinadi, bu holda ishlab chiqarish xarajatlari paydo bo’ladi. Yana bir muhim jihat – zaxiralarni saqlash xarajatlari bo’lib, ular aniqlashga qiyin bo’lgani sababli ko’pincha bahosi past beriladi.

Zaxira yo’qligi tufayli yuzaga keladigan yo’qotishlar esa, odatda, resursni tezda, ammo yomon shartlar asosida sotib olishga majbur bo’lish, ishlab chiqarishning to’xtashi va resurslardan noto’g’ri foydalanish shaklida namoyon bo’ladi. Zaxiralar tashkilot boshqaruvida moslashuvchanlik va ishonchlilikni oshirishda uch asosiy funksiyani bajaradi: resurslarni jamg’arish va taqsimlash, narxlar o’zgarishi hamda inflyatsiyadan himoya qilish, xarajatlarni boshqarish. Biroq amaliyotda ishlab chiqarish zanjirini uzluksiz yuritish qiyin, chunki barcha ishlab chiqarish bosqichlarini yoki tashqi yetkazib beruvchilarni to’liq muvofiqlashtirib bo’lmaydi. Shu sababli, ishlab chiqarish zaxiralari va tugallanmagan ishlab chiqarish yaratiladi.

Zaxiralarning mavjudligi korxonaga bir qancha afzalliklar beradi. Avvalo, bu korxonani mijozlar talabining o’zgarishi, yetkazib beruvchilarning loqaydligi, texnik-texnologik nosozliklar, transportdagi kechikishlar, ish tashlashlar kabi salbiy omillardan himoya qiladi. Shuningdek, zaxira mavjudligi mijozlarga yuqori darajadagi xizmat ko’rsatishga imkon yaratadi, chunki talabni zaxira mavjud bo’lsa, tezroq qondirish mumkin. Bundan tashqari, zaxiralar uskunalar va ishchi kuchidan samarali foydalanish, ishlab chiqarishdagi uzilishlar

sababli yuzaga keladigan mahsulot yetishmovchiligining oldini olish imkonini beradi. Ular ichki jarayonlarning nomuvofiqligi tufayli yuzaga keladigan muammolarni yumshatishga yordam beradi.

Zaxiralar ba’zida faqat ichki ehtiyojlar uchun emas, balki investitsiya sifatida, ya’ni keyinchalik foydalanish yoki qayta sotish uchun ham yig’ilishi mumkin. Chunki ba’zi hollarda zaxira qiymati bankdagi pulga qaraganda tezroq oshadi. Bunday hollarda zaxira yaratishdan oldin, saqlash xarajatlari va xavf omillari chuqur tahlil qilinishi lozim.

Zaxiralarni boshqarish xarajatlar va buyurtma partiyalarining o’lchami bilan chambarchas bog’liq. Zaxiralarni to’g’ri boshqarish ikki asosiy savolga javob topishni talab qiladi qancha miqdorda zaxira buyurtma qilinishi kerak va bunday buyurtma qachon berilishi lozim. Katta hajmdagi buyurtmalar yetkazib beruvchilar yoki transport kompaniyalaridan chegirma olish imkonini beradi, bu esa umumiy ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytiradi. Zaxiralarni optimal partiyalarda to’ldirish, korxona ichida va tashqarisida xarajatlarni kamaytirish omilidir. Tugallanmagan ishlab chiqarish zaxiralari esa ishlab chiqarish hajmini oshirish orqali iqtisodiy samaradorlikni oshirishga yordam beradi.

Zaxiralarning vazifasiga ko’ra ular bir nechta turlarga bo’linadi. Sug’urta zaxiralari — bu korxonani resurs narxining oshishi, yetkazib berishdagi uzilishlar kabi salbiy omillardan himoya qiluvchi zaxiralardir va odatda ishlab chiqarish tizimining kirish qismida yaratiladi. Rezerv zaxiralar ishlab chiqarish jarayonida yoki yakunida keskin o’zgarishlarga tayyor turish maqsadida yaratiladi. Mavsumiy zaxiralar esa xomashyo yetkazib berilishi yoki mahsulotga bo’lgan talabning mavsumiy o’zgarishlari bilan bog’liq holatlarda tashkil qilinadi. Logistika zanjiridagi muvofiqlik yetishmasligi, masalan, resurslar partiyalarda kelib, lekin birma-bir sarflanishi natijasida zaxiralar hosil bo’ladi. Spekulyativ zaxiralar esa foyda olish yoki inflyatsiyadan himoyalanish maqsadida sotib olinadi. Transport zaxiralari esa yo’l davomida bo’lgan resurslardir va ular ish jarayonida foydalanilmaydi. Texnologik yoki tsiklik zaxiralar esa ishlab

chiqarishning o’zida, ya’ni qayta ishlov jarayonida bo’lgan resurslar bo’lib, ular real zaxira sifatida qaralmasa-da, umumiy resurs oqimining bir qismidir.

Ishlab chiqarish zahiralari deganda korxonada mavjud bo’lgan turli xil moddiy resurslar yig’indisi tushuniladi. Ular ishlab chiqarish faoliyatining uzluksiz davom etishini ta’minlashga xizmat qiladi va o’z tarkibiga xom ashyo, asosiy materiallar, yordamchi materiallar, yarim tayyor mahsulotlar, yoqilg’i, turli xil idish va qadoqlash vositalari, ehtiyot qismlar hamda ishlab chiqarish jihozlari kabi resurslarni qamrab oladi. Ushbu resurslarning har biri korxonaning ishlab chiqarish jarayonida muhim o’rin tutadi va ularsiz samarali faoliyat yuritish deyarli imkonsizdir.

Ishlab chiqarish zahiralari kelib chiqishiga ko’ra ham tasniflanadi. Ulardan biri tashqi manbalardan — ya’ni boshqa korxona yoki yetkazib beruvchilardan keladigan xom ashyo va yarim tayyor mahsulotlar shaklida bo’lsa, ikkinchi turi bevosita korxonaning o’zida ishlab chiqarish jarayonida hosil bo’ladigan ichki yarim tayyor mahsulotlardir. Bu mahsulotlar ishlab chiqarishning turli bosqichlarida bo’lishi mumkin va keyingi jarayonlarga uzatiladi.

Korxonada ishlab chiqarish zahiralarini yaratishdan ko’zlangan asosiy maqsad — ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligini ta’minlashdir. Chunki yetkazib beruvchilar tomonidan mahsulotlar o’z vaqtida yuborilmagan holatlar yoki bozor talabining kutilmaganda oshib ketishi kabi vaziyatlarda aynan zahiralar asosiy tayanch rolini o’ynaydi. Zahira mavjud bo’lsa, ishlab chiqarish davom etadi, aks holda esa ish to’xtab qolishi mumkin.

Shuni alohida ta’kidlash kerakki, ishlab chiqarish zahiralari korxonaning aylanma aktivlari tarkibiga kiradi. Ular bo’yicha ma’lum miqdoriy me’yorlar belgilanadi. Tayyorlov zahiralari va sug’urta zahiralarining miqdorini aniqlash uchun odatda maxsus formulalardan foydalaniladi. Shu bilan birga, bu miqdorlar har doim hisoblab chiqilishi shart emas — korxona o’zining so’nggi 3–5 yillik statistik ma’lumotlariga asoslanib ham ularni belgilashi mumkin. Biroq joriy zahira miqdori albatta hisoblab chiqilishi kerak, u esa odatda ikki

ta’minot orasidagi vaqt oraliigining yarmiga teng deb olinadi. Bu yondashuv ishlab chiqarishning rejalashtirilgan va barqaror bo’lishini ta’minlashga yordam beradi.

12.2. Zaxiralarni boshqarish tizimi

Zaxiralarni boshqarish tizimi ishlab chiqarish menejmentining murakkab, ammo zarur bo’lgan yo’nalishlaridan biri bo’lib, u ishlab chiqarish jarayonida kerakli bo’lgan materiallar, butlovchi qismlar va boshqa resurslarning to’g’ri miqdorda, kerakli vaqtda va optimal joyda mavjud bo’lishini ta’minlashga qaratilgan. Bu tizim o’z ichiga rejalashtirish, xarid qilish, saqlash, taqsimlash, iste’mol qilish va zahiralarni qayta baholash kabi faoliyatlarni oladi. Uning asosiy vazifasi ishlab chiqarishning uzluksizligini saqlab qolish, resurslardan unumli foydalanish va ortiqcha xarajatlarning oldini olishdir. Tizimning samarali ishlashi korxonaning umumiy rentabelligi va raqobatbardoshligiga bevosita ta’sir ko’rsatadi.

Ishlab chiqarish menejmentida zaxiralarni boshqarishning asosiy vazifasi — mavjud materiallarga bo’lgan talabni aniqlash va bu ehtiyojlarni minimal resurslar bilan qoplash orqali muvozanatni saqlashdan iborat. Resurslar yetishmovchiligi ishlab chiqarishdagi uzilishlarga sabab bo’lishi mumkin, bu esa mijozlar oldidagi majburiyatlarning bajarilmasligiga olib keladi. Aksincha, ortiqcha zaxiralar ishlab chiqarish xarajatlarini oshiradi, resurslarning saqlanishi uchun qo’shimcha mablag’ talab qiladi, ba’zida esa ularning eskirib qolishi yoki umuman yaroqsiz holga kelishiga olib keladi. Shu sababli, zahiralarni oqilona boshqarish — bu moliyaviy, logistika va texnik jihatlarni birgalikda hisobga olgan holda yuritilishi zarur bo’lgan strategik jarayondir.

Zamonaviy ishlab chiqarish korxonalarida zaxiralarni boshqarish avtomatlashtirilgan raqamli tizimlar asosida olib boriladi. Bunday dasturlar ishlab chiqarish hajmi, ta’minot zanjiri, mahsulot aylanish tezligi va saqlash xarajatlari bo’yicha batafsil ma’lumotlar bazasini yaratadi. ERP singari kompleks axborot tizimlari yordamida zaxiralar holati doimiy kuzatib boriladi, talab prognoz qilinadi va xaridlar

rejalashtiriladi. Bu esa boshqaruv qarorlarini aniq, tez va faktlarga asoslangan holda qabul qilish imkonini beradi.

Zaxiralarni samarali boshqarishda bir necha muhim tamoyillar mavjud. Ularning eng muhimi — optimal zaxira hajmini belgilashdir. Minimal zaxira ishlab chiqarishning to’xtab qolmasligini ta’minlasa, maksimal zaxira esa resurslarni haddan tashqari to’planishidan himoya qiladi. Ta’minot zanjiri ishonchli va uzluksiz bo’lishi zarur, buning uchun resurslar kerakli vaqtda, kerakli miqdorda yetkazilishi shart. Zaxiralarni turkumlash orqali ular ustidan turlicha nazorat o’rnatish ham samaradorlikni oshiradi. Masalan, strategik ahamiyatga ega materiallar qat’iy monitoring ostida saqlanadi, kam ishlatiladigan resurslar esa kamroq nazoratga olinadi.

Bundan tashqari, zahiralarning aylanish tezligi ham muhim ko’rsatkich sanaladi. Tez aylanuvchi zahiralar korxonada yuqori moliyaviy faollikdan darak beradi. Aksincha, sekin aylanuvchi resurslar korxonaning mablag’larini “muzlatib qo’yadi” va samaradorlikka salbiy ta’sir qiladi. Shu sababli, har bir materialning harakatini doimiy tahlil qilish, uni optimallashtirishga imkon yaratadi.

Hozirgi kunda zahira menejmenti faqat iqtisodiy samaradorlikni emas, balki ekologik va ijtimoiy barqarorlikni ham ko’zda tutmoqda. Masalan, keraksiz zahiralarni kamaytirish atrof-muhitga salbiy ta’sirni pasaytiradi, chiqindilar hajmi qisqaradi. Shuningdek, mas’uliyatli va ekologik toza ishlab chiqaruvchilar bilan hamkorlik qilish orqali korxona ijtimoiy mas’uliyatli faoliyat yuritgan bo’ladi. Uzoq muddatli istiqbolda bu yondashuv korxonaning brend qiymatini oshiradi va barqaror rivojlanishiga zamin yaratadi.

Umuman olganda, zaxiralarni boshqarish tizimi ishlab chiqarish faoliyatining yuragi hisoblanadi. U barcha resurslar oqimini tartibga solib, ishlab chiqarish jarayonining uzluksiz va samarali ishlashini ta’minlaydi. Bu tizimni puxta yo’lga qo’ygan korxonalar iqtisodiy tejamkorlik, raqobatbardoshlik va strategik barqarorlikka erishadi. Shu boisdan, zamonaviy menejment amaliyotida zaxiralarni boshqarish masalasi markaziy o’rinlardan birini egallaydi.

Zaxiralarni boshqarish tizimlari ishlab chiqarishdagi ehtiyojlar va talablar asosida shakllanadi. Odatda, zaxira darajasi ma’lum bir davriy model asosida o’zgaradi. Bu model zaxiraning kamayish jarayonini va talabning xususiyatlarini inobatga oladi. Vaqt o’tishi bilan mavjud zaxiralar iste’mol qilinadi va biror nuqtada zaxirani to’ldirish uchun yangi buyurtma berishga ehtiyoj tug’iladi. Buyurtma yuborilganidan so’ng, uni etkazib berish uchun ma’lum vaqt talab qilinadi. Bu vaqt o’tgach, buyurtma yetib keladi va zaxira yana ko’payadi. Shundan so’ng yangi zaxira aylanishi boshlanadi.

Zaxiralarning holatini nazorat qilish uchun qo’llaniladigan tizimlar orasida eng asosiy ikki tur mavjud. Birinchisi — belgilangan vaqt oralig’ida buyurtma beriladigan tizim, ikkinchisi esa — belgilangan miqdordagi buyurtmaga asoslangan tizim. Qolgan usullar esa, asosan, mana shu ikkala modelning turli ko’rinishlari yoki ularning kombinatsiyasidir. Belgilangan vaqt oralig’ida buyurtma beriladigan tizimda har bir aniq vaqt oralig’ida ombordagi zaxiralar ko’rib chiqiladi, ya’ni inventarizatsiya qilinadi. Bu tekshiruv natijalariga ko’ra, yangi mahsulot partiyasiga buyurtma beriladi. Buyurtma miqdori esa belgilangan maksimal zaxira darajasi bilan tekshiruv paytidagi mavjud zaxira darajasi orasidagi farq orqali hisoblab chiqiladi. Bundan tashqari, etkazib berish jarayoni davomida sarflanishi mumkin bo’lgan miqdor ham hisobga olinadi. Ya’ni, buyurtma miqdorini aniqlashda nafaqat zaxiraning hozirgi holati, balki buyurtmaning yetib kelishigacha bo’lgan davrdagi ehtimoliy iste’mol ham hisobga olinadi.

Zaxira miqdorini belgilovchi bu model, grafik shaklda tasvirlanganda, zaxiraning vaqt o’tishi bilan qanday kamayib borishi, qaysi nuqtada buyurtma berilishi va buyurtmadan keyin qanday tiklanishi jarayonini ko’rsatadi. Bunday yondashuv ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligini ta’minlashda, mijozlar talabini o’z vaqtida qondirishda va resurslardan samarali foydalanishda muhim ahamiyat kasb etadi. Zaxiralar miqdorining o’zgarishini ifodalovchi grafik chiziqning turli qismlaridagi qiyalik burchagi talab intensivligini bildiradi. Ushbu modelda talab intensivligi doimiy emas, ya’ni chiziqning har bir qismida qiyalik burchagi har xil bo’lishi mumkin. Bu

esa shuni anglatadiki, vaqt o’tishi bilan mahsulotga bo’lgan ehtiyoj turlicha darajada o’zgarib turadi. Buyurtmalar ma’lum vaqti oralig’ida amalga oshirilgani sababli, har bir davrda beriladigan buyurtma hajmi ham har xil bo’ladi. Bunday yondashuv mahsulot iste’moli notekis kechadigan holatlarda o’zini oqlaydi.

Buyurtmani berish uchun belgilangan vaqt oraliqlari asosida ishlovchi zaxira nazorati tizimi odatda quyidagi sharoitlarda qo’llaniladi: mahsulotni yetkazib berish shartlari har xil hajmdagi partiyalarni olishga imkon bergan hollarda, buyurtma berish va yetkazib berish xarajatlari yuqori bo’lmagan taqdirda, shuningdek, mahsulot yetishmovchiligi oqibatida yuzaga kelishi mumkin bo’lgan zararlar jiddiy bo’lmagan holatlarda. Bunday tizim bir xil etkazib beruvchidan olinadigan turli mahsulotlarga, talab darajasi barqaror bo’lgan tovarlarga yoki qiymati nisbatan past bo’lgan mahsulotlarga nisbatan samarali qo’llaniladi.

Zaxira nazoratining yana bir turi bu — buyurtma hajmi doimiy bo’lgan, ya’ni oldindan belgilab qo’yilgan miqdorda buyurtma beriladigan tizimdir. Ushbu yondashuvda buyurtmalar orasidagi vaqt oralig’i bir xil emas, ya’ni u ehtiyojga qarab o’zgarib turishi mumkin. Bunda zaxira ma’lum darajaga tushganida, har doim bir xil miqdorda buyurtma beriladi. Bu usul ishlab chiqarish rejasini barqaror ushlab turish, zaxira sarfini aniq nazorat qilish va ortiqcha tovar yig’ilib qolishining oldini olish uchun qulay hisoblanadi. Buyurtmani joylashtirish jarayoni zaxira miqdori buyurtma nuqtasiga yetganda amalga oshiriladi. Grafikda ko’rsatilganidek, buyurtma berilgandan so’ng ham zaxira miqdori kamayishda davom etadi, chunki buyurtma berilgan mahsulot darhol emas, balki ma’lum bir vaqt oralig’idan keyin yetkazib beriladi. Shuning uchun zaxira miqdori buyurtma nuqtasida shunday belgilanishi kerakki, odatdagi ishlab chiqarish sharoitida, ya’ni belgilangan yetkazib berish muddati ichida zaxira darajasi minimal, ya’ni sug’urta zaxirasidan pastga tushib ketmasin.

Ammo real holatlarda talab kutilmaganda oshib ketishi yoki etkazib berish vaqti kechikishi mumkin. Agar talab to’satdan oshsa, grafikdagi chiziq keskin pastga qarab yo’naladi, bu holatda sug’urta

zaxirasi ishga tushadi va ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligi ta’minlanadi. Yoki agar etkazib berish muddati kechiksa, ya’ni rejalashtirilgan t vaqt o’rniga u t dan uzoq davom etsa, bu holda ham sug’urta zaxirasining mavjudligi mahsulot yetishmovchiligining oldini olishga xizmat qiladi.

Amaliyotda buyurtma hajmi doimiy bo’lgan zaxira nazorati tizimi quyidagi holatlarda qo’llaniladi: zaxiraning yo’qligi ishlab chiqarishga katta zarar keltirsa, mahsulotning saqlanishi katta xarajatlar talab qilsa, mahsulotning narxi yuqori bo’lsa, bozorga bo’lgan talabda noaniqlik mavjud bo’lsa va buyurtma miqdoriga qarab narx chegirmalari beriladigan holatlarda. Bunday tizimda buyurtma nuqtasini aniqlash uchun zaxira miqdori doimiy ravishda nazorat qilinadi. Boshqacha aytganda, bu yondashuvda zaxiralar muntazam tarzda hisobga olinadi va ular ma’lum miqdordagi chegara darajaga tushganda avtomatik tarzda navbatdagi buyurtma beriladi.

Zaxirani to’ldirish usuli tanlangach, buyurtma qilinadigan mahsulot partiyasining miqdorini hamda buyurtmalar orasidagi vaqt oralig’ini aniq belgilash zarur bo’ladi. Buyurtma miqdorining optimal darajasi va etkazib berish chastotasi bir nechta muhim omillarga bog’liq bo’ladi. Bu omillarga mahsulotga bo’lgan talab hajmi, mahsulotni etkazib berish xarajatlari hamda saqlash xarajatlari kiradi.

Optimal yechimni aniqlashda asosiy mezon bu – umumiy xarajatlarni, ya’ni etkazib berish va saqlash xarajatlarini minimal darajaga tushirishdan iborat bo’ladi. Ma’lumki, buyurtma hajmi oshgani sari etkazib berish xarajatlari kamayadi, chunki mahsulotlar katta hajmdagi partiyalarda olib kelinadi va bu holat tashish sonini kamaytiradi. Biroq buyurtma hajmi oshgan sari mahsulotlar ko’proq vaqt omborxonalarda saqlanadi, bu esa saqlash xarajatlarining oshishiga olib keladi. Shu sababli optimal hajmni tanlashda ushbu ikki xarajat o’rtasida muvozanat saqlanishi lozim.

Zaxiralarni belgilangan davriy oraliqlarda to’ldirib borish tizimida asosiy boshqaruv parametri bu — buyurtmalar orasidagi vaqt oralig’idir. Ushbu tizim, ayniqsa, mahsulotga bo’lgan talab sezilarli darajada o’zgarib turadigan sharoitlarda qo’llaniladi. Bunday tizimda

omborxonalarda saqlanadigan mahsulot zaxiralari hajmi haddan tashqari oshib ketmasligi yoki, aksincha, yetishmovchilik holatlari yuzaga kelmasligi uchun buyurtmalar faqatgina oldindan belgilangan vaqtlarda emas, balki mavjud zaxira miqdori muayyan chegaraviy darajaga tushgan paytda ham amalga oshiriladi. Ya’ni, bu tizimda buyurtmalarni ma’lum davrda berish mexanizmi bilan birga, zaxiraning chegaraviy miqdorini doimiy nazorat qilish ham mavjud. Bunday yondashuv ikki xil asosiy tizim elementlarini o’zida birlashtiradi: bu — belgilangan vaqt oralig’ida buyurtma berish tizimi hamda doimiy hajmdagi buyurtma asosida ishlovchi tizimdir.

Shuningdek, minimum va maksimum darajalarga asoslangan tizim ham mavjud bo’lib, bu yondashuv, ayniqsa, zaxira hisobini yuritish bilan bog’liq xarajatlar hamda buyurtmani rasmiylashtirish xarajatlari juda yuqori bo’lgan hollarda qo’llaniladi. Bu xarajatlar zaxira yetishmasligidan kelib chiqadigan zararlar bilan deyarli teng bo’lishi mumkin. Ushbu tizimda buyurtma har safar qat’iy vaqtda emas, balki ombordagi mahsulot zaxirasi oldindan belgilangan minimal miqdorga tenglashgan yoki undan past bo’lgan holatlarda beriladi. Buyurtma berilganidan so’ng uning hajmi shunday hisoblanadiki, etkazib berilgan mahsulotlar zaxirani maksimal darajagacha to’ldirsin. Shu sababli ushbu tizim faqat ikki darajani nazarda tutadi minimal va maksimal zaxira darajasi.

Qaysi zaxira boshqaruv tizimini tanlash, mavjud sharoitga bog’liq bo’ladi. Agar zaxirani boshqarish bilan bog’liq xarajatlar yuqori bo’lsa va ularni aniq hisoblash imkoni mavjud bo’lsa, unda doimiy buyurtma hajmi asosida ishlaydigan tizimni qo’llash maqsadga muvofiq. Agar zaxira boshqaruvi bilan bog’liq xarajatlar sezilarli bo’lmasa, unda doimiy zaxira darajasini saqlab turuvchi tizim afzal hisoblanadi. Agar etkazib beruvchi mahsulotning eng kam buyurtma miqdoriga cheklov qo’ysa, bunday holatda ham doimiy buyurtma hajmi tizimi mos keladi. Chunki bu holda o’zgaruvchan buyurtmalarni doimiy nazorat qilishdan ko’ra, bir marotaba buyurtma hajmini belgilab olish osonroq bo’ladi. Bundan tashqari, agar transport vositalarining yuk ko’tarish imkoniyati cheklangan bo’lsa yoki mahsulotlar qat’iy belgilangan muddatlarda

yetkazib berilsa, doimiy zaxira miqdorini saqlab turishga asoslangan tizim eng maqbul variant bo’lib qoladi.

12.3. Ishlab chiqarish jarayonini zaxiralarni boshqarish orqali operativ boshqarish usullari

Ishlab chiqarish logistikasi bilan shug’ullanuvchi mutaxassislar ko’pincha zahiralarni boshqarish muammosi bilan duch kelishadi. Zahiralar har qanday korxonaning muhim moddiy boyligi hisoblanadi va ularni to’g’ri boshqarish butun logistika zanjirining uzviy ishlashini ta’minlaydi. Agar kerakli paytda va kerakli joyda zaruriy zahiralar mavjud bo’lmasa, bu uskunalarning bekor turib qolishiga, ishlab chiqarish jarayonining to’xtashiga yoki mijozlarga yetkazib berishdagi uzilishlarga olib kelishi mumkin. Shu bilan birga, ishlab chiqarish ehtiyojlari uchun haddan tashqari ko’p zahiralarni saqlash ham iqtisodiy jihatdan foydali emas. Chunki ortiqcha zahiralarni saqlash, ularni sug’urtalash, xavfsizligini ta’minlash xarajatlarni oshiradi, shuningdek, buzilish yoki o’g’irlik kabi xavf-xatarlar ham mavjud bo’ladi.

Murakkab ta’minot zanjirlariga ega bo’lgan korxonalar ortiqcha zahiralar bilan zahira tanqisligi o’rtasida optimal muvozanatni topishga intilishadi. Chunki bu ikki holat ham ishlab chiqarish samaradorligiga salbiy ta’sir ko’rsatadi. Ilgari zahiralarni boshqarish, buyurtmalarni berish va hisob-kitoblar ko’pincha qo’lda yoki elektron jadvallar orqali amalga oshirilgan bo’lsa, bugungi kunda bu ishlarni avtomatlashtirilgan zamonaviy dasturiy tizimlar bajaradi. Bunday tizimlar ishlab chiqarish siklini, zahiralarni nazorat qilish, ehtiyojni prognoz qilish va omborxona faoliyatini boshqarish jarayonlarini sezilarli darajada yengillashtiradi.

Zahiralarni boshqarishda keng qo’llaniladigan zamonaviy konsepsiyalardan biri bu "Just in Time" yoki qisqacha JIT tizimidir. Ushbu yondashuvning asosiy maqsadi zahiralarni imkon qadar kamaytirish, ishlab chiqarish jarayonidagi nozarur to’xtashlar va samaradorlikdan tashqari harakatlarni bartaraf etishdir. JIT konsepsiyasiga ko’ra, ishlab chiqarishda zarur bo’lgan butlovchi

qismlar va materiallar aynan kerakli miqdorda, kerakli vaqtda va to’g’ri joyda mavjud bo’lishi kerak. Bu esa, ishlab chiqarish liniyasida yig’ish ishlari boshlangan paytda barcha zaruriy detallarning aniq va o’z vaqtida mavjud bo’lishini anglatadi. JIT tizimi orqali zahiralarni ortiqcha saqlashga hojat qolmaydi va ishlab chiqarish jarayoni uzluksiz va yuqori samaradorlikda olib boriladi.

Korxona "Just in Time" tamoyillarini bosqichma-bosqich joriy etish orqali ishlab chiqarish jarayonidagi to’xtashlarni bartaraf eta oladi, omborlarda saqlanayotgan zahiralarni sezilarli darajada kamaytiradi va hatto ularni nol darajagacha tushirishga erishishi mumkin. Ushbu tizim samaradorligi shundan iboratki, u faqat kerakli miqdordagi zahiralarni kerakli vaqtda mavjud bo’lishini ta’minlaydi, bu esa resurslardan foydalanishning maksimal darajada oqilona bo’lishiga olib keladi. JIT tizimining asosiy vazifalari quyidagilardan iborat: faqat zarur bo’lgan mahsulot va materiallarni kerakli vaqtda ishlab chiqarish va yetkazib berish, mahsulot sifati darajasini doimiy yaxshilab, nuqsonlarni butunlay bartaraf etishga erishish, ishlab chiqarish siklini qisqartirish uchun uskunalarni sozlash vaqtini kamaytirish, navbatlar hajmini va ishlab chiqarish partiyalarining miqdorini optimallashtirish. Shuningdek, ushbu yondashuv asosida ishlab chiqarish operatsiyalarini doimiy ravishda takomillashtirib borish va bularning barchasini eng kam xarajatlar evaziga amalga oshirish zarur bo’ladi. Ushbu maqsadlarga erishishda ishlab chiqarishda keng qo’llanilayotgan yana bir texnologik yondashuv — bu tortuvchi tizim bo’lib, uning asosida kerakli butlovchi qismlar va detallar faqat ehtiyoj yuzaga kelgan paytda keyingi texnologik bo’limga yetkaziladi.

Ya’ni, har bir ishlab chiqarish uchastkasida aniq miqdorda zaruriy tayyor qismlar zahirada saqlanadi. Keyingi bosqichdagi ishlab chiqarish uchastkasi o’z ehtiyoji asosida avvalgi uchastkadan faqat zarur miqdorda mahsulotni talab qiladi va uni belgilangan vaqtda oladi. Bu tizim yordamida ishlab chiqarish zanjiridagi talabning o’zgarishi yoki ishlab chiqarish hajmining tebranishi ortga, ya’ni avvalgi bosqichlarga ta’sir etishining oldi olinadi. Shuningdek, tortuvchi tizim ishlab chiqarish zaxiralarining har bir uchastkada haddan ortiq

to’planib qolishining oldini oladi va boshqaruvni markazdan tashqariga, ya’ni bevosita ishlab chiqarish joylariga yaqinlashtirish imkonini beradi. Bu esa jarayonni yanada moslashuvchan, tartibli va samarali qiladi. Natijada korxona xarajatlarni kamaytiradi, mahsulot sifatini oshiradi va bozor talablari bilan muvofiqlikni ta’minlaydi.

Tortuvchi turdagi logistika tizimida boshqaruv ta’siri faqat tizimning eng oxirgi bosqichiga, ya’ni tayyor mahsulot chiqadigan nuqtaga qaratiladi. Ya’ni, butun ishlab chiqarish jarayoni yakuniy natijaga — mahsulot chiqarilishi talablariga asoslanib boshqariladi. Shu bilan birga, ishlab chiqarishdagi ichki axborot oqimlari, ya’ni tizimning turli bosqichlaridagi holat to’g’risidagi signallar texnologik zanjir bo’ylab qarama-qarshi yo’nalishda, ya’ni yakuniy chiqishdan kirish tomon harakatlanadi.

Bunday yondashuvda ishlab chiqarish zanjirining oldingi bosqichlari faqatgina keyingi bosqichlardagi materiallar zahirasi eng minimal darajaga tushganida faol harakatga kirishadi. Ya’ni, keyingi texnologik bo’limdan real ehtiyoj shakllanmaguncha oldingi bo’lim ishga tushmaydi. Bu jarayonda har bir bosqich faqat undan keyingi bosqichdan kelayotgan ehtiyojga javoban ish boshlaydi, bu esa resurslardan samarali foydalanish va ortiqcha zahiralarni to’plamaslik imkonini beradi.

Shunday qilib, logistika tizimida tortuvchi tamoyilning amalda qo’llanilishi, ya’ni faqat talabga asoslangan ishlab chiqarishni tashkil etish, ichki jarayonlarni muvozanatli, iqtisodiy va moslashuvchan qilishga xizmat qiladi. Bunday tizim ishlab chiqarishdagi axborot almashinuvi va boshqaruv qarorlarining aniq va vaqtida bo’lishini ta’minlab, tizimni ortiqcha yuklanishlardan himoya qiladi hamda umumiy samaradorlikni oshiradi.

Nazorat savollari:

1. Ishlab chiqarishda zaxiralarni boshqarishning asosiy maqsadi nimadan iborat?
2. Fiksirlangan buyurtma hajmi asosidagi zaxira tizimi qanday ishlaydi va u qachon qo’llaniladi?

3. Zaxiralarning "minimum-maksimum" tizimi mohiyati nimada va u qanday sharoitlarda qo’llaniladi?

4. Buyurtmalarni belgilangan vaqtda amalga oshirish tizimida qanday omillar hisobga olinadi?

5. Zaxirani boshqarish tizimlarini tanlashda qanday omillar hal qiluvchi rol o’ynaydi?

XIII BOB. ISHLAB CHIQARISHNI BOSHQARISHDA LOGISTIKA

13.1. Logistikaning ishlab chiqarishni boshqarishdagi o’rni

Logistikaning asosiy maqsadi korxonani raqobatbardosh qilish, bozorda ustunlikka erishish va maksimal foyda olishga erishishdan iborat. Bunga erishish uchun korxona moddiy oqimlarni to’g’ri boshqarishi, ularni to’g’ri joyga, kerakli vaqtda, kerakli miqdorda, sifatli tarzda va minimal xarajatlar bilan yetkazib bera olishi zarur. Logistikada bu talablar “yetti tamoyil” sifatida e’tirof etiladi, ya’ni mahsulot kerakli ob’ektga kerakli vaqtda, sifatda va miqdorda yetib borishi kerak, bu esa xaridor talabini qondirish va xarajatlarni minimallashtirish orqali amalga oshiriladi.

Bugungi kunda dunyo bo’ylab logistika sohasidagi nazariy bilimlar va amaliy tajribalarni umumlashtirish va takomillashtirish maqsadida ko’plab xalqaro tashkilotlar faoliyat yuritmoqda. Jumladan, AQSh va Rossiyada ishlab chiqarish va transport logistikasi, materiallar harakatini boshqarish, menejment va boshqa logistik yo’nalishlar bo’yicha jamiyatlar tashkil etilgan. Bu tashkilotlar logistika sohasini rivojlantirishda muhim rol o’ynaydi.

1990-yillardan boshlab logistika nafaqat sanoat sohalarida, balki iqtisodiyotning boshqa yo’nalishlarida ham keng qo’llanila boshlandi. Bugungi kunda logistikaning bir nechta asosiy yo’nalishlari shakllangan:

- ✓ axborot logistikasi;
- ✓ xarid logistikasi;
- ✓ ishlab chiqarish logistikasi;
- ✓ taqsimot logistikasi;
- ✓ zaxiralar logistikasi;
- ✓ omborlar logistikasi;
- ✓ transport logistikasi;
- ✓ bojxona logistikasi.

Axborot logistikasi logistik tizimdagi barcha axborotlarni to’plash, tahlil qilish va boshqarishni o’z ichiga oladi. Bu yo’nalish orqali

moddiy oqimlarni samarali boshqarish uchun zarur bo’lgan ma’lumotlar bazasi shakllantiriladi. Axborot oqimi logistikaning yuragi bo’lib, butun tizimni boshqarishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Xarid logistikasi esa korxonani xom ashyo, materiallar, butlovchi qismlar va boshqa zarur resurslar bilan ta’minlashni o’z ichiga oladi. Bu faoliyat yetkazib beruvchilar bilan ishlash, mahsulotlarni xarid qilish, ularni tashib kelish, qabul qilish, vaqtincha saqlash va ishlab chiqarish jarayonlariga yo’naltirish ishlarini qamrab oladi.

Ishlab chiqarish logistikasi moddiy oqimlarning korxonadagi ishlab chiqarish bosqichlarida boshqarilishini anglatadi. Ya’ni xom ashyodan boshlab tayyor mahsulot holiga kelguncha bo’lgan har bir ishlab chiqarish zvenosidagi moddiy harakatlar ushbu yo’nalish doirasiga kiradi. Bu yo’nalishning asosiy vazifasi mahsulot tayyorlashda xarajatlarni kamaytirish va sifatni ta’minlashdir.

Taqsimot logistikasi esa mahsulotlarni mijozlarga, iste’molchilarga yoki sotuv nuqtalariga to’g’ri, vaqtida, zarur sifatda va minimal xarajatlar bilan yetkazib berishga qaratilgan. Bu bosqichda tovarlarning joylashtirilishi, ularni saralash va jo’natish jarayonlari muhim hisoblanadi.

Omborlar logistikasi esa mahsulotlarni saqlash va ularni kerakli vaqtda zarur joyga yuborish uchun xizmat qiladi. Omborlar to’g’ri tashkil etilganda, mahsulot sifatining saqlanishi, transport vositalarining bekor turib qolmasligi va ishlab chiqarish ritmining uzluksizligi ta’minlanadi.

Transport logistikasi ishlab chiqaruvchidan to oxirgi iste’molchigacha bo’lgan moddiy oqimni tashish bilan bog’liq bo’lgan barcha jarayonlarni o’z ichiga oladi. Bu yo’nalishda asosiy vazifa mahsulotlarni ishonchli, tez va iqtisodiy jihatdan qulay shaklda manzilga yetkazishdir.

Logistikaning asosiy obyekti moddiy va yo’lovchi oqimlar hisoblanadi. Bu oqimlarni boshqarish jarayonida axborot, moliyaviy va boshqa qo’shimcha oqimlar ham yordamchi vosita sifatida ishtirok etadi. Logistikaning tamoyillari esa moddiy va servis oqimlarini

optimal tarzda boshqarib, korxona faoliyatining umumiy samaradorligini oshirishga qaratilgan tizimli yondashuvlar to’plamidir.

Logistik funktsiyalar deganda esa logistik tizim oldiga qo’yilgan maqsadlarni amalga oshirishga qaratilgan barcha ishlar tushuniladi. Masalan, asfalt zavodiga shag’al yetkazib berish bo’yicha barcha ishlar – qazib olishdan tortib zavodga yetkazib berishgacha bo’lgan bosqichlar – umumiy logistik funktsiyani tashkil etadi.

Logistik operatsiyalar bu – moddiy yoki axborot oqimlarida sodir bo’ladigan harakatlar bo’lib, ular alohida amaliyotlar tarzida tashkil etiladi. Masalan, yukni ortish, tashish va tushirish har biri alohida operatsiya hisoblanadi.

Logistika zanjiri esa – mahsulot yoki xizmatlarni ishlab chiqaruvchidan iste’molchigacha yetkazib berishning barcha mumkin bo’lgan yo’llarini ifodalovchi bog’lanishlar ketma-ketligidir. Bu zanjirni optimallashtirish orqali logistika tizimining tezligi, aniqligi va iqtisodiy samaradorligi oshiriladi.

Ishlab chiqarish logistikasi — bu ishlab chiqarish faoliyati doirasida moddiy oqimlarni boshqarish bilan bog’liq bo’lgan logistika sohasi hisoblanadi. Bu yo’nalishning asosiy vazifasi – korxona ichida xomashyo, materiallar, yarim tayyor mahsulotlar va tayyor mahsulotlar harakatini imkon qadar samarali tashkil qilish va optimallashtirishdir. Ishlab chiqarish logistikasi xomashyo va materiallarning ishlab chiqarish jarayoniga o’z vaqtida, kerakli hajmda va sifatli yetkazilishini ta’minlash, ishlab chiqarish jarayonini uzluksiz davom ettirish hamda ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish kabi muhim vazifalarni bajaradi. Bu jarayon, shuningdek, tuzilgan xo’jalik shartnomalariga muvofiq mahsulot ishlab chiqarishning uzluksizligini ta’minlash va ishlab chiqarish muddatlarini qisqartirishga qaratilgan.

Ishlab chiqarish logistikasi doirasida eng muhim tushunchalardan biri bu – ishlab chiqarish sikli hisoblanadi. U ma’lum bir mahsulot turini ishlab chiqarish jarayonining boshlanishi bilan yakunlanishi oralig’idagi vaqt davrini anglatadi. Masalan, agar xomashyo ishlab chiqarishga kelib tushganidan to tayyor mahsulot ishlab chiqarib chiqarilguniga qadar bir hafta o’tsa, demak, ushbu mahsulot uchun

ishlab chiqarish sikli etti kunni tashkil etadi. Korxonalar uchun ushbu siklni iloji boricha qisqartirish va ishlab chiqarish jarayonidagi keraksiz to’xtashlarni bartaraf etish muhim ahamiyatga ega. Bunday optimallashtirishni amalga oshirishda moddiy oqimlarning harakat turi, ya’ni ketma-ket, parallel yoki aralash shaklda tashkil etilishi, shuningdek, ishlab chiqarishning qanday turda olib borilishi – buyurtmaga asoslangan, seriyali yoki ommaviy tarzda bo’lishi kabi jihatlar inobatga olinadi.

Ishlab chiqarish logistikasi samaradorligining yana bir muhim omili – bu tizimning moslashuvchanligidir. Mazkur moslashuvchanlik esa o’z navbatida ishlab chiqarishning o’zgaruvchan talablarga tez moslasha olishi hamda logistika bo’limida ishlovchi mutaxassislarning bilim va tajribasi darajasi bilan chambarchas bog’liqdir. Shunday ekan, ishlab chiqarish logistikasi nafaqat texnologik jarayonlarni takomillashtirish, balki inson omiliga tayangan holda tashkil etilishi zarur bo’lgan murakkab va muhim boshqaruv faoliyatidir.

Ishlab chiqarish logistikasi tizimini shakllantirishda sarf me’yorlari muhim rol o’ynaydi. Ushbu me’yorlar ishlab chiqariladigan mahsulot tannarxini samarali nazorat qilish, ya’ni xarajatlarni kamaytirgan holda raqobatbardosh mahsulot yaratish imkonini beradi. Agarda korxona ishlab chiqarishni logistika yondashuvi asosida tashkil etishga qaror qilsa, u holda turli murakkab masalalarni hal qilishga tayyor bo’lishi zarur. Avvalo, uskunalarning bekor turib qolish holatlarini oldini olish muhim, chunki ishlab chiqarish jarayonida to’xtovlar umumiy samaradorlikka salbiy ta’sir ko’rsatadi.

Shuningdek, asosiy ishlab chiqarish hamda tashish va saqlash jarayonlariga ketadigan vaqtni iloji boricha qisqartirish, ishlab chiqarish zaxiralarini ortiqcha yig’ib qo’ymaslik, ya’ni faqat zarur bo’lgan miqdorda materiallar va mahsulotlarni saqlash, nuqsonli mahsulotlar ishlab chiqarilishini butunlay bartaraf etish, haddan tashqari ko’p mahsulot ishlab chiqarishdan voz kechish kabi masalalarni hal qilish talab etiladi. Bunga qo’shimcha ravishda, yetkazib beruvchilar bilan o’zaro ishonchli va foydali hamkorlikni yo’lga qo’yish, korxona ichidagi ortiqcha va foydasiz tashish ishlarini

yo’q qilish ham ishlab chiqarish logistikasi samaradorligining ajralmas qismi hisoblanadi.

Zamonaviy bozorda muvaffaqiyat qozonishni istagan har qanday ishlab chiqarish korxonasi ishlab chiqarish logistikasi tizimisiz faoliyat yurita olmaydi. Chunki logistika ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish, mahsulot sifatini oshirish va eng asosiysi, bozor talablariga tez va moslashuvchan tarzda javob bera olish imkonini beradi. Shu bois, ishlab chiqarish logistikasi – bu faqat moddiy resurslarni harakatlantirish emas, balki butun boshqaruv tizimini samarali va raqobatbardosh tarzda shakllantirish vositasidir.

Zamonaviy ishlab chiqarish jarayonida logistika muhim strategik vositalardan biri bo’lib, resurslarni oqilona taqsimlash, ishlab chiqarish bosqichlarini muvofiqlashtirish va xarajatlarni optimallashtirish imkonini beradi. Logistika orqali xomashyo, materiallar va tayyor mahsulotlarning harakati rejalashtiriladi, saqlash va tashish jarayonlari samarali tashkil etiladi. Bu esa ishlab chiqarish uzluksizligini ta’minlab, mahsulot tannarxini pasaytirish hamda raqobatbardoshlikni oshirishga xizmat qiladi.

Logistika kanali deganda ishlab chiqarilgan mahsulotlarni to’g’ridan-to’g’ri ishlab chiqaruvchidan iste’molchigacha yetkazib berish jarayonida ishtirok etuvchi zvenolar majmuasi tushuniladi. Bunda moddiy oqimlar harakatlanadigan yo’nalish faqat ishlab chiqarishdan oxirgi iste’molchigacha bo’lgan masofani qamrab oladi. Masalan, mahsulot avval ishlab chiqaruvchi korxonadan markaziy omborga, u yerdan esa belgilangan temir yo’l stansiyasi orqali yakuniy iste’molchiga yetkaziladi. Bu zanjir — logistik kanal hisoblanadi.

Logistik kanalning uzunligi deganda ishlab chiqaruvchi bilan iste’molchi o’rtasida mavjud bo’lgan oraliq bosqichlar yoki zvenolar soni tushuniladi. Bu qancha ko’p bo’lsa, kanal shuncha uzun hisoblanadi. Kengligi esa tovarlar tarqatilayotgan har bir darajadagi vositachilar soniga bog’liq. Ya’ni, har bir bosqichda nechta oraliq taqsimotchi yoki xizmat ko’rsatuvchi bo’lsa, logistik kanalning kengligi shunga bog’liq bo’ladi.

Logistik tarmoq esa bundan kengroq tushuncha bo’lib, u logistik tizimning moddiy va ta’minot oqimlari orqali o’zaro bog’langan turli zvenolarining to’plamidir. Bu tarmoqdagi bog’lanishlar shakli va qatnashuvchi zvenolar soniga qarab turlicha murakkablikda bo’lishi mumkin. Oddiy logistik tarmoqda, odatda, bitta korxona yoki bir hududdagi ikki korxona ishtirok etadi. Bu holatda vositachilar yo’q, mahsulot bevosita ishlab chiqaruvchidan iste’molchiga yetkaziladi.

Murakkabligi o’rtacha bo’lgan logistik tarmoqlarda kamida bitta vositachi ishtirok etadi. Murakkab tarmoqlarda esa sotuvchi va xaridor o’rtasida bir nechta vositachilar bo’lishi mumkin. Ba’zan ular birjada faoliyat yuritib, o’zaro kelishilgan harakat qiladi. Juda murakkab logistik tarmoq esa ko’plab vositachilardan iborat bo’lib, ular orasida turli sohalarning vakillari, masalan, transport kompaniyalari, ortish-tushirish ishchilari, ekspeditsiya xizmatlari va boshqa ko’plab xizmat ko’rsatuvchilar bo’lishi mumkin.

Logistika zamonaviy ishlab chiqarish va ta’minot jarayonlarini samarali boshqarish bo’yicha turli masalalarni o’rganadi va ularga ilmiy yechimlar taklif qiladi:

- bozor talabi prognozini tuzish va unga asoslanib zaxira miqdorini rejalashtirish kiradi;
- ishlab chiqarish va transport tizimlarining zaruriy quvvatlarini aniqlash vazifasi ham logistik fan doirasida hal etiladi;
- tayyor mahsulotlarni iste’molchilarga samarali yetkazib berish jarayonlarini ilmiy asosda tashkil qilish va optimallashtirish;
- ortish-tushirish operatsiyalari va transport-ombor faoliyatlarini boshqarish mexanizmlarini ishlab chiqish ham logistik fan doirasiga kiradi.

Shuningdek, logistika fanining asosiy yo’nalishlaridan biri bu tizimlar faoliyatini matematik modellar yordamida tahlil qilish va ular asosida ilmiy tavsiyalar ishlab chiqishdir. Bu orqali ta’minot, ishlab chiqarish, tahlil, tayyor mahsulotni jo’natish va sotish kabi barcha bosqichlarni yagona tizimda birlashtirgan holda kompleks tarzda rejalashtirish mumkin bo’ladi.

Xulosa qilib aytganda, logistika — bu ishlab chiqarishdan tortib, oxirgi iste’molchigacha bo’lgan jarayonlarni boshqarish orqali moddiy va axborot oqimlarini muvofiqlashtiruvchi va optimallashtiruvchi, amaliy va nazariy asosga ega iqtisodiy fan sanaladi. Bu fan ishlab chiqarish, muomala va xizmat ko’rsatish sohalarida samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi.

13.2. Ishlab chiqarish logistikasi tarmoqlari va ularning ahamiyati

Ishlab chiqarish logistikasi ichki va tashqi logistik tizimlardan iborat bo’lib, ishlab chiqarish ehtiyojlariga mos holda resurslarni yetkazib berish, zahiralarni boshqarish va ishlab chiqarish rejalarini amalga oshirishga xizmat qiladi. Ichki logistika korxona ichidagi material oqimini boshqaradi, tashqi logistika esa yetkazib beruvchilar va iste’molchilar bilan o’zaro hamkorlikni ta’minlaydi. Bu tarmoqlarning samarali ishlashi ishlab chiqarish jarayonining barqarorligi va samaradorligini ta’minlaydi.

Har qanday tadbirkorlik faoliyati uchta asosiy bosqichni o’z ichiga oladi: bu — ta’minot (yoki xarid qilish), ishlab chiqarish va mahsulotni taqsimlash (yoki realizatsiya qilish). Ushbu bosqichlarning har biri bir-biri bilan uzviy bog’liq bo’lib, ularning barqaror ishlashi tadbirkorlik faoliyatining muvaffaqiyatli bo’lishini ta’minlaydi. Tadbirkorlik faoliyatining asosiy mohiyati esa, qaysi sohada bo’lmasin, tovarlar yoki xizmatlarni yaratishdan iboratdir. Xarid bosqichida zarur xomashyo va resurslar yig’iladi, ishlab chiqarish bosqichida ulardan tayyor mahsulotlar yaratiladi, taqsimot bosqichi esa bu mahsulotlarni iste’molchilarga yetkazib berish jarayonini o’z ichiga oladi.

Ishlab chiqarish yo’nalishidagi tadbirkorlik — bu mahsulotlar, xizmatlar yoki axborot yaratish bilan bog’liq faoliyat bo’lib, ularning barchasi keyinchalik iste’molchiga taklif etiladi. Ushbu jarayonda moddiy oqim — ya’ni xomashyo va materiallar — o’zining boshlang’ich manbasidan to yakuniy iste’molchigacha bo’lgan yo’lda bir qancha ishlab chiqarish bosqichlaridan o’tadi. Ushbu oqimni samarali boshqarish esa alohida e’tiborni talab qiladi. Bu jarayonda

moddiy oqimlar bilan ishlashning o’ziga xos xususiyatlari mavjud bo’lib, ular ishlab chiqarish logistikasi sohasining asosiy yo’nalishidir.

Ishlab chiqarish logistikasi deganda, mahsulot yoki xizmatlar yaratish jarayonida yuzaga keladigan ichki moddiy, axborot, moliyaviy, servis va mehnat resurslari oqimlarini boshqarish bilan shug’ullanuvchi funksional yo’nalish tushuniladi. Bu yo’nalishning asosiy vazifasi — ichki ishlab chiqarish jarayonlari davomida resurslar harakatini muvofiqlashtirish va optimallashtirish orqali ishlab chiqarish samaradorligini oshirishdir.

Ishlab chiqarish logistikasi doirasida ishtirok etuvchi subyektlar asosan korxona ichidagi bo’linmalar yoki ishlab chiqarish jarayonining ichki qismlaridan iborat bo’lib, ular o’zaro ishlab chiqarish faoliyati orqali bog’langan bo’ladi. Bu jihat uni tashqi logistika tizimidan farqlaydi, chunki tashqi logistika ishtirokchilari asosan tovar-pul munosabatlari orqali o’zaro aloqaga kirishadi. Shu sababli, ishlab chiqarish logistikasi ko’rib chiqadigan tizimlar odatda "ichki logistik tizimlar" deb ataladi. Bular tarkibiga sanoat korxonalari, omborlari bo’lgan ulgurji savdo korxonalari, temir yo’l stansiyalari, dengiz portlari kabi obyektlar kiradi.

Ishlab chiqarish logistik tizimi deganda esa, korxonaning turli bo’linmalari o’rtasida moddiy va boshqa iqtisodiy oqimlarning ichki harakatini muvofiqlashtiruvchi, o’zaro aloqador tuzilmalar majmuasi tushuniladi. Bu tizimning asosiy maqsadi — barcha oqimlarning optimal yo’nalishini ta’minlab, ishlab chiqarishni xarajatlarni kamaytirgan holda yuqori samaradorlik bilan olib borishdir.

Korxonaning ishlab chiqarish faoliyati birinchi navbatda mijozlar talablarini qondirishga yo’naltirilgan bo’lishi lozim. Ya’ni, korxona faqat mahsulot ishlab chiqarish emas, balki bozor ehtiyojlarini tahlil qilish va ularni eng maqbul shaklda qondirishga ham alohida e’tibor qaratishi kerak. Shunday qilib, ishlab chiqarish logistikasi faoliyatining asosiy vazifasi — korxona ichidagi barcha oqimlarni shunday tashkil qilish kerakki, buning natijasida tashqi iste’molchilar ehtiyojiga mos mahsulot yoki xizmatlar yaratiladi. Bunda resurslardan foydalanish

optimal darajada bo’lishi, ya’ni eng kam xarajat evaziga maksimal natijaga erishish ko’zda tutiladi.

Ishlab chiqarish logistik tizimi chiqishida esa, ishlab chiqarilgan mahsulotlar yoki xizmatlar "logistikaning yetti to’g’ri" deb ataladigan tamoyiliga mos bo’lishi kerak: ya’ni, kerakli mahsulot kerakli miqdorda, kerakli sifatda, kerakli joyda, kerakli vaqtda, kerakli mijozga, eng qulay xarajatlar bilan yetkazilishi lozim. Umuman olganda, ishlab chiqarish jarayoni xomashyodan boshlanib, u ustida bir necha texnologik ishlovlar berilishi orqali unga yangi funksiyalar va qiymatlar qo’shiladi. Natijada, bu mahsulot yoki xizmatlar iste’molchiga tayyor holatda yetkaziladi. Bu esa ishlab chiqarish logistikasi orqali amalga oshiriladigan muvofiqlashtirilgan va ilmiy asoslangan jarayondir.

Korxonada kiruvchi va chiquvchi oqimlar o’rtasidagi nisbat korxona faoliyatining turiga qarab har xil bo’lishi mumkin. Ba’zida ayrim firmalar xarid qilgan mahsulotlarini hech qanday o’zgartirishlarsiz, hattoki o’ramini almashtirmasdan, bevosita sotishga yo’naltiradi. Bunday korxonalarning mijozlar uchun ahamiyati — ularning vaqt va joy bo’yicha qulayliklar yaratishi, saqlash va tashish ishlarini bajarishi, narxni shakllantirishda ishtirok etishi kabi xizmatlar bilan bog’liq. Ya’ni bu turdagi faoliyat vositachilik funksiyalarini bajaradi. Bundan tashqari, ayrim korxonalar faqat ma’lum bir jarayon yoki xizmatni bajarishga ixtisoslashgan bo’lsa, ba’zilar butun ishlab chiqarish va taqsimot bosqichlarini to’liq o’z ichiga olgan kompleks tizim asosida faoliyat yuritadi.

Ishlab chiqarish jarayonida buyurtmalarning turlari ham har xil bo’lishi mumkin. Ba’zida bu aniq va doimiy takrorlanadigan mahsulotlar bo’yicha buyurtmalar bo’lsa, ba’zida mijozning alohida talablariga asoslangan, oldindan prognoz qilib bo’lmaydigan maxsus mahsulotlarga buyurtmalar kelib tushadi.

Ishlab chiqarish jarayonining xususiyatiga qarab quyidagi turlarga ajratish mumkin:

1) barqaror va standart mahsulotlar ishlab chiqaruvchi korxonalar odatda takrorlanuvchan, aniq rejalashtirilgan va qisqa

muddatli ishlab chiqarish tsikliga ega bo’ladi. Bunday sharoitda logistik oqimlar qat’iy jadval asosida tashkil etiladi;

2) ayrim korxonalar bir nechta mahsulot turlarini, har biridan katta hajmda ishlab chiqaradi. Bu holda logistik tizim murakkabroq bo’lsa-da, oqimlarning tezligi nisbatan yuqori va barqaror bo’ladi. Biroq har bir mahsulot turiga o’tish uchun uskunalarni qayta sozlash zarurati vaqtni cho’zishi mumkin;

3) hozirgi davrda keng tarqalgan shakl bu — turli xil mahsulot turlarini kam hajmda ishlab chiqarishdir. Bu tizimda logistik oqimlarning tezligi past bo’ladi, har bir buyurtma uzoq vaqt ishlab chiqarishda qoladi, chunki har bir mahsulot turi uchun alohida hujjatlar, maxsus uskunalar va qayta sozlashlar talab qilinadi.

Bozor sharoitida, agar taklifdan ko’ra talab yuqori bo’lsa, ishlab chiqarilgan mahsulotlar oson sotiladi. Bunday holatda asosiy e’tibor ishlab chiqarish resurslaridan maksimal darajada foydalanish, yirik partiyalarda mahsulot ishlab chiqarish va zaxiralarni katta hajmda saqlashga qaratiladi. Chunki katta partiyalarda ishlab chiqarilsa, mahsulot tannarxi arzonroq bo’ladi. Bunday "sotuvchi bozori" sharoitida an’anaviy ishlab chiqarish modeli yaxshi samara beradi. Bu modelda uskunalar yuqori yuklama bilan ishlaydi, katta zaxiralar saqlanadi, ishlab chiqarish uzluksiz amalga oshiriladi.

Ammo raqobat kuchli bo’lgan "xaridor bozori"da muammo mahsulotni ishlab chiqarishda emas, balki uni sotishda paydo bo’ladi. Bunday bozor tez o’zgaruvchan va talabni aniq prognoz qilish qiyin. Shuning uchun katta hajmdagi tayyor mahsulot zaxirasini saqlash iqtisodiy jihatdan xavfli bo’ladi. Korxonalar har bir buyurtmani bajarishga intiladi, chunki bajarilmagan har bir buyurtma potentsial foydani yo’qotadi. Demak, ishlab chiqarish jarayoni moslashuvchan, talabga tez javob bera oladigan bo’lishi kerak.

Zamonaviy ishlab chiqarish raqobatbardosh bo’lishi uchun mahsulot turlari va hajmini tez va oson o’zgartirishga qodir bo’lishi zarur. An’anaviy ishlab chiqarish modeli bu talablarga javob bermaydi. Shu sababli, logistika tamoyillari asosida tashkil etilgan ishlab chiqarish tizimlari asosiy rolni o’ynay boshlaydi. Bunday tizimlarning

maqsadi – ishlab chiqarishni talabga moslashtirish, resurslardan samarali foydalanish va xaridorga foyda keltiruvchi mahsulot yetkazib berishdan iborat.

Logistikaga asoslangan ishlab chiqarish tashkilotining asosiy yondashuvlari quyidagilardan iborat:

a) Keraksiz zaxiralardan voz kechish, keragidan ortiq vaqt talab qiluvchi ishlarni qisqartirish, mijozdan buyurtma olinmagan mahsulotlarni ishlab chiqarmaslik, uskunalarning bekor turishiga yo'l qo'ymaslik, ichki ishlab chiqarishdagi samarasiz tashishlarni kamaytirish va yetkazib beruvchilarni raqib emas, balki hamkor sifatida ko'rish;

b) Zamonaviy ishlab chiqarish faoliyatida an'anaviy ishlab chiqarish tizimlari va logistik yondashuv asosidagi ishlab chiqarish tizimlari o'rtasida jiddiy farqlar mavjud. Har ikkala yondashuvning ustunliklari ma'lum sharoitlarda o'zini oqlasa-da, raqobatbardoshlikni ta'minlash uchun logistik yondashuvga asoslangan ishlab chiqarish tizimlari tobora ko'proq ahamiyat kasb etmoqda. Quyida ushbu ikki yondashuv orasidagi farqlar va har birining zamonaviy bozor sharoitidagi afzalliklari keng yoritib beriladi;

c) An'anaviy ishlab chiqarish tizimlarining asosiy yo'nalishi ommaviy mahsulot ishlab chiqarishga qaratilgan bo'lib, ular, odatda, bir xil turdagi, standartlashtirilgan mahsulotlar ishlab chiqarishiga mo'ljallangan. Ushbu yondashuvda ishlab chiqarish jarayoni oldindan belgilangan rejalar asosida, mahsulotlar yirik partiyalar bilan ishlab chiqariladi va keyinchalik ularning realizatsiyasi ta'minlanadi. Bunday tizimda ishlab chiqarish sur'atining barqarorligi va jihozlarning maksimal darajada bandligi muhim ahamiyat kasb etadi. Shu sababli, mahsulot zaxiralari — xom ashyo va tayyor mahsulot ko'rinishida — ishlab chiqarishning uzluksizligini saqlab turuvchi vosita sifatida ko'riladi.

Biroq bunday yondashuv bozorning talab va ehtiyojlari tez o'zgarib turadigan, raqobat kuchli bo'lgan sharoitlarda yetarli darajada samaradorlik bermaydi. Bozor xaridor talablariga asoslangan sharoitda (ya'ni xaridor bozori) ishlab chiqaruvchilar doimiy ravishda mijoz

ehtiyojlarini qondirishga intiladi. Mahsulotni o’z vaqtida va kerakli hajmda yetkazib berish, mijoz talabiga mos moslashtirilgan mahsulotlar ishlab chiqarish raqobatdagi ustunlikka erishishning muhim shartlaridan biriga aylanadi.

Logistik yondashuvga asoslangan ishlab chiqarish tizimlari aynan shunday muammolarga yechim taklif etadi. Bu tizimda asosiy urg’u — ishlab chiqarishning moslashuvchanligiga, tezkor va aniq rejalashtirishga, resurslardan oqilona foydalanishga va xaridor talablariga tezda javob berishga qaratiladi. Bunda mahsulotlar faqatgina mavjud buyurtmalarga asoslanib ishlab chiqariladi, bu esa zaxiralarning ortiqcha to’planib qolishining oldini oladi. Mahsulotlar yirik partiyalarda emas, balki kichik, aniq ehtiyojlarga mos ravishda ishlab chiqariladi, bu esa ishlab chiqarish siklini qisqartirish va mijoz ehtiyojlariga muvofiqlikni oshirish imkonini beradi.

Logistik tizimda ishlab chiqarish quvvatlari zahirasi asosiy ustunliklardan biri hisoblanadi. Ya’ni, mahsulot zaxiralari saqlanmasdan, balki ishlab chiqarish tizimining o’zi talabga qarab tez moslasha oladi. Bu jarayonda zamonaviy texnologiyalar, avtomatlashtirish va axborot oqimlarining optimal boshqaruvi muhim rol o’ynaydi. Bu tizimda ishlab chiqarish uskunalari universalroq bo’lib, turli xil mahsulotlarni ishlab chiqarishga moslashuvchanlikka ega. Shuningdek, logistik yondashuvda xodimlar ko’p qirrali tayyorgarlikka ega bo’lishi, ularning funksional imkoniyatlari kengaytirilishi talab etiladi. Bu nafaqat mahsulot sifatini oshiradi, balki ish kuchidan samarali foydalanish imkonini ham yaratadi.

Boshqa tomondan, sifat nazorati ham an’anaviy yondashuvda tashqi nazoratchilar tomonidan olib borilgan bo’lsa, logistik tizimda sifat uchun mas’uliyat bevosita xodimning o’zida bo’ladi, ya’ni ish joyining o’zida nazorat va o’z-o’zini tekshirish orqali amalga oshiriladi. Bu esa ishlab chiqarishdagi nuqsonlarni tezda aniqlash va yo’qotishga xizmat qiladi.

Zamonaviy bozorda xaridorlar tobora ko’proq shaxsiylashtirilgan, ya’ni aynan o’z ehtiyojlariga moslashtirilgan mahsulotlarni afzal ko’rmoqda. Bu jarayon "kastomizatsiya" deb ataladi va u mahsulotga

individual qiymat, xarakteristikalar qo’shish orqali xaridor ehtiyojiga to’liq moslashtirishni nazarda tutadi. Bu esa ishlab chiqarish tizimidan yuqori moslashuvchanlikni talab qiladi.

Xulosa qilib aytganda, bugungi bozor sharoitlarida an’anaviy ishlab chiqarish tizimlari xaridor talabi o’zgarishlariga sust javob berishi, katta zaxiralarga tayanishi sababli iqtisodiy jihatdan foydasiz bo’lishi mumkin. Logistik yondashuv esa zamonaviy, moslashuvchan, mijoz markazidagi ishlab chiqarish tizimidir. U nafaqat mahsulot sifatini oshiradi, balki ishlab chiqarish xarajatlarini ham kamaytirib, korxonaning raqobatbardoshligini mustahkamlaydi. Shu bois bugungi kundagi sanoat korxonalari uchun logistika tamoyillariga asoslangan ishlab chiqarish modeli ustuvor ahamiyat kasb etmoqda.

13.3. Logistik yondashuvning afzalliklari va qo’llanilishi

Bugungi kunda ko’plab ishlab chiqarish korxonalarida kuchli raqobat sharoitida xarajatlarni kamaytirishga bo’lgan ehtiyoj ortib bormoqda. Bu holatda ishlab chiqarishni sifatli, to’liq va o’z vaqtida tashkil qilish muhim vazifaga aylanadi. Aynan shu maqsad — ya’ni sifatli va samarali ishlab chiqarishni ta’minlash — ishlab chiqarish logistikasi tizimining asosiy maqsadlaridan biridir.

Logistika yondashuvida boshqaruvning asosiy obyekti sifatida moddiy oqim xom ashyo, butlovchi qismlar, tayyor mahsulotlar harakati ko’riladi. Moddiy oqimni samarali boshqarish orqali korxonalar mustaqil faoliyat yuritishdan chiqib, ichki va tashqi aloqalarni yaxlit tizimga birlashtirishga harakat qilishadi. Bu esa moddiy oqimlar bo’yicha birgalikda va muvofiqlashtirilgan boshqaruvni talab etadi. Logistik yondashuvning ishlab chiqarishda dolzarbligi bir necha muhim omillar bilan izohlanadi:

- ❖ logistika yondashuvi moddiy oqimni tashkil etish va boshqarishga doir funksiyalarni yagona tizimga jamlashga xizmat qiladi. Bu yondashuv orqali ishlab chiqarishning har bir bosqichi alohida emas, balki boshqa bosqichlar bilan uzviy bog’langan holda tashkil etiladi. Natijada har bir bosqichda resurslardan foydalanish, vaqt sarfi va xarajatlar optimallashtiriladi;

❖ logistika yondashuvi moddiy oqimni boshqarishda integratsiyalashgan ya’ni birlashtirilgan tizimni yaratishga imkon beradi. Bu tizim turli sohalarda, jumladan, og’ir sanoat, yengil sanoat, oziq-ovqat ishlab chiqarish va boshqa yo’nalishlarda faoliyat yurituvchi korxonalar uchun mos keladi. Ya’ni, logistika tizimi har bir korxonaning o’ziga xos faoliyat turiga moslashadi va uni yagona boshqaruv tamoyiliga bo’ysundiradi;

Shu bilan birga, so’nggi yillarda logistika yo’nalishidagi ilmiy izlanishlar va amaliyotda qo’llanilishi kuchaygan bo’lsa-da, moddiy oqimlarni boshqarishdagi qiyinchiliklar, uzilishlar va samarasizlik holatlari hanuzgacha uchrab turadi. Bu esa moddiy oqimlarni boshqarishda logistik yondashuv samaradorligini oshirish zaruriyatini yuzaga keltiradi.

Xulosa qilib aytganda, logistik yondashuv moddiy oqimlarni boshqarishda korxona samaradorligini oshirish, ishlab chiqarish jarayonini muvofiqlashtirish, xarajatlarni kamaytirish va tezkorlikni ta’minlash imkonini beradi. Shu sababli, bugungi kunda ko’plab korxonalar logistika tamoyillariga asoslangan ishlab chiqarish boshqaruv tizimlarini joriy etishga intilmoqda.

Ishlab chiqarish korxonalarida moddiy oqimlar deb turli yuklar, butlovchi qismlar, xom ashyo va tayyor mahsulotlarni tushunish mumkin. Ular logistika amaliyotlarida, ya’ni tashish, saqlash, qayta ishlash va boshqa turdagi moddiy operatsiyalarda ishtirok etadi. Ushbu oqimlar muayyan vaqt oralig’ida harakatlanadi va ularni samarali boshqarish butun ishlab chiqarish jarayonining muvaffaqiyatli tashkil etilishida muhim o’rin tutadi.

Logistik yondashuv amaliyotda quyidagi afzalliklarni beradi: bozordagi talablar o’zgarishiga moslashish, mahsulotni ishlab chiqarish va uni iste’molchiga yetkazish orasidagi vaqtni qisqartirish, omborlarda ortiqcha mahsulot saqlanishining oldini olish, tez va aniq ma’lumot olish imkonini kengaytirish, xizmat ko’rsatish sifatini oshirish hamda ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish.

Ishlab chiqarishda ikki asosiy yo’nalishdagi oqim mavjud. Birinchi oqim — bu xom ashyo va resurslar oqimi bo’lib, ular ishlab chiqarish

bosqichlaridan o’tadi va yakuniy mahsulotga aylanadi. Keyin ushbu mahsulot iste’molchiga yo’naltiriladi. Ikkinchi oqim esa — bu iste’molchidan korxonaga qaytuvchi pul oqimidir. Aynan shu pul oqimi orqali korxona kelgusida xom ashyo xarid qiladi va ishlab chiqarishni davom ettiradi. Moddiy oqimlar korxonaning ichki resurslarini bir tizimda harakatlantiruvchi jarayondir. Bunda ta’minot, ishlab chiqarish va realizatsiya funksiyalari o’zaro uzviy bog’liq holda ishlaydi. Ta’minot bosqichi ishlab chiqarish uchun zarur bo’lgan xom ashyo va resurslarning dastlabki harakatini anglatadi. Hozirgi zamon sharoitida bu jarayonni tashkil qilishda turli alternativ yechimlar mavjud: jihozlarni ijaraga olish, lizing, vaqtincha foydalanish, subpudrat asosidagi ishlovlar va boshqalar.

Moddiy oqimlarni tashkil etish — bu resurslarning manbadan to iste’molchigacha yetib borishini bir butun tizimda boshqarishdir. Bu tizimda har bir bosqich va bo’g’in o’zaro chambarchas bog’langan: xom ashyo yetkazib beruvchilar, omborlar, transport vositalari, ishlab chiqarish bo’linmalari, tayyor mahsulotlarni sotish va tarqatish tizimi, hamda bevosita iste’molchilar. Bularning barchasi logistik zanjir deb ataladigan yagona tizimda harakatlanadi.

Logistik zanjirdagi har bir bo’g’inning o’ziga xos vazifalari bor. Masalan, yetkazib beruvchilar korxonaning ishlab chiqarishi uchun asosiy resurs manbai hisoblanadi. Moddiy oqimlarni optimal tashkil etish orqali mahsulotni eng kam xarajat evaziga ishlab chiqarish mumkin bo’ladi. Doimiy va ishonchli ta’minotchilar bilan yaqin hamkorlik esa yetkazib berish muddatlarini aniq belgilashga yordam beradi.

Omborlar esa moddiy oqimdagi muhim zaxira mexanizmini bajaradi. Ular mahsulot kirim va chiqimidagi vaqt farqlarini muvozanatlash uchun xizmat qiladi. Omborlar ikki asosiy funksiyani bajaradi: materiallarni saqlash va ularni qayta ishlash (yuklash-tushirish, saralash, jo’natishga tayyorlash). Moddiy oqimlarni samarali tashkil etish uchun quyidagi omillar hisobga olinadi: omborlarning soni, ularning turi va joylashuvi.

Transport vositalari orqali logistika zanjirining har bir elementi o’zaro bog’lanadi. Yuk tashish jarayonida aniq belgilangan me’yorlarga rioya qilish zarur: masalan, 8-10 hafta ichida etkazib berishda 25% gacha og’ish ruxsat etiladi, 4-8 haftada — 10%, 4 haftadan kamda esa faqat 1% og’ishga yo’l qo’yiladi. Bu yuklarning o’z vaqtida yetib borishini ta’minlaydi va mijozlar ishonchini oshiradi. Logistika bo’linmalari ishlab chiqarish jarayonining materiallarga bo’lgan ehtiyojini aniqlaydi. Ularning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat: moddiy oqimlarni yagona tizimga birlashtirish, ishlab chiqarish, ta’minot, sotuv va marketing xizmatlari faoliyatini muvofiqlashtirish, moddiy oqimni ichki ishlab chiqarish bosqichlarida tartibga solish.

Moddiy oqimdan foydalanuvchilar — bu ishlab chiqaruvchi korxonalar yoki yakuniy iste’molchilar bo’lishi mumkin. Iste’molchi nuqtai nazaridan esa mahsulotni texnik xizmat bilan ta’minlash ham muhim ahamiyat kasb etadi. Moddiy oqimlar harakati barcha harakat bosqichlarini yagona zanjirga birlashtirish va ularning o’zaro aloqasini ta’minlashga asoslanadi.

Moddiy oqimlarni boshqarishning asosiy ko’rsatkichi — bu korxonaning logistik tuzilmasidir. U turli yuridik va jismoniy shaxslar majmuasidan iborat bo’lib, ular moddiy oqimni shakllantirish va boshqarishda bevosita ishtirok etadi. Logistik tuzilmaga ta’sir qiluvchi asosiy omillar quyidagilar: ishlab chiqarish jarayonining diversifikatsiyasi, mahsulot ishlab chiqarish hajmi, yuk harakatining tashkil etish usuli, ishlab chiqarish jarayonini boshqarish modeli va zaxira tizimi. Diversifikatsiya esa o’z navbatida ishlab chiqarish bo’linmalarining tarkibiga, ularning ixtisoslashuviga, omborlar soniga, mahsulot assortimentiga va yetkazib beruvchilar bilan bog’liqlik darajasiga katta ta’sir ko’rsatadi.

Logistik yondashuv ishlab chiqarish jarayonining har bir bo’g’inida xarajatlarni kamaytirish, vaqtni tejash va resurslardan maksimal darajada foydalanishga imkon beradi. Bu yondashuv mahsulot ishlab chiqarishdan tortib, uni iste’molchiga yetkazishgacha bo’lgan barcha bosqichlarni yagona tizim sifatida ko’rib chiqadi. Natijada, korxona ishlab chiqarish jarayonida yuzaga keladigan

uzilishlar va ortiqcha zaxiralardan xalos bo’lib, tezkor va moslashuvchan boshqaruvni yo’lga qo’yadi.

Logistika — bu nafaqat amaliy faoliyat, balki ilmiy yondashuvga asoslangan kompleks boshqaruv tizimidir. U tovar harakati jarayonini umumiy tizimda, ya’ni barcha jarayon va funksiyalar o’zaro bog’liq hamda bir-biriga ta’sir qiluvchi holda ko’rib chiqishni nazarda tutadi. Agar bu prinsip e’tiborga olinmasa, mahsulot yetkazib berish zanjirida samarasiz yoki iqtisodiy jihatdan zararli qarorlar qabul qilinishi mumkin.

Logistikaning asosiy funksiyalari ichida yuk tashish va zahiralarni boshqarish alohida o’rin tutadi. Bu yo’nalishlarda xarajatlarni kamaytirish bo’yicha qabul qilingan har qanday qaror boshqa yo’nalishlardagi xarajatlarga bevosita ta’sir ko’rsatadi. Masalan, viloyatlararo yuk yetkazib berish jarayonini olaylik.

Viloyatlar ichida yuk tashishni tashkil qilishda, buyurtmalar hajmi va masofa asosida, logistik kompaniyalar turli yo’nalishdagi tashish marshruti turlaridan foydalanadilar. Ba’zan mijoz bergan buyurtma keyingi ish kunida emas, balki to’liq partiya shakllangach, keyinroq yetkaziladi. Bu esa yetkazib berish muddatining cho’zilishiga olib keladi.

Kichik hajmdagi (kuniga 50 kg gacha) mahsulot buyurtmalariga ega bo’lgan mijozlarga ba’zida xizmat ko’rsatilmaydi, chunki bu korxona uchun zarar keltiradi. Bunday holatda transport xarajatlarini mahsulot narxiga qo’shib qo’yish har doim ham iloji bo’lmaydi, chunki bozorda raqobat kuchli. Shuning uchun mijozlarga mahsulotga oldindan buyurtma berish tavsiya etiladi, partiya shakllanishi bir necha kun talab qilishi mumkin.

Bu esa mijozning mahsulotga bo’lgan talabini qondirishni kechiktiradi, uni ortiqcha zaxira saqlashga majbur qiladi va butun logistika tizimi barqarorligiga salbiy ta’sir ko’rsatadi. Buyurtmaning navbati va jo’natilish muddati haqida aniq ma’lumot yo’qligi esa zaxiraning ortib ketishiga yoki yetishmovchilikka sabab bo’ladi.

Boshqa tomondan, avtomobilning to’liq yuk sig’imi bo’yicha partiyani to’liq shakllantirib, yo’lga chiqarish transport xarajatlarini

sezilarli darajada kamaytiradi. Shuning uchun mijoz talablari va umumiy logistika xarajatlarini hisobga olgan holda eng maqbul variantni topish muhim vazifaga aylanadi.

Tovar yetkazib berishda ikkita asosiy yondashuv mavjud:

- Buyurtma bevosita mijoz tomonidan bildirilgan talabga mos keladi va keyingi kuni yetkaziladi. Bunda mijoz ehtiyojlari tezda qondiriladi, ular uchun zaxira saqlash zarurati kamayadi, tovar aylanmasi va rejalashtirish aniq bo'ladi. Biroq bu holda transport vositalari to'liq yuklanmasligi yoki mijozlar uzoq masofada joylashganligi sababli transport xarajatlari ortadi. Ayniqsa viloyatlar ichida, bu uslub barcha mijozlarga bir kunda xizmat ko'rsatishni imkonsiz holga keltiradi.
- Buyurtma transport vositasi yuk sig'imiga to'la mos kelganda, u yetkazib berish uchun belgilangan muddat — masalan, yetti yoki sakkiz kun ichida to'liq partiya shakllanishi orqali amalga oshiriladi. Bunda mijoz bir haftalik zaxira yaratishga majbur bo'ladi, bu esa rejalashtirishning aniqligini kamaytiradi. Ba'zi mijozlar kutish istamasligi tufayli bu xizmatdan butunlay voz kechishlari mumkin. Biroq, bu yondashuv transport xarajatlarini kamaytiradi, bu esa ba'zida foydali bo'lishi mumkin.

Bu ikki variantni solishtirish shuni ko'rsatadiki, logistik tizimda har bir funksiya bir-biriga bog'liq va har bir qaror boshqa bo'g'inlarga ta'sir qiladi. Shuning uchun faqat kompleks yondashuv — ya'ni logistikaning barcha jihatlarini o'zaro uyg'unlikda baholash va boshqarish — optimal echimga olib keladi.

Qaysi variant mijoz uchun qulayroq ekanini aniqlash uchun transport xarajatlari va mijozlarda vujudga keladigan zaxiralar narxini hisoblash lozim. Shu bilan birga, mijoz kutishiga sabab bo'lgan imkoniyatni boy berishdan kelib chiqadigan yo'qotishlar ham baholanishi kerak. Qaysi usul tanlanishidan qat'i nazar, yuk tashish bo'limi, savdo bo'limi va omborxona birgalikda muvofiqlashtirilgan holda ishlashi lozim. Bundan tashqari, yetkazib beruvchi bilan mijozlar o'rtasida samarali axborot almashinuvi yo'lga qo'yilishi zarur. Faqat

shunda umumiy logistika xarajatlarini kamaytirish, mijozlarga o’z vaqtida va tejamkor xizmat ko’rsatish mumkin bo’ladi.

Nazorat savollari:

1. Ishlab chiqarish jarayonida logistikaning asosiy vazifalari nimalardan iborat?
2. Moddiy oqim tushunchasi va uning ishlab chiqarishdagi ahamiyati qanday izohlanadi?
3. Ishlab chiqarish logistikasining an’anaviy tizimlardan asosiy farqlari nimalarda namoyon bo’ladi?
4. Logistik tizimda ta’minot, ishlab chiqarish va sotuv bosqichlarining o’zaro bog’liqligi qanday?
5. Logistik yondashuv yordamida ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirishning qaysi usullari mavjud?

XIV BOB. ISHLAB CHIQARISHDAGI O’ZGARISHLARNI BOSHQARISH

14.1. Ishlab chiqarishdagi o’zgarishlarning zaruriyati va ularni keltirib chiqaruvchi omillar

Tashkilotdagi o’zgarishlar deganda, uni zamonaviylashtirish va takomillashtirish jarayoni tushuniladi. Bu o’zgarishlar, odatda, yangi g’oyalarni hayotga tatbiq etish va innovatsion yondashuvlarni tashkilot ichki jarayonlariga kiritish orqali amalga oshiriladi. Boshqacha aytganda, bu – tashkilotning yangi sharoitlarga moslashuvi, ya’ni o’z faoliyatini zamon talablari asosida yangilab borishidir. Bugungi zamonaviy kompaniyalar faqat mavjud biznesni saqlab qolish uchun emas, balki muvaffaqiyatga erishish va raqobatbardosh bo’lish uchun ham doimiy o’zgarishlarga tayyor turishlari kerak. Tashkilotdagi o’zgarishlarga olib keluvchi sabablar turlicha bo’lishi mumkin: iqtisodiy, mafkuraviy, tashkiliy, axborotga oid, kadrlar bilan bog’liq va boshqa turdagi omillar mavjud. Umuman olganda, bu omillarni ikki toifaga ajratish mumkin: tashqi va ichki omillar.

Tashqi omillar – bu tashqi muhitdan kelib chiqadigan, tashkilot nazorat qila olmaydigan lekin unga sezilarli ta’sir ko’rsatadigan omillardir. Masalan, raqobatchilar harakatlari global miqyosda murakkablashib borayotganligi, foiz stavkalari va valyuta kurslaridagi o’zgarishlar, inflyatsiya, boshqaruvda zamonaviy texnologiyalarni qo’llash masalan, avtomatlashtirish, kompyuterlashtirish, boshqaruv tizimlari, xalqaro siyosiy vaziyat (ayniqsa, sanksiyalar), ijtimoiy demografik jarayonlar aholi ko’payishi yoki kamayishi, migratsiya, ajrimlar va mehnat bozori sharoitlari ta’lim darajasining o’sishi, malaka oshirish, madaniy xilma-xillikning kuchayishi kabi omillar tashqi sabablardir.

Ichki omillar esa, tashkilotning o’zida yuz beradigan, uning tuzilmasi, boshqaruv uslubi yoki xodimlari bilan bog’liq o’zgarishlarni nazarda tutadi. Masalan, boshqaruv tizimining haddan tashqari byurokratik bo’lib ketishi ortiqcha xarajatlarni keltirib chiqaradi, ichki guruhlar o’rtasidagi ziddiyatlar kuchayadi, eskirgan qadriyat va

me’yorlarga sodiqlik yangilanishga to’sqinlik qiladi. Bundan tashqari, yuqori rahbarlar bilan oddiy ijrochilar o’rtasidagi qadriyatlar farqi ham tashkilot ichida ziddiyat va ishonchsizlikni kuchaytiradi. Shuningdek, kuch va bo’ysunish munosabatlarining barqaror va o’zgarmas bo’lib qolishi ham rivojlanishni cheklaydi.

Tashkilot ichida yuz beradigan o’zgarishlar ko’p yo’nalishlarda bo’lishi mumkin: strategik rejalashtirish, ishlab chiqarish texnologiyasi, mahsulot assortimentini yangilash, tuzilma va ishchilar madaniyatini qayta ko’rib chiqish. Ichki va tashqi bosimlar ta’sirida tashkilot yangiliklarni turli sohalarga tatbiq etish imkoniyatiga ega bo’ladi. Masalan, bolalar o’yinchoqlari sanoati singari tez o’zgarayotgan sohalarda ishlab chiqaruvchilar doimiy ravishda yangi mahsulotlarni yaratishga majburdir. Boshqa tomondan, an’anaviy sanoat tarmoqlarida esa texnologik yangilanishlar, asosan, samaradorlikni oshirish maqsadida amalga oshiriladi.

Shuni unutmaslik kerakki, tashkilotning bir qismida joriy etilgan innovatsiyalar boshqa bo’g’inlarga ham ta’sir ko’rsatadi. Yangi mahsulot ishlab chiqarish ko’pincha yangi texnologiyalarni joriy etishni talab qiladi, bu esa o’z navbatida tuzilmani o’zgartirish va xodimlarni qayta o’qitishni taqozo etadi.

Tashkilotdagi o’zgarishlarni ikki asosiy va o’zaro bog’liq yo’nalishda olib borish lozim: bu "texnik tizim" va "tashkilot madaniyati" yo’nalishlaridir. Texnik tizim doirasidagi o’zgarishlar tashkilotda moslashuvchan boshqaruv tizimini shakllantirishga qaratiladi. Bu esa resurslardan samarali foydalanish, ularni optimal tarzda birlashtirish – ya’ni boshqaruv, tuzilma, kadrlar, texnologiyalar, axborot, moliyaviy resurslar, vaqt, jihozlar va ishlab chiqarish maydonlaridan unumli foydalanish orqali amalga oshiriladi. Texnik tizimni isloh qilish uchun, tashkilot o’z missiyasi va strategiyasini qayta aniqlashi, tuzilmasini optimallashtirishi, moliyaviy faoliyatni tartibga solishi, ichki aloqalarni va qaror qabul qilish jarayonlarini soddalashtirishi, zamonaviy texnologiyalarni o’zlashtirishi, samarali marketing va jamoatchilik bilan aloqalar strategiyalarini ishlab chiqishi,

shuningdek, inson resurslarini boshqarishni takomillashtirishi zarur. Bu yo’nalishdagi muvaffaqiyat mezonlari – foyda va unumdorlikdir.

Tashkilot madaniyatini o’zgartirish esa, tashkilot ichidagi qadriyatlar tizimini yangilashga qaratilgan bo’lib, bu qadriyatlar rahbarlar va xodimlarning maqsadlariga mos bo’lishi kerak. Madaniyat sohasidagi o’zgarishlar orqali tashkilot doimiy rivojlanish talablariga javob beradigan qadriyatlar, me’yorlar va xulq-atvor qoidalarini shakllantiradi. Bunday yondashuv turli boshqaruv darajalari o’rtasida hamkorlikni kuchaytirish, qarama-qarshiliklarni kamaytirish, umumtashkilot qadriyatlarini shakllantirish va kompaniya imidjini mustahkamlashga yordam beradi. Ushbu yo’nalishdagi muvaffaqiyat belgisi – tashkilotda kuchli korporativ ruhning vujudga kelishidir.

Tashkilotdagi o’zgarishlar turli mezonlarga ko’ra tasniflanadi. Ular rejalashtirilgan yoki kutilmagan bo’lishi mumkin. Rejalashtirilmagan o’zgarishlarga tezkor va moslashuvchan munosabat bildirish kerak, aks holda ular salbiy oqibatlarga olib keladi yoki foydali imkoniyatlar boy beriladi. Shuningdek, bu o’zgarishlar muddatiga ko’ra qisqa yoki uzoq muddatli bo’lishi mumkin. Xodimlarga ta’siri jihatidan esa ular ish samaradorligini oshiradigan, malakani rivojlantiradigan, mehnat muhitini yaxshilashga qaratilgan bo’ladi. Amalga oshirish uslubiga qarab esa ular tajriba tariqasida sinovdan o’tkaziladigan yoki to’g’ridan-to’g’ri joriy etiladigan bo’lishi mumkin. Ko’lami bo’yicha esa ular lokal, ya’ni faqat qoidalarni qamrab oluvchi; tizimli, ya’ni butun texnologik va tashkiliy tizimlarni qamrab oluvchi; va strategik, ya’ni ishlab chiqarish va boshqaruv tamoyillarini tubdan o’zgartiruvchi bo’lishi mumkin. Maqsadlariga ko’ra esa bu o’zgarishlar ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, mehnat sharoitlarini yaxshilash, mehnat mazmunini boyitish, boshqaruvni kuchaytirish va mahsulot sifatini oshirishga qaratilgan bo’ladi.

Zamonaviy ishlab chiqarish korxonalari raqobatbardoshligini saqlab qolish va bozor talablariga moslashish uchun doimiy o’zgarishlarga duch keladi. Texnologiyalarning yangilanishi, mehnat resurslarining optimallashtirilishi, ekologik talablarning kuchayishi va mijozlarning ehtiyojlaridagi tezkor o’zgarishlar ishlab chiqarish

jarayonida yangilanish zaruratini tug’diradi. Bunday o’zgarishlar strategik qarorlar asosida rejalashtirilgan bo’lishi kerak, chunki har qanday kutilmagan yoki noto’g’ri boshqarilgan o’zgarish ishlab chiqarish samaradorligiga salbiy ta’sir ko’rsatishi mumkin. Shuning uchun o’zgarishlarni boshqarish — bu oddiy operatsion jarayon emas, balki korxonaning uzoq muddatli rivojlanishini ta’minlovchi muhim menejment funksiyasidir.

Zamonaviy moddiy ishlab chiqarish jarayoni inson hayotining deyarli barcha sohalariga bevosita ta’sir ko’rsatadi. Bu jarayon nafaqat iqtisodiy va ijtimoiy hayotni, balki inson yashash muhitini ham qamrab oladi. Ishlab chiqarish faoliyati tabiatdan turli xil resurslarni olib foydalanadi, biroq bu yerda muhim bir muammo yuzaga chiqmoqda – tabiat resurslarining, ayniqsa tabiiy omilning iqtisodiy qadri yetarlicha baholanmayapti. Aksincha, mehnat va kapital kabi boshqa resurslar haddan tashqari yuqori baholanyapti. Natijada, mavjud iqtisodiy mexanizm ishlab chiqarish tizimini tabiiy resurslardan samarasiz foydalanishga, ya’ni ularni isrof qilishga undamoqda.

Mazkur holatni yanada og’irlashtirayotgan yana bir muhim omil – bu so’nggi yillarda keng tarqalgan bir martalik, ya’ni "bir marotabalik foydalanish" uchun mo’ljallangan mahsulotlar ishlab chiqarish tendensiyasidir. Bu tendensiya doimiy iste’molga undovchi targ’ibot bilan birga olib borilmoqda. Bunday yondashuv esa resurslarning, xususan qayta tiklanmaydigan tabiiy resurslarning ortiqcha sarf qilinishiga olib kelmoqda. Bu esa ekologik muvozanatni buzadi, isrofgarchilikni kuchaytiradi va barqaror taraqqiyotga tahdid soladi.

Shunday sharoitda ijtimoiy-iqtisodiy va ekologik tizimlar o’rtasidagi muvozanatni tiklash va rivojlanishni barqarorlashtirish uchun eng dolzarb vazifalardan biri – bu qayta tiklanmaydigan resurslardan foydalanishni ilm-fan va texnika yutuqlari asosida kamaytirish masalasidir. Chunki hozirgi kunda iqtisodiy o’sishni ta’minlab turgan tashqi, ya’ni ko’proq resurslarni jalb qilishga asoslangan an’anaviy yo’nalishlar o’z imkoniyatlarini deyarli tugatib bo’ldi. Endilikda o’sishga erishish uchun ichki manbalarga – ya’ni innovatsion texnologiyalar, ilmiy yondashuvlar, ishlab chiqarish

usullarining modernizatsiyasi va boshqa ilg’or g’oyalarga tayanish zarur bo’lib qoldi.

Moddiy ishlab chiqarish sohasida amalga oshiriladigan innovatsion o’zgarishlar qayta tiklanadigan resurslarni muhofaza qilish va ularni tiklash imkonini beradi. Bu bilan birga, ishlab chiqarish va xo’jalik faoliyatining resurs va energiya sarfini kamaytirish, ekologik zararli chiqindilarni minimallashtirish, qayta ishlash orqali chiqindilardan yana foydalanish, ishlab chiqarish jarayonlarini kam chiqindili va ekologik xavfsiz shakllarga o’tkazish, shuningdek, qayta tiklanmaydigan resurslarning o’rnini cheklanmagan, barqaror turlar bilan to’ldirish imkoniyati tug’iladi. Bunday yondashuv faqatgina atrof-muhitni himoya qilish bilan cheklanmaydi, balki uzoq muddatli iqtisodiy foyda ham keltiradi.

Innovatsiyalarga ehtiyoj faqat tashqi muhitning o’zgarishlari bilan emas, balki mavjud mahsulot va texnologiyalarning eskirishi xavfi bilan ham bog’liq. Agar yangiliklar joriy etilmasa, kompaniya yoki tarmoq bozorda o’z pozitsiyasini yo’qotishi mumkin. Shu sababli, biror bir mamlakatda ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning ilmiy-texnik salohiyatga ega, ya’ni yuqori bilim va texnologiyaga asoslangan mahsulotlar ulushi qancha yuqori bo’lsa, o’sha mamlakat ijtimoiy-iqtisodiy va ekologik jihatdan shuncha samarali rivojlanadi. Aksincha, agar ishlab chiqarishning asosiy qismini resurs va energiya sarfi yuqori bo’lgan mahsulotlar tashkil etsa, bu rivojlanishning izchil bo’lishiga to’sqinlik qiladi.

Shunga qaramay, moddiy ishlab chiqarish sohasida innovatsion loyihalarning samaradorligini baholash, ularning natijalarini to’g’ri aniqlash, ularning qayta tiklanmaydigan resurslarni tejashga qanchalik ta’sir qilayotganini o’rganish tizimi hanuzgacha kompleks yondashuv asosida shakllantirilmagan. Bundan tashqari, ishlab chiqarishda ekologik choralarni joriy etish va qo’llash iqtisodiy jihatdan foydalimi yoki yo’qmi, qanday rag’batlantirish mexanizmlari kerakligi borasida ham aniq va yagona yondashuv mavjud emas. Shu bois, kelajakdagi iqtisodiy siyosatda innovatsion va ekologik samaradorlikni birlashtirgan yondashuvlar ustuvor yo’nalish bo’lishi shart.

Moddiy ishlab chiqarish sohasida innovatsion o’zgarishlar — bu ishlab chiqarish faoliyatining turli jabhalarini doimiy ravishda yangilab borish va takomillashtirish jarayonidir. Bu jarayon zamonaviy texnologiyalar, yangi avlod uskunalari, boshqaruvdagi ilg’or yondashuvlar va boshqa innovatsion yutuqlarni amaliyotga tatbiq etish orqali amalga oshiriladi. Bugungi kunda moddiy ishlab chiqarishning texnik rivojlanishi bevosita resurslar bilan ta’minlanganlik darajasi bilan chambarchas bog’liq. Shuni ta’kidlash lozimki, tabiiy resurslar – bu cheklangan va tugab boruvchi manbalar bo’lib, ularni uzoq muddatli iqtisodiy o’sishning asosiy omili deb hisoblash noto’g’ri. Aksincha, innovatsiyalar o’z xususiyatiga ko’ra doimiy yangilanadi, yangiliklar doimo rivojlanishda davom etadi va ular hech qachon tugamaydi. Shuning uchun innovatsiyalar iqtisodiy samaradorlikni oshirishda va resurslardan oqilona foydalanishda barqaror manba bo’lib xizmat qiladi.

Korxonalar soni, ish joylari va ishlab chiqarish xodimlarining soni hamda ularning kasbiy malakasi ortib borayotgan hozirgi davrda innovatsiyalar hajmi ham muttasil ko’payib bormoqda. Bu jarayonda ilgari qo’llanilgan usullar va texnologiyalar eskiradi, ularning o’rnini esa yangi, samaraliroq, ekologik jihatdan xavfsizroq yechimlar egallaydi. Shu bois, innovatsiyalar nafaqat ishlab chiqarish unumdorligini oshirish, balki tabiiy boyliklar, ayniqsa noyob va tiklanmaydigan resurslarni muhofaza qilishda ham hal qiluvchi rol o’ynaydi.

Dunyo tajribasini o’rganish shuni ko’rsatadiki, hozirgi zamonda har qanday mamlakatning iqtisodiy rivojlanish darajasi faqat tabiiy boyliklarga emas, balki yuqori texnologiyalarga va innovatsion salohiyatga tayanadi. Ilmiy-texnik izlanishlarga ajratilayotgan moliyaviy mablag’larning ko’payishi, ekologik xavfsiz sanoat texnologiyalarining rivojlanishi va amaliyotga joriy etilishi innovatsiyalarni ishlab chiqayotgan muhandislar va tadqiqotchilar uchun katta rag’batlantiruvchi omil bo’lib xizmat qilmoqda. Bundan tashqari, innovatsiyalarni ishlab chiqarish obyektlarida keng qo’llash orqali ekologik toza mahsulotlarni ishlab chiqarishga erishilmoqda.

Shu sababli, moddiy ishlab chiqarishni barqaror va samarali boshqarishda strategik yondashuvlardan biri sifatida ekologik-innovatsion tadbirkorlikni rivojlantirish, ekologik tovarlar va xizmatlar bozorini shakllantirish nihoyatda muhim ahamiyatga ega. Bu esa innovatsiyalarni ishlab chiqarish tizimiga kiritish nafaqat foydali, balki majburiy shart ekanligini yana bir bor isbotlaydi. Ayniqsa, qayta tiklanmaydigan resurslardan foydalanishni tartibga solish, ularni tejamli ishlatish, ularning o’rnini bosadigan muqobil vositalarni ishlab chiqish, ilmiy tadqiqotlar orqali ular o’rniga iqtisodiy jihatdan kamroq qimmatga tushadigan analoglarini yaratish – hozirgi zamon ishlab chiqarishining asosiy vazifalaridan biri hisoblanadi.

Biroq, ayrim holatlarda innovatsiyalarni joriy qilish bir martalik yoki faqat mahalliy darajadagi tadbir sifatida qabul qilinadi, bu esa juda katta xatolikdir. Zamonaviy bilimlar iqtisodiyoti sharoitida har qanday korxona doimiy ravishda innovatsiyalarni izlab topishga, mavjud mahsulotlarini yangilashga, ishlab chiqarish texnologiyalarini takomillashtirishga, yangi bozorlarga chiqishga harakat qilishi lozim. Faqat shu tarzda innovatsiyalar kutilgan samara va iqtisodiy qaytishni ta’minlay oladi.

Moddiy ishlab chiqarishda texnika va texnologiyalarga oid innovatsiyalarning asosiy maqsadi – mahsulotlarning resursga bog’liqligini kamaytirish, ya’ni ular tarkibida foydalaniladigan xom ashyolar va materiallar hajmini qisqartirishdir. Bunga yangi turdagi yoki muqobil materiallar yordamida erishish mumkin. Yana bir muhim yo’nalish – chiqindi hosil qilmaydigan yoki chiqindilarni keskin kamaytiradigan ishlab chiqarish texnologiyalarini yaratishdir. Bu esa, o’z navbatida, ekologik xavfsizlikni ta’minlash, iqtisodiy samaradorlikni oshirish va barqaror taraqqiyotga erishish imkonini beradi.

Tabiiy resurslardan foydalanishni kamaytirish jarayoni xalq xo’jaligida o’zaro bog’liq bo’lgan ikki muhim yo’nalishni uyg’unlashtirishi lozim: bir tomondan, bu resurslar iste’molini kamaytirish yoki muayyan darajada barqarorlashtirish, ikkinchi tomondan esa – ishlab chiqarish hajmini oshirish orqali makroiqtisodiy

ko’rsatkichlarni yaxshilash. Bunga esa ilg’or texnologiyalarni joriy etish, kam chiqindili va resurs tejovchi ishlab chiqarish uslublarini qo’llash, ikkilamchi xom ashyolardan samarali foydalanish orqali erishish mumkin. Biroq bu jarayon faqat ijobiy samara beradi, degan fikr haqiqatga to’la mos kelmaydi. Innovatsiyalar va resurs tejash o’rtasidagi bog’liqlik murakkab va ko’p qirrali bo’lib, har doim ham faqat ijobiy natijalar bilan cheklanmaydi. Masalan, resurslardan tejamli foydalanish, ayniqsa qayta tiklanmaydigan resurslarni tejash, dastlabki bosqichlarda iqtisodiy jihatdan foydali natijalar berishi mumkin. Ammo bu foyda muayyan nuqtagacha davom etadi. Ilmiy-texnika taraqqiyotining ma’lum bosqichidan so’ng, resurs tejashning samarasini oshirish imkoni kamayadi. Ya’ni, “chegaraviy tejamkorlik” deb ataluvchi holat yuzaga keladi – bu bosqichdan o’tgach, qo’shimcha tejashga urinishlar o’z samarasini bermaydi, aksincha, innovatsiyalarning samaradorligi pasayishi mumkin.

Shuningdek, mamlakatlar iqtisodiy rivojlanish darajasi oshgani sayin resurslar bilan bog’liq ehtiyojlar ham sifat va miqdor jihatdan o’zgaradi. Yuqori darajada rivojlangan davlatlar ko’pincha resurslar tanqisligiga duch keladi. Shu bilan birga, iqtisodiy taraqqiyot nafaqat ishlab chiqarish tarmoqlarining resurs ehtiyojlarini oshiradi, balki aholining shaxsiy iste’mol ehtiyojlari ham keskin ortadi. Bu esa resurslar cheklangan bo’lgan bir paytda, inson ehtiyojlarining uzluksiz kengayib borishi bilan ziddiyatli vaziyatni yuzaga keltiradi.

Shunday ekan, moddiy ishlab chiqarish sohasida innovatsion o’zgarishlar har qanday boshqa iqtisodiy faoliyat kabi puxta baholanishi kerak. Bu baholash nafaqat ularning umumiy samaradorligini aniqlash, balki atrof-muhitga ko’rsatilayotgan ta’sirni, xususan, qayta tiklanmaydigan resurslar iste’molining kamayish darajasini aniqlash maqsadida olib borilishi lozim. Buning uchun maxsus resursiy tahlil usullaridan foydalanish mumkin. Bu usullar innovatsiyaning aniq bir resurs turiga ta’sirini, uni tejash yoki o’rnini bosishdagi samaradorligini aniqlashga xizmat qiladi.

Bu baholashda bir nechta mezonlardan foydalanish mumkin: masalan, ishlab chiqarish natijasida atrof-muhitga yetkazilgan ekologik

zarar miqdorini iqtisodiy jihatdan hisoblash; ishlab chiqarish jarayonining amaldagi ekologik standartlarga mos kelmasligi; mahsulotning bozordagi ulushi, hayotiy tsikldagi o’rni, korxona umumiy aylanmasidagi mahsulotning hissasi; rentabellik darajasi; kapital aylanish ko’rsatkichi va boshqa iqtisodiy ko’rsatkichlar hisobga olinadi.

Yuqoridagilardan xulosa qilish mumkinki, hozirgi asr eng umumiy jihatdan “innovatsiyalar davri” deb atalishi mumkin. Bu davr jamiyat hayotining barcha jabhalarini chuqur o’zgartirib yuborayotgan transformatsiyalar bilan tavsiflanadi va insoniyat taqdirini belgilovchi omil sifatida namoyon bo’lmoqda. Shu bilan birga, jahon hamjamiyati hozirgi kunda o’zgarishlarga nisbatan qarama-qarshi qarashlar, ijtimoiy va mafkuraviy muammolar, axborotga bo’lgan munosabat o’zgarishi kabi qiyinchiliklarga duch kelmoqda. Shunday bo’lsa-da, innovatsiyalarga asoslangan taraqqiyot yo’nalishi kundan-kunga kuchayib, insoniyatning global rivojlanish vektoriga aylanmoqda.

Dunyo bo’yicha kuzatilayotgan innovatsion jarayonlarning o’sishi ularning iqtisodiy o’sishni tezlashtirishdagi hal qiluvchi rolini isbotlamoqda. Innovatsiyalar nafaqat mamlakatlarning iqtisodiy salohiyatini kuchaytiradi, balki ularni innovatsion modelga asoslangan yangi rivojlanish yo’liga olib chiqadi. Moddiy ishlab chiqarishdagi innovatsion o’zgarishlar bilan qayta tiklanmaydigan resurslarni tejash o’rtasidagi bog’liqlik aniq va ilmiy jihatdan isbotlangan.

Ayniqsa, mahsulot ishlab chiqaruvchilarning innovatsion faolligi, ya’ni ekologik toza mahsulotlarni yaratish, raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarish orqali ichki va tashqi bozorlarda o’z mavqeini mustahkamlashi mumkin. Shunga qaramay, innovatsiyalar bilan resurs tejash o’rtasidagi ichki murakkab aloqalar, ularning iqtisodiy va ekologik risklari ushbu yangiliklarni amaliyotga tatbiq etishni ko’plab xo’jalik tizimlarida murakkab muammoga aylantirmoqda. Shu sababli, bunday yangiliklarni ishlab chiqarish amaliyotiga joriy etish nafaqat texnik va texnologik tayyorgarlikni, balki chuqur strategik rejalashtirish va barqaror boshqaruv yondashuvlarini ham talab qiladi.

14.2. O’zgarishlarni boshqarishning bosqichlari va inson omilining roli

Hozirgi davr iqtisodiyotining rivojlanish bosqichida yangi xo’jalik yuritish tizimini shakllantirishda korxonaning ishlab chiqarish salohiyati alohida ahamiyat kasb etmoqda. Chunki bu salohiyatning miqdoriy va sifat jihatlarini chuqur anglab yetish, uni shakllantirish uchun iqtisodiy jihatdan maqbul sharoitlarni bilish korxona rahbarlariga uzoq muddatli strategik qarorlarni asosli qabul qilish imkonini beradi. Shunday ekan, bugungi kundagi eng dolzarb iqtisodiy masalalardan biri bu — korxonaning ishlab chiqarish salohiyatini shakllantirish va undan foydalanish samaradorligini baholash muammosidir.

Ishlab chiqarish salohiyati — bu korxonaning o’z ustaviga muvofiq belgilangan maqsad va vazifalarni bajarish, mahsulot ishlab chiqarish, zarur ish hajmini ado etish bo’yicha imkoniyatlar to’plamidir. Uning asosiy vazifasi mahsulotni ishlab chiqarish va uni doimiy takror ishlab chiqarish orqali ishlab chiqarish jarayonini davom ettirishdan iboratdir. Biroq bunday uzluksiz ishlab chiqarish faqatgina ishlab chiqarish salohiyatining o’zi ham doimiy yangilanib, takror ishlab chiqiladigan bo’lsa, mumkin bo’ladi. Ya’ni, ishlab chiqarish salohiyati o’z-o’zini tiklash, yangilash, moslashish xususiyatiga ega bo’lishi kerak.

Amaliyotda bu xususiyat ishlab chiqarish vositalarining doimiy ravishda ta’mirlanishi, texnik vositalarning zamonaviylashtirilishi, ya’ni modernizatsiya qilinishi orqali namoyon bo’ladi. Ishlab chiqarish salohiyati o’ziga xos qator belgi va jihatlarga ega. Ulardan biri — bu salohiyatning yaxlitligi bo’lib, u barcha tarkibiy qismlarning yagona maqsadga xizmat qilishi bilan tavsiflanadi. Yana bir jihati — bu salohiyatning murakkab tuzilishga ega bo’lishidir. Chunki u bir nechta tarkibiy qismlardan tashkil topgan bo’lib, ularning har biri yana o’z ichida alohida elementlardan iboratdir.

Ishlab chiqarish salohiyati tarkibiy qismlarining o’zaro almashuvchanligi va muqobilligi ham muhim xususiyatlardan sanaladi. Bu, ayniqsa, yangi uskunalar, zamonaviy texnologiyalar, muqobil

energiya manbalari, axborot resurslari hamda boshqaruv va ishlab chiqarishni tashkil etishning ilg’or uslublaridan foydalanishda o’z aksini topadi. Bundan tashqari, salohiyat tarkibiy qismlarining o’zaro bog’liqligi va bir-birini to’ldirib borishi, ya’ni ularning sifat va miqdor jihatdan uyg’unligi ishlab chiqarish samaradorligini belgilaydi.

Shuningdek, ishlab chiqarish salohiyati ilmiy-texnik taraqqiyotning yangi yutuqlarini o’z ichiga qabul qilish, yangi texnologik g’oyalarni tizimli ravishda ishlab chiqarishga joriy etish orqali rivojlanishga doimiy intilish salohiyatiga ega bo’lishi kerak. Bu salohiyat korxonaning zamon bilan hamnafas bo’lishiga, innovatsion g’oyalarga tayangan holda raqobatbardoshligini saqlab qolishiga va ishlab chiqarish samaradorligini oshirishiga xizmat qiladi. Demak, ishlab chiqarish salohiyati — bu nafaqat ishlab chiqarish jarayonining asosi, balki uni rivojlantirish va uzluksiz takomillashtirishning poydevoridir.

Moslashuvchanlik ishlab chiqarish tizimini tubdan o’zgartirmasdan, yangi mahsulot turlarini ishlab chiqarishga yo’naltirish, boshqa turdagi xomashyolarni yoki materiallarni qo’llash imkoniyatini bildiradi. Bunday moslashuvchanlik korxonaning moddiy-texnik bazasiga jiddiy o’zgartirishlar kiritmasdan turib ham tez va samarali qayta yo’naltirilishini ta’minlaydi. Ishlab chiqarish salohiyatining sinfiy xarakteri esa uning tarkibi va miqyosi qanday shakllanishini belgilab beradi. Amalda ishlab chiqarishni modernizatsiya qilishga bo’lgan harakatlar ko’pincha kapitalning ijtimoiy muammolardan chetlab o’tishga, barqaror daromad manbalarini qo’lga kiritishga, ishchi sinfga bosim o’tkazish vositasini yaratishga va kasaba uyushmalar bilan kurashish quroliga aylanishga bo’lgan intilishlar bilan bog’liq bo’ladi.

Ishlab chiqarish salohiyatining quvvati esa korxonaning ishlab chiqarish imkoniyatlarini miqdoriy jihatdan ifodalovchi ko’rsatkichdir. Bu ko’rsatkich orqali korxonaning tarmoq yoki milliy miqyosdagi umumiy iqtisodiy salohiyatdagi o’rni aniqlanadi. Shu tariqa ishlab chiqarish salohiyati jamiyatdagi ilmiy-texnikaviy taraqqiyot va iqtisodiy imkoniyatlar bilan chambarchas bog’langan muhim element sifatida namoyon bo’ladi.

Korxonaning ishlab chiqarish salohiyatiga ta’sir ko’rsatuvchi omillar orasida birinchisi bu — ishlab chiqarish xodimlari hisoblanadi. Aynan ular moddiy ishlab chiqarish jarayonini harakatga keltiruvchi asosiy kuchdir. Ishlab chiqarish xodimlarining salohiyatga ta’siri bir tomondan ishlab chiqarish vositalari va mehnat predmetlariga bevosita ta’sir ko’rsatib, mahsulot yaratishga xizmat qilsa, ikkinchi tomondan esa ularning ehtiyojlarini shakllantirish orqali yangicha yondashuvlarni rag’batlantiradi. Bu esa inson omilining ishlab chiqarish jarayonidagi hal qiluvchi o’rnini anglatadi.

Ishlab chiqarish salohiyatini rivojlantirishda xodimlarning faoliyatini yanada samarali qilish uchun bir qator muhim vazifalar aniqlangan. Jumladan, korxona boshqaruvi va uning tashkiliy tuzilmasini takomillashtirish, ishlab chiqarishni bozorda boshqarish qobiliyatini rivojlantirish, jamoa ichida ijobiy ijtimoiy-psixologik muhit yaratish, mehnatga bo’lgan motivatsiyani oshirish hamda korporativ madaniyatni shakllantirish shular jumlasidandir.

Korxonani samarali boshqarish va uning tashkiliy tizimini takomillashtirish uchun zamonaviy boshqaruv metodlaridan foydalanish zarur. Bu metodlar nafaqat alohida xodimlarga, balki butun boshqaruv siyosatiga ham taalluqlidir. Biroq, bu jarayonda faqat boshqaruv uslublari emas, balki axborotni qayta ishlashning avtomatlashtirilgan tizimlari ham katta ahamiyatga ega. Bunday tizimlar orqali korxonaga kelib tushayotgan ma’lumotlar tez, o’z vaqtida va aniq tarzda qayta ishlanishi lozim.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida samarali boshqaruv — bu rahbariyat tomonidan mavjud ma’lumotlarga asoslangan holda, doimiy o’zgarib borayotgan tashqi muhitga tezda moslasha oladigan, to’g’ri va oqilona qarorlar qabul qilish qobiliyatini anglatadi. Aynan shunday qarorlar korxonani bozor tebranishlariga bardosh bera olishga va raqobatchilar orasida oldinga siljishga yordam beradi.

Korxonada ijobiy ijtimoiy-psixologik muhit yaratish esa jamoa ichidagi sog’lom va do’stona munosabatlarni mustahkamlashga qaratilgan kompleks tadbirlarni o’z ichiga oladi. Bunga birgalikda o’tkaziladigan bayramlar, jamoaviy tadbirlar, muammolarni hal etishda

yordam beruvchi shtatdagi psixologlar va xodimlar uchun qulay sharoitlar yaratish kiradi. Bularning barchasi ishlab chiqarish salohiyatining barqaror va samarali ishlashiga zamin yaratadi.

Mehnatga bo'lgan motivatsiyani takomillashtirish – bu korxonada xodimlarning ish unumdorligini oshirishga xizmat qiluvchi moddiy va nomoddiy rag'batlantirish usullarini izchil va puxta yo'lga qo'yishni nazarda tutadi. Bunday rag'batlantirishlarga ish hajmi oshganida beriladigan mukofot pullari, ish sifati uchun taqdirlash, faxriy yorliqlar topshirish, rahbariyat tomonidan e'tirof etilish yoki "yilning eng namunali xodimi" deb tan olinishi kiradi. Bularning barchasi xodimni o'z ishiga mas'uliyat bilan yondashishga, yanada yuqori natijalarga erishishga undaydi.

Korxona ichida korporativ tuzilmani shakllantirish esa muassasaning o'ziga xos madaniyati, ish yuritish uslubi, bozorga chiqishdagi tutumi va xodimlar o'rtasidagi ichki munosabatlar tizimini shakllantirishni o'z ichiga oladi. Korxonaning ichki mehnat muhitini tahlil qilishda xodimlar tarkibining tuzilmasi muhim rol o'ynaydi. Bu yerda turli toifalardagi xodimlar sonining umumiy ishchi kuchiga nisbatan ulushi hisoblab chiqiladi, shuningdek, ular bo'limlar bo'yicha, yosh, jins, ma'lumot darajasi kabi mezonlar asosida ham tahlil qilinadi. Ish unumdorligini oshirish uchun har bir xodim egallab turgan lavozimga qanchalik mos ekanligi ham muhim omillardan biri sifatida ko'riladi. Ish joyida xodimning salohiyati, bilim va ko'nikmalarining u bajarayotgan ishga to'g'ri kelishi umumiy ishlab chiqarish natijalariga bevosita ta'sir qiladi.

Ishlab chiqarish salohiyatiga kuchli ta'sir ko'rsatuvchi ikkinchi omil bu – korxona boshqaruv tizimini qayta tashkil etishdir. Bunday qayta tashkil etish korxona oldiga qo'yilgan maqsadlarni tezkor va sifatli amalga oshirishga qaratilgan bir qator tamoyillarga asoslanadi. Bu tamoyillarga, avvalo, har bir xodim o'z faoliyatining maqsadini aniq bilishi kiradi. Xodim nimani bajarishi kerakligini, bu ish nima uchun kerakligini tushungan taqdirda, ishga yondashuvi jiddiy va natijador bo'ladi.

Shuningdek, ishlab chiqarish jarayonidagi barcha harakatlar ochiq va shaffof bo’lishi lozim. Ya’ni, rahbariyatning siyosati, qarorlar va topshiriqlar aniq, tushunarli va bahs-munozarasiz tarzda yetkazilishi kerak. Ish joyida har bir xodimga faqat bitta rahbar biriktirilgan bo’lishi zarur. Chunki bir xodim bir vaqtning o’zida bir necha rahbarning topshiriqlarini bajarishga majbur bo’lsa, bu nafaqat charchoqqa, balki topshiriqlarning noto’g’ri bajarilishiga ham olib keladi. Faqatgina o’z rahbarining ko’rsatmasiga amal qilgan xodimdan aniq va samarali ish natijasi kutish mumkin.

Har bir ishlab chiqarish uchastkasida aniq mas’ul shaxs bo’lishi kerak. Bu shaxs o’z sohasi bo’yicha yetarli vakolat va maxsus bilimga ega bo’lib, faqat u muayyan holatga to’g’ri baho bera oladi va to’g’ri qaror qabul qilish salohiyatiga ega bo’ladi. Aynan shu tamoyil korxonaning ishlab chiqarish jarayonida muhim o’rin egallaydi, chunki har bir sohada faqat mutaxassis tomonidan boshqaruv amalga oshirilgandagina sifatli va samarali ishga erishish mumkin.

Bundan tashqari, ishlab chiqarish salohiyatiga ta’sir qiluvchi yana bir muhim omil – bu xodimlarning bilim darajasidir. Maqsad – har bir xodimning kasbiy malakasi va maxsus ko’nikmalaridan maksimal darajada foydalanish imkoniyatini yaratishdir. Chunki bilimli va malakali ishchi kuchi korxona ishlab chiqarish quvvatini oshirishda asosiy resurs hisoblanadi. Shuni ham unutmaslik lozimki, ishlab chiqarish jarayonida axborot almashinuvi muhim ahamiyat kasb etadi. Agar ishchilar o’rtasidagi uzatilayotgan ma’lumotlar noto’g’ri, noaniq yoki yolg’on bo’lsa, bu ishlab chiqarish jarayonida tushunmovchiliklar, nizolar, ziddiyatlarga olib kelishi mumkin. Bunday holatlar esa umumiy natijaga salbiy ta’sir qiladi.

Umuman olganda, korxonaning ishlab chiqarish salohiyati faqatgina texnik quvvatlar yoki mavjud uskunalar bilan belgilanmaydi. U moddiy, ishlab chiqarish, moliyaviy, insoniy, intellektual va boshqa bir qator omillar bilan aniqlanadigan, murakkab va ko’p qirrali tizimdan iboratdir. Shu bois, korxonaning haqiqiy salohiyatini to’liq ishga solish uchun ushbu barcha omillar birgalikda harakat qilishi lozim.

Ishlab chiqarish salohiyati — bu keng qamrovli va murakkab tushuncha bo’lib, u nafaqat korxonaning ishlab chiqarish quvvatini, balki ushbu quvvatdan foydalana olish imkoniyatlarini ham o’z ichiga oladi. Ishlab chiqarish salohiyatining samarali amalga oshirilishi bir nechta omillarga bog’liq bo’lib, ular ichki va tashqi muhitdagi sharoitlar bilan chambarchas bog’liqdir. Bunda tashqi muhit deb, korxonaning faoliyat yuritayotgan iqtisodiy, siyosiy, huquqiy va ijtimoiy muhiti tushuniladi. Ya’ni ishlab chiqarish salohiyati qanchalik dolzarb va bozorga muvofiq bo’lsa, uni amalga oshirish imkoniyati ham shunchalik yuqori bo’ladi. Ichki omillar esa korxonaning o’ziga xos xususiyatlari, mavjud resurslar va ularni boshqarish qobiliyatiga bevosita bog’liqdir.

Ishlab chiqarish salohiyatini baholashda ko’plab omillar hisobga olinadi. Masalan, texnik vositalarning yoshi, asosiy ishlab chiqarish fondlarining zamonaviyligi, ularning jismoniy va ma’naviy eskirganlik darajasi, ishlab chiqarish texnologiyalarining rivojlanganligi, mehnat vositalarining ilg’orlik darajasi, ishchi kuchining malakasi va ularning samarali mehnat qilishi uchun mavjud shart-sharoitlar ana shunday omillar jumlasidandir.

Ishlab chiqarish salohiyatini shakllantiruvchi omillar aslida bu salohiyatga ta’sir ko’rsatadigan harakatlantiruvchi kuchlar va vositalardir. Ularni chuqur o’rganish korxonalar faoliyati uchun muhim strategiyalarni ishlab chiqishda muhim ahamiyat kasb etadi. Bu omillarning xilma-xilligi ularni ma’lum mezonlar asosida tasniflash zaruratini yuzaga keltiradi. Ular odatda to’rtta asosiy belgiga qarab tasniflanadi: shakllanish manbai, korxonaga nisbatan munosabati, omilning tabiati va ta’sir ko’rsatish obyekti.

Shakllanish manbai bo’yicha omillar ikki turga ajratiladi: obyektiv va subyektiv. Obyektiv omillar — bu korxona rahbariyati yoki faoliyatiga bog’liq bo’lmagan, tashqi sharoitlar natijasida yuzaga keladigan omillardir. Ular orasida jamiyatdagi iqtisodiy qonunlar, tabiiy jarayonlar, hukumatning siyosiy yoki iqtisodiy qarorlari, xalqaro va milliy bozor holati kabi omillar mavjud. Subyektiv omillar esa korxona rahbarlari yoki yuqori tashkilotlar tomonidan qabul qilingan

qarorlar, tashabbuslar asosida yuzaga keladi. Subyektiv omillar ham o’z navbatida tashqi va ichki turlarga bo’linadi. Tashqi subyektiv omillarga davlat tomonidan olib borilayotgan iqtisodiy siyosat, vazirlik va boshqa yuqori organlar rahbarlarining pozitsiyasi, qarorlar qabul qilinayotgan paytdagi siyosiy muhit kiradi. Ichki subyektiv omillar esa korxona egasi va yuqori darajadagi rahbarlarning shaxsiy yondashuvi, o’rta bo’g’in rahbarlarining kasbiy malakasi, ichki axborot oqimlarining sifati va samaradorligiga bog’liq bo’ladi.

Korxonaga nisbatan munosabatiga qarab omillar tashqi va ichki omillarga bo’linadi. Tashqi omillar — bu korxona tashqarisida mavjud va faoliyatga ta’sir qiluvchi omillar bo’lib, masalan, davlat siyosati, bozor kon’yunkturasi, huquqiy asoslar va moliyaviy-kredit tizimining barqarorligi kabi jihatlarni o’z ichiga oladi. Ichki omillar esa korxona ichidagi holatlarga bog’liq bo’lib, ishlab chiqarish uskunalarining ahvoli, ishlab chiqarish quvvatining holati, iqtisodiy sharoitlar, kadrlar siyosati va boshqaruv tizimining samaradorligi bilan belgilanadi.

Omilning tabiati bo’yicha tasniflangan omillar esa besh guruhga birlashtiriladi: inson omillari (ya’ni mehnat resurslari), intellektual omillar (bilim va tajriba), tabiiy resurslar, moliyaviy manbalar va huquqiy asoslar. Bu omillar birgalikda ishlab chiqarish salohiyatini shakllantiradi va uning samaradorligiga to’g’ridan-to’g’ri yoki bilvosita ta’sir ko’rsatadi. Shu bois, ishlab chiqarish salohiyatini baholash va rivojlantirishda bu omillar kompleks yondashuv asosida ko’rib chiqilishi zarur.

Ishlab chiqarishni tashkil etishda ishlab chiqarish salohiyatining shakllanishi va undan samarali foydalanishga ta’sir ko’rsatuvchi omillar turlicha bo’lib, ularni chuqur tahlil qilish, to’g’ri guruhlarga ajratish va o’rinli boshqarish nihoyatda muhimdir. Bu omillar insoniy, intellektual, moliyaviy, huquqiy va boshqa yo’nalishlarga bo’linadi. Inson omillariga ishchining o’z lavozimiga psixologik va intellektual jihatdan mosligi, uning amaliy yondashuvi va ichki motivatsiyasi kiradi. Ya’ni, har bir xodimning o’z vazifasini nechog’li anglab yetishi, unga qanday ruhiy holatda va mas’uliyat bilan yondashishi ishlab chiqarish salohiyatining samaradorligiga bevosita ta’sir qiladi.

Intellektual omillar esa korxonaning texnologik va tashkiliy yechimlarida yangiliklarga tayanganligi, xodimlarning o’rta ta’lim darajasi va ulardagi innovatsion salohiyat bilan bog’liqdir. Bu esa o’z navbatida korxonaning texnik taraqqiyotga moslashuvchanligi va bozor talablari asosida tezda yangilanish qobiliyatini belgilaydi.

Moliyaviy omillar tarkibiga korxonaning aylanma mablag’lari holati, foyda normasi va korxona mol-mulkining garov qiymati kiradi. Ushbu omillar korxonaning kundalik operatsiyalarni amalga oshirish imkoniyatlarini, investitsiyalarni jalb qilish darajasini va umuman moliyaviy barqarorligini aks ettiradi. Shuningdek, ishlab chiqarish salohiyatiga ta’sir ko’rsatuvchi muhim jihatlardan yana biri bu — huquqiy omillardir. Ularga soliq siyosati, xo’jalik faoliyatini tartibga soluvchi qonunchilik va sarmoyalarni qo’llab-quvvatlash bo’yicha qonuniy kafolatlar kiradi. Bu omillar korxonaning qonuniy asosda faoliyat yuritishini, xavfsiz sarmoya kiritishni va barqaror ishlashini ta’minlaydi.

Omilning ta’sir obyekti sifatida esa ular ikki guruhga bo’linadi: butun korxonaga ta’sir qiluvchi omillar va uning alohida tarkibiy qismlariga ta’sir ko’rsatadigan omillar. Masalan, butun korxonaga ta’sir qiluvchi omillarga xalqaro bozor kon’yunkturasi, ya’ni dunyo miqyosida neft, gaz va boshqa resurslar narxining o’zgarishi, mamlakat ichki bozoridagi holat, shuningdek davlat boshqaruvidagi qonunchilikdagi o’zgarishlar kiradi. Bu holatlar korxonaning umumiy yo’nalishini, strategik qarorlarini belgilaydi va uning bozorga chiqish imkoniyatlariga kuchli ta’sir qiladi.

Bundan tashqari, omillar ishlab chiqarish salohiyatini tashkil etuvchi tarkibiy elementlar bo’yicha ham guruhlashtirilgan. Ular ishlab chiqarish vositalari, ya’ni faol (ishlab chiqarish jarayonida bevosita ishtirok etadigan) va nofaol (qo’llab-quvvatlovchi) asosiy fondlar holatiga, mehnat predmetlariga, mehnatga ta’sir qiluvchi sharoitlarga, mulk shakllariga, bozor omillariga, huquqiy, innovatsion, moliyaviy, boshqaruv va tashkiliy omillarga qarab ajratilgan. Bu guruhlash orqali har bir omilning korxona salohiyatiga qanday darajada va qaysi yo’nalishda ta’sir ko’rsatayotgani aniq ko’rinadi.

Yuqoridagilardan kelib chiqadigan bo’lsak, ishlab chiqarish salohiyati – bu o’zaro bog’langan ko’plab omillardan iborat murakkab tizim bo’lib, uning samarali ishlashi doimiy monitoring, aniq boshqaruv va puxta nazoratni talab qiladi. Bu salohiyatdan to’liq va maksimal darajada foydalana olish uchun har bir tarkibiy qism va unga ta’sir qiluvchi omil doimiy ravishda tahlil qilinib, samaradorlikni oshirish yo’llari ishlab chiqilishi lozim.

O’zgarishlarni muvaffaqiyatli boshqarish uchun ularni aniq rejalashtirish, amaliyotga tatbiq etish va natijalarni baholash kabi asosiy bosqichlar muhim ahamiyat kasb etadi. Bu jarayonlarda rahbariyat va xodimlar o’rtasida faol hamkorlik, ochiq kommunikatsiya, o’zgarishlarning mohiyatini tushuntirish va jamoani ruhlantirish katta rol o’ynaydi. Ayniqsa, o’zgarishlarga nisbatan xodimlar tomonidan qarshilik bo’lishi mumkinligi hisobga olinib, ularni psixologik tayyorlash, ishtirokini rag’batlantirish va moslashuvga o’rgatish zarur. Bu orqali o’zgarishlarni joriy qilish jarayoni silliq va izchil kechadi, korxona ichida ishonchli ish muhiti shakllanadi.

14.3. O’zgarishlarning natijadorligini baholash va barqarorlikni ta’minlash yo’llari

Bugungi kunda ishlab chiqarish va boshqaruv tizimlarida yuz berayotgan islohotlar va yangilanishlar tashkilotlarning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi va bozor talablariga moslashuvi uchun muhim ahamiyat kasb etadi. O’zgarishlar, odatda, tashkilot ichidagi muammolarni bartaraf etish, samaradorlikni oshirish, resurslardan oqilona foydalanish va iqtisodiy barqarorlikka erishish kabi maqsadlar asosida amalga oshiriladi. Ammo faqat o’zgarishlarni joriy qilishning o’zi yetarli emas, ularning real natijadorligini chuqur tahlil qilish, ular qanday natijalarga olib kelganini baholash va bu o’zgarishlarning uzoq muddatli istiqbolini aniqlash zarur. Buning uchun esa boshqaruv tizimi o’zgarishlarni faqat tashqi ko’rinishiga qarab emas, balki ichki tuzilmalardagi ijobiy va salbiy siljishlarga qarab tahlil qilishi kerak. O’zgarishlar natijadorligini baholash orqali tashkilot o’zining kuchli va

zaif jihatlarini aniqlaydi, resurslardan foydalanishdagi nuqsonlarni ko’radi va kelgusida qanday strategiyalarni tanlash zarurligini belgilab oladi.

Shuni alohida ta’kidlash lozimki, o’zgarishlarning samaradorligini to’g’ri baholash uchun birinchi navbatda aniq va o’lchanadigan mezonlarni belgilash talab qilinadi. Bu mezonlar tashkilot faoliyatining turli jihatlarini qamrab olishi kerak. Masalan, ishlab chiqarish jarayonida mahsulot hajmining ortishi, ishlab chiqarish sikllarining qisqarishi yoki ishlab chiqarish quvvatlaridan to’liq foydalanish darajasining oshishi muhim ko’rsatkichlar hisoblanadi. Bunga qo’shimcha ravishda, umumiy xarajatlarning kamayishi, xodimlarning mehnat samaradorligi va ish unumdorligining oshishi, ishlab chiqarishdagi nosozliklar va texnologik yo’qotishlarning kamayishi ham samaradorlik mezoni sifatida qaraladi. Shuningdek, mijozlarning mahsulot yoki xizmatdan qoniqish darajasi, mijozlar sonining ortishi, bozordagi ulushning kengayishi, kompaniya obro’sining mustahkamlanishi kabi tashqi omillar ham baholashda muhim rol o’ynaydi. Ushbu ko’rsatkichlar orqali o’zgarishlar amalga oshirilgan davrda qanday siljishlar yuz berganini ko’rish, mavjud o’zgarishlarning samarador yoki samarasiz bo’lganligini aniqlash mumkin bo’ladi. Shu tarzda, har bir o’zgarish har tomonlama baholanib, kelgusidagi qarorlar va rejalashtirish ishlari puxta asoslanadi.

O’zgarishlarning natijadorligini baholash jarayonida faqat sonli yoki statistik ko’rsatkichlarga tayanish yetarli bo’lmaydi. Tashkilot ichki muhitining sifat jihatlari, xususan, jamoa ichidagi ijtimoiy-psixologik holat, xodimlarning o’zgarishlarga bo’lgan munosabati va ishonchi, yangi boshqaruv yoki ishlab chiqarish tizimlariga qanday darajada moslashayotgani kabi omillar chuqur tahlil qilinishi lozim. Bu omillar ko’pincha raqamlar orqali to’liq ifodalanmaydi, biroq tashkilotda o’zgarishlar qanday qabul qilinayotganini, ichki qarshiliklar mavjud yoki yo’qligini aniqlashda muhim rol o’ynaydi. Agar joriy etilayotgan yangiliklar xodimlar tomonidan tushunilmasa yoki ularni qabul qilishda psixologik to’siqlar yuzaga kelsa, hatto eng ilg’or islohotlar ham kutilgan natijani bermaydi. Shuning uchun rahbariyat

o’zgarishlarni amalga oshirish jarayonida faqat tashqi yoki moliyaviy ko’rsatkichlarga emas, balki xodimlar fikri, ularning muomala madaniyati, motivatsiya darajasi va norozilik signallariga ham e’tibor qaratishi kerak.

Tashkilotda o’zgarishlarni nafaqat joriy qilish, balki ularning uzoq muddatli barqarorligini ta’minlash ham boshqaruv tizimining asosiy vazifalaridan biridir. Bu jarayon strategik yondashuvni talab etadi. Uzoq muddatli barqarorlik shuni anglatadiki, joriy qilingan o’zgarishlar vaqtinchalik ijobiy natijalar bilan cheklanib qolmasdan, balki tashkilot faoliyatida muntazam rivojlanishga sabab bo’lishi kerak. Islohotlar faqatgina qisqa muddatli muammolarni bartaraf etishga xizmat qilsa, ularning ta’siri tezda so’nadi. Shuning uchun o’zgarishlar tashkilotning umumiy strategiyasi bilan uyg’unlashgan holda amalga oshirilishi zarur. Agar yangiliklar kompaniya maqsadlariga, vazifalariga va uzoq muddatli rivojlanish rejalariga mos kelmasa, ular ichki ziddiyatlar, resurslarning samarasiz sarfi va tashkilot ichida ishonchning yo’qolishiga olib keladi. Shu sababli strategik rejalashtirish o’zgarishlarni to’g’ri yo’naltirishda asosiy omil bo’lib xizmat qiladi.

O’zgarishlar barqarorligini ta’minlashda muvofiqlashtirilgan va tizimli menejment muhim rol o’ynaydi. Bu degani, tashkilotda har bir bo’linma, har bir darajadagi rahbar va xodim islohotlarning mohiyatini to’g’ri tushunib, yagona maqsad sari harakat qilishi lozim. Har bir bosqichda faoliyat aniqlik bilan rejalashtirilib, barcha ishtirokchilar o’rtasida ochiq muloqot va muvofiqlik ta’minlangan bo’lsa, o’zgarishlar izchil va samarali tarzda rivojlanadi. Bunday yondashuv o’z navbatida xodimlarda ishonch uyg’otadi, ularni faol ishtirok etishga undaydi hamda tashkilot ichida uyg’unlik va barqarorlikni ta’minlaydi. Aks holda, alohida bo’limlarning turlicha yondashuvi, noto’g’ri koordinatsiya yoki axborotning yetarlicha tarqalmagani natijasida o’zgarishlar to’liq amalga oshmay qolishi mumkin. Shu boisdan ham o’zgarishlarni joriy qilish va ularni muvaffaqiyatli rivojlantirish – bu faqat texnik masala emas, balki yuqori darajadagi menejment va strategik boshqaruvni talab qiladigan murakkab jarayondir.

Har qanday o’zgarishning samaradorligi aniq mezonlar asosida muntazam monitoring qilinishi zarur. Buning uchun ishlab chiqarish samaradorligi, xarajatlar darajasi, mahsulot sifati, yetkazib berish tezligi va mijozlar ehtiyojlarining qondirilish darajasi kabi ko’rsatkichlar tahlil qilinadi. Agar natijalar ijobiy bo’lsa, o’zgarishlar keyingi jarayonlarga tatbiq qilinadi, aks holda, ularni qayta ko’rib chiqish zarur bo’ladi. Shu bilan birga, korxona o’zgarishdan so’ng hosil bo’lgan yangi tizimni barqarorlashtirish uchun ichki siyosatlarni, nazorat mexanizmlarini va xizmat ko’rsatish standartlarini doimiy ravishda takomillashtirib borishi lozim.

Tashkilotlarda amalga oshirilayotgan har qanday o’zgarish jarayoni o’z ichida ma’lum darajadagi xavf-xatar va noaniqlikni keltirib chiqaradi. Bu xatarlar o’z vaqtida aniqlanmasa yoki ularga qarshi chora-tadbirlar ishlab chiqilmasa, hatto eng puxta rejalashtirilgan o’zgarishlar ham muvaffaqiyatsizlikka olib kelishi mumkin. Shu sababli o’zgarishlarni boshqarishda xatarlarni oldindan baholash va ularni minimallashtirish bo’yicha aniq strategiyaga ega bo’lish zarur. Bu strategiya doirasida tashkilotda xavf tahlili olib boriladi, potentsial muammolar prognoz qilinadi va har bir xavf holati yuzaga kelganda qanday chora ko’rilishini nazarda tutuvchi zaxira rejalar ishlab chiqiladi. Risklarni boshqarish tizimi ishlab chiqarishdagi uzilishlar, xodimlar noroziligi yoki texnologik muammolar kabi omillarning ta’sirini kamaytirishga yordam beradi.

Xodimlarning o’zgarishlarga jalb qilinishi esa o’zgarishlarning muvaffaqiyati va barqarorligini ta’minlovchi asosiy ustunlardan biridir. Agar ishchi kuchi o’zgarish jarayonida faqat tomoshabin sifatida emas, balki bevosita ishtirokchi sifatida qatnashsa, ular bu jarayonni o’zining shaxsiy mas’uliyati sifatida qabul qiladi. Natijada xodimlar islohotlarga nisbatan yanada ochiqroq munosabat bildiradilar, o’z g’oyalari bilan ularga hissa qo’shishga harakat qiladilar. Bu esa tashkilotda sog’lom ish muhitining shakllanishiga, hamkorlik ruhining kuchayishiga va yangi tizimlarning samarali ishlashiga sabab bo’ladi. Xodimlar fikrini e’tiborga olish va ularni qaror qabul qilish jarayonlariga jalb etish

orqali rahbariyat ularda ishonch uyg’otadi, bu esa tashkilotdagi umumiy barqarorlikni kuchaytiradi.

Bundan tashqari, o’zgarishlarning ta’sirini real vaqt rejimida kuzatib borish, ularning ijobiy va salbiy jihatlarini aniqlash uchun tashkilotda samarali monitoring va tahlil tizimi yo’lga qo’yilishi kerak. Bu tizim orqali islohotlar qanday natijalarni berayotgani, mavjud muammolar qayerda yuzaga kelayotgani va qanday jihatlar bo’yicha takomillashtirish zarurligi aniqlanadi. Qayta aloqa tizimi xodimlar va rahbariyat o’rtasidagi ikki tomonlama muloqotni yo’lga qo’yadi, bu esa har qanday o’zgarishga tezkor munosabat bildirish imkonini beradi. Qayta aloqa va monitoring asosida tashkilot keyingi o’zgarishlar uchun ishonchli ma’lumotlarga ega bo’ladi, bu esa islohotlarning strategik asosda, rejalashtirilgan tarzda olib borilishini kafolatlaydi.

Shuningdek, bugungi kunda tashkilotlar uchun faqat ichki barqarorlikni emas, balki tashqi muhitdagi o’zgarishlarga tez moslasha olish qobiliyatini shakllantirish ham muhimdir. Bozor sharoitlari tobora o’zgarib bormoqda, raqobat kuchaymoqda va mijozlar talablari murakkablashmoqda. Shunday sharoitda tashkilot o’zining joriy qilgan o’zgarishlarini nafaqat ichki ko’rsatkichlar orqali, balki bozor natijalari orqali ham baholashi lozim. Masalan, yangi tizimlar mijozlar ehtiyojlarini qanchalik qondirayapti, mahsulot yoki xizmat sifati qanday o’zgardi, kompaniya obro’siga qanday ta’sir ko’rsatdi — bularning barchasi o’zgarishlar natijadorligini belgilovchi muhim mezonlardir. Ushbu tahlillar orqali tashkilot o’z raqobatbardoshligini oshiradi, strategik ustuvorliklarini aniq belgilab oladi va bu orqali doimiy o’sish yo’lidan chekinmaydi.

Yakunda shuni aytish mumkinki, tashkilotdagi o’zgarishlarni samarali baholash bu faqat o’tgan ishlarni tahlil qilish bilan cheklanib qolmaydi, balki bu jarayon orqali kelajakdagi faoliyatni shakllantirish, barqaror rivojlanish uchun ishonchli asos yaratish mumkin. Har bir o’zgarish tahlil qilinib, u natijalari bo’yicha baholansa, mavjud kamchiliklar aniqlanib, ular ustida ishlansa va takomillashtirish ishlari olib borilsa, bu o’zgarishlar vaqtinchalik emas, balki barqaror va uzoq muddatli ijobiy ta’sir ko’rsatadigan tizimga aylanadi. Shu bois

o’zgarishlarni baholash — bu harakatlarning yakuniy nuqtasi emas, balki yangi yutuqlar sari yo’naltiruvchi bosqich hisoblanadi.

Nazorat savollari:

1. Ishlab chiqarishdagi o’zgarishlarni boshqarish deganda nimani tushunasiz va bu jarayonning asosiy bosqichlari nimalardan iborat?
2. Tashkilotda o’zgarishlarning natijadorligini baholash qanday mezonlar va usullar asosida amalga oshiriladi?
3. O’zgarishlarni joriy etishda xodimlarning roli va ularning ishtirokini ta’minlash qanday muhim ahamiyatga ega?
4. Barqarorlikni ta’minlash uchun ishlab chiqarishdagi o’zgarishlar qanday strategik yondashuvlar bilan uyg’unlashtirilishi kerak?
5. O’zgarishlar bilan bog’liq xatarlar qanday aniqlanadi va ularni boshqarish uchun qanday choralar ko’riladi?
6. Qanday qilib ishlab chiqarishdagi o’zgarishlar tashkilotning raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi?
7. Tashkilotda qayta aloqa va monitoring tizimining o’zgarishlar samaradorligiga ta’siri qanday ifodalanadi?

XV BOB. ISHLAB CHIQARISHNI BOSHQARISHDA RISK(XATAR)LAR

15.1. Ishlab chiqarishni boshqarishda risk tushunchasi

Risk-menejment tizimi bu — korxona faoliyatida yuzaga kelishi mumkin bo’lgan tahdidlarni oldindan aniqlash, ularni tahlil qilish va ularga qarshi kurashish strategiyalarini ishlab chiqishga qaratilgan boshqaruv usullari majmuasidir. Ushbu tizim orqali korxona o’z faoliyati davomida duch kelishi mumkin bo’lgan salbiy holatlarni oldindan ko’ra oladi, ularni boshqaradi va zarur hollarda ehtimoliy yo’qotishlarni kamaytirish choralarini belgilaydi. Risklarni boshqarish texnologiyasi har bir korxonaning o’ziga xos faoliyat turi va ishlayotgan sohasiga qarab farqlanadi. Masalan, moliyaviy sektor, sanoat, transport yoki axborot texnologiyalari sohalarida qo’llaniladigan yondashuvlar bir-biridan ancha farq qiladi.

Yirik kompaniyalarda risklarni boshqarish bo’yicha alohida bo’limlar tashkil etiladi va bu bo’limlarga risk-menejer rahbarlik qiladi. Korxona miqyosida risk-menejment tizimini joriy qilish jarayonida ikkita muhim hujjat ishlab chiqiladi — bu risklarni boshqarish to’g’risidagi nizom va bosqichma-bosqich yo’riqnoma hisoblanadi. Ushbu tizim bir qator muhim vazifalarni bajaradi: risklarni tahlil qilish, mavjud va kutilayotgan xavf-xatarlarni aniqlash, ularni baholash, har bir xavfga nisbatan aniq reaksiya ishlab chiqish hamda xavf oqibatlarini kamaytirishga yoki ularni yengillashtirishga qaratilgan strategiyalarni ishlab chiqish. Bularning barchasidan ko’zlangan asosiy maqsad – kompaniyaga tahdid soluvchi xavflar to’g’risida to’liq ma’lumot to’plash va eng muhim xavf-xatarlarni aniqlab, ularga tezkor va samarali tarzda javob berishdir.

Risk-menejment tizimi quyidagi jihatlar uchun zarur: xavflarning yuzaga kelishiga sabab bo’lgan omillarni aniqlash, har bir xavfni alohida tahlil qilish va uning salohiyatini baholash, risk darajasini inobatga olgan holda to’g’ri qarorlar qabul qilish, xavfni kamaytirishga qaratilgan aniq boshqaruv choralari ishlab chiqish, xavf darajasini qabul qilinadigan chegaraga tushirish, ishlab chiqilgan chora-

tadbirlarni amaliyotga joriy etish, ularning bajarilishini nazorat qilish va yakuniy natijalarni tahlil qilish.

Korxonalar amaliyotida risk-menejment tizimini yo’lga qo’yish ularga barqaror taraqqiyotni ta’minlash, xavfli sharoitlarda puxta asoslangan qarorlar qabul qilish imkonini beradi. Bu esa, o’z navbatida, moliyaviy barqarorlikni mustahkamlaydi, faoliyatni aniq nazorat ostida olib borish orqali foyda olish imkoniyatlarini oshiradi va kompaniyaning umumiy boshqaruv samaradorligini yuqori darajaga olib chiqadi.

Har qanday korxona o’zining biznes jarayonlarini amalga oshirish davomida turli xil risk turlari bilan muntazam ravishda to’qnashadi. Risklarni boshqarish bu faqat salbiy oqibatlarni kamaytirish emas, balki ijobiy imkoniyatlardan oqilona foydalanishga qaratilgan jarayon hamdir. Uning mazmuni shundan iboratki, rejalashtirilgan natijalardan chetga chiqish ehtimolini oldindan aniqlab, bu og’ishlarni nazorat ostiga olish orqali yo’qotishlarni kamaytirish, qarorlar asoslanganligini oshirish va istiqbolli imkoniyatlarni yaxshilashga xizmat qiladi. Risklarni boshqarish bu — tashkilot faoliyatini takomillashtirishga yo’naltirilgan istiqbollarni aniqlash va salbiy oqibatlar ehtimolini kamaytirish hamda ularning oldini olishdir.

Bu jarayon har bir qaror qabul qilishdan oldin mavjud sharoitlarni chuqur tahlil qilishni talab qiladi. Risk-menejment bu – mantiqiy va tizimli yondashuv bo’lib, u orqali korxona o’z faoliyatini strategik ravishda takomillashtirishi, biznes jarayonlarining samaradorligini oshirishi mumkin. Bu yondashuv korxonaning ish samaradorligini kafolatli tarzda ta’minlashga olib boruvchi muhim boshqaruv vositasi sanaladi. Shuning uchun risk-menejment kundalik ish faoliyatiga chuqur singdirilishi, ya’ni har bir ishlab chiqarish va boshqaruv bosqichida amalda qo’llanilishi kerak.

Risklarni baholash esa ehtimoliy xavfli holatlarni, ularning paydo bo’lish sabablarini va oqibatlarini chuqur tushunishga yordam beradi. Bu orqali qanday xavflar mavjudligi, ularning ro’y berish ehtimoli qanchalik yuqori ekani aniqlanadi va shunga muvofiq qarorlar ishlab chiqiladi. Bunda quyidagi savollarga javob topiladi: xavfni kamaytirish

uchun qanday choralar ko’rish kerak, mavjud xavflarni qanday usullar bilan kamaytirish mumkin, ularni butunlay yo’qotish yoki yengillashtirish zarurmi, turli xavf turlaridan qaysi biri ustuvor ahamiyatga ega, qaysi strategiya tanlansa xavf qabul qilinadigan darajagacha pasaytiriladi. Shunday qilib, risk-menejment korxonaning strategik barqarorligini ta’minlash, resurslardan oqilona foydalanish va har qanday noaniqlik sharoitida ham puxta rejalashtirilgan va asosli qarorlar qabul qilish imkonini beradi.

Risklarning yagona tasnifi mavjud emas, chunki har bir ishlab chiqarish sohasi o’ziga xos xususiyatlarga ega va shu sababli u bilan bog’liq xavflar ham turlicha bo’ladi. Masalan, sut mahsulotlari ishlab chiqaruvchi korxona duch keladigan xavf omillari tog’-kon sanoatidagi xavflardan tubdan farq qiladi. Shuning uchun har bir ishlab chiqarish turiga mos tarzda risklarni aniqlash va tasniflash talab etiladi. Shunga qaramay, mutaxassislar aksariyat ishlab chiqarish sohalariga xos bo’lgan asosiy risk guruhlarini ajratib ko’rsatadilar.

Birinchidan, bu ishlab chiqarish riskidir. U mahsulotni yaratish yoki belgilangan muddatda mijozga yetkazib berish bo’yicha majburiyatlarning bajarilmasligi bilan bog’liq. Ko’pincha bu ichki omillar natijasida yuzaga keladi, masalan, xomashyoning noto’g’ri sarflanishi, ishlab chiqarish texnologiyalarining buzilishi yoki uskunalarning ishdan chiqishi kabi holatlar bunga sabab bo’lishi mumkin.

Keyingi guruh bu tabiiy xavflardir. Ular tabiiy ofatlar, ekologik falokatlar, kuchli shamollar, zilzilalar yoki kuchli yog’ingarchiliklar kabi holatlarda yuzaga chiqadi. Bunday vaziyatlar nafaqat ishlab chiqarish jarayoniga salbiy ta’sir ko’rsatadi, balki atrof-muhitga zarar yetkazilgan taqdirda korxonaning javobgarligiga ham sabab bo’lishi mumkin.

Yana bir muhim toifa bu siyosiy xavflardir. Ular qonunchilikdagi keskin o’zgarishlar, tadbirkorlik faoliyatiga nisbatan cheklovlarning kuchayishi yoki mulkning kompensatsiyasiz tortib olinishi kabi holatlar bilan bog’liq bo’ladi. Bunday noaniqliklar korxonani beqaror vaziyatga olib kelishi mumkin.

Moliyaviy barqarorlik bilan bog’liq bo’lgan risk bu — likvidlik xavfidir. Bu korxonada naqd mablag’lar yoki boshqa muhim aktivlarning yetishmovchiligi yuzaga kelishi holatidir, ya’ni korxona o’z moliyaviy majburiyatlarini bajarishga qiynaladi. Shuningdek, kontragentlar bilan bog’liq xavflar mavjud. Bu sherik korxonalar yoki pudratchilarning o’z zimmasiga olgan majburiyatlarini bajarmasligi holatida vujudga keladi. Bunday vaziyatda asosiy ishlab chiqaruvchi zarar ko’rishi yoki rejalashtirilgan ishlar buzilishi mumkin.

Reputatsion xavflar ham korxona uchun katta tahdid hisoblanadi. Bu mijozlar, investorlar yoki hamkorlar orasida ishonchning pasayishiga olib keladigan holatlardir. Masalan, muvaffaqiyatsiz reklama kampaniyalari, xodimlarning nojo’ya chiqishlari, rahbariyatning qonunga zid harakatlari yoki mijozlardan kelgan salbiy fikrlar bular sirasiga kiradi.

Mehnat bozoridagi xavflar esa korxona uchun zarur malakali mutaxassislarni topishdagi qiyinchiliklar, xodimlarning tez-tez ish o’zgartirishi, kadrlar yetishmovchiligi kabi muammolarda namoyon bo’ladi. Bu holatlar ishlab chiqarish barqarorligini xavf ostiga qo’yadi. Umuman olganda, risk turlarining soni o’nlab. Har bir kompaniya o’zining faoliyat yo’nalishiga qarab risk tasnifini to’ldirib borishi mumkin. Masalan, ayrim korxonalar uchun xodimlar bilan bog’liq muammolar yoki kredit olishdagi qiyinchiliklar asosiy xavf manbai bo’lishi mumkin. Shu sababli risklarni chuqur tahlil qilish va ularni to’g’ri tasniflash kompaniya faoliyatini barqaror yuritishda muhim rol o’ynaydi.

Risklarning yuzaga kelishiga sabab bo’ladigan omillar ularning manbalari hisoblanadi. Bunday manbalar jamiyat va tabiatda mavjud bo’lgan iqtisodiy, siyosiy, ijtimoiy, ekologik, texnologik va boshqa turdagi sharoitlar bo’lishi mumkin. Ular bevosita tashkilot faoliyatiga ta’sir etadi va aynan shu sharoitlar risklarning ildizini tashkil etadi.

Risk omillari esa bu — risk manbalari ta’siri ostida shakllanadigan aniq shart-sharoitlar bo’lib, ular sababli xavfli holatlar vujudga keladi. Ya’ni risk omillari orqali xavf manbalari harakatga o’tadi va real tahdid holatiga aylanadi. Bular har doim voqea yuz berishidan avval

aniqlanadigan, kuzatiladigan yoki oldindan baholanadigan holatlar sifatida namoyon bo’ladi.

Riskli holat esa bu — aynan risk manbasi va risk omillari birgalikda ta’sir ko’rsatgan paytda yuzaga keladigan vaziyat bo’lib, u tashkilot uchun salbiy yoki ijobiy oqibatlarga olib kelishi mumkin. Masalan, biror korxona iqtisodiy beqarorlik yoki siyosiy o’zgarishlar natijasida yutuq yoki yo’qotishga duch kelishi mumkin. Shunday holatlar aynan riskli vaziyatlar deb ataladi. Ushbu tushunchalarning mazmunini chuqur tahlil qilgan holda xulosa qilish mumkinki, risk-menejment sohasida aniqlik va samaradorlik qanchalik yuqori bo’lsa, ya’ni risklarni aniqlash, tahlil qilish va baholash usullari qanchalik takomillashgan bo’lsa, tadbirkorlik faoliyatiga risk manbalari va omillarining ta’siri shunchalik kam bo’ladi. Bu esa korxonaga barqaror ishlash, xavf-xatarlarga mos ravishda tezkor reaksiya berish va ularni oldindan boshqarish imkonini beradi. Demak, samarali risk-menejment korxona xavfsizligi va muvaffaqiyati uchun muhim strategik vositadir.

15.2. Korporativ taym-menejmentda qo’llaniladigan usullar

Korporativ taym-menejment bu — kompaniya xodimlarining ish vaqtini samarali boshqarish orqali operatsion samaradorlikni oshirishga qaratilgan boshqaruv texnologiyasidir. Bu tizim mehnat vaqtining tejamkor va natijador sarflanishini ta’minlashga xizmat qiladigan usullar majmuasidir. U kompaniya doirasida barcha ishchilarning vaqt bilan bog’liq faoliyatlarini rejalashtirish, nazorat qilish va yaxshilashni ko’zda tutadi.

Ushbu menejment tizimi bir nechta asosiy tamoyillarga tayanadi. Ulardan biri — harakatlarning aniq maqsadga yo’naltirilgan bo’lishi. Ya’ni, har bir ishchi o’z faoliyatini muayyan maqsadlarga erishish uchun yo’naltirishi lozim. Shuningdek, mehnat jarayonini oldindan rejalashtirish, vazifalarning muhimligi darajasiga qarab ustuvorliklar belgilash, xodimning o’zini nazorat qila olish qobiliyati, ya’ni intizomi, ish bilan dam olish o’rtasidagi muvozanatni saqlash, harakatlarni hujjatlashtirish, murakkab vazifalarni bosqichma-bosqich ajratib

bajarish va vaqtni bekor sarflovchi omillarni bartaraf etish kabi yondashuvlar asosiy o’rin tutadi.

Korporativ taym-menejmentda qo’llaniladigan usullar xodimning o’z mehnat vaqtini mustaqil ravishda boshqarishiga ko’maklashadi. Eng keng tarqalgan usullardan biri bu — vazifalar ro’yxatini tuzishdir. Bunda rahbar tomonidan xodimga aniq rejadagi topshiriqlar beriladi, u esa ularni bajargan sayin ro’yxatdan o’chirib boradi. Bu usul xodimga vaqtni to’g’ri taqsimlashga va barcha vazifalarni belgilangan muddat ichida bajarishga yordam beradi. Shuningdek, kun tartibini shakllantirish usuli ham keng qo’llaniladi. U vazifalar ro’yxati bilan birgalikda olib boriladi, lekin buning ustun jihati shundaki, u ish vaqtigina emas, balki dam olish, ovqatlanish, uyqu kabi boshqa vaqt sarfini ham o’z ichiga oladi. Bu xodimga kun davomida vaqtni to’g’ri va muvozanatli taqsimlash imkonini beradi.

Eyzengauer matritsasi usuli esa vazifalarni muhimligi va shoshilligi darajasiga qarab toifalarga ajratishni nazarda tutadi. Bu orqali eng dolzarb vazifalarni birinchi o’ringa qo’yish mumkin bo’ladi.

SMART yondashuvi esa vazifaning aniq shaklda belgilanishi, o’lchanadigan bo’lishi, amalga oshirilish imkoniyati, dolzarbligi va bajarish muddati bo’yicha baholanishiga asoslanadi. Bu yondashuv xodimga topshiriqni aniqroq tushunish va belgilangan vaqt ichida uni bajarish uchun zarur bo’lgan resurslarni aniqlashga yordam beradi.

"Qurbaqa" usuli esa ishchi uchun eng yoqimsiz yoki qiyin bo’lgan vazifani birinchi o’rinda bajarishni tavsiya etadi. Bu orqali xodim keyingi vazifalarni yengilroq va samaraliroq bajaradi.

"Fil" usuli esa murakkab va katta hajmli topshiriqlarni bosqichlarga bo’lish orqali asta-sekin bajarishga asoslanadi. Bu usul murakkablikni yengillashtiradi va aniq harakat rejasini ishlab chiqish imkonini beradi.

"Shveytsariya pishlog’i" usulida esa murakkab topshiriq asta-sekin eng oson qismlaridan boshlanadi. Bu usul bilan topshiriq tezroq va kamroq zo’riqish bilan bajariladi.

"Pomidor" usuli esa ish va dam olish vaqtining aniq ajratilishini taklif qiladi. Masalan, xodim 25 daqiqa uzluksiz ishlaydi, keyin esa 5

daqiqa tanaffus qiladi. Bu usul diqqatni jamlashga va charchoqni kamaytirishga yordam beradi. Eng muhim jihati shundaki, belgilangan vaqt cheklovlariga qat’iy amal qilish lozim.

Korporativ taym-menejment orqali tashkilot xodimlarining mehnat unumdorligini oshirish, vaqtni samarali taqsimlash va ish jarayonini tizimli yo’lga qo’yish mumkin bo’ladi. Bu esa umumiy ishlab chiqarish jarayonida yuqori natijalarga erishishni ta’minlaydi.

Taym-menejmentda ishlatiladigan vositalar — bu ish vaqtini samarali boshqarishga yordam beradigan turli xil jihozlar, dasturlar va tizimlardir. Asosiy vositalar sirasiga rejalashtirish jurnallari, kanban doskalari, qog’oz organayzerlar, daftarlar, shuningdek, elektron shakldagi topshiriqlarni boshqarish dasturlari kiradi. Bundan tashqari, kun tartibini tuzish, vazifalarni nazorat qilish va taym-menejment samaradorligini tahlil qilish imkonini beruvchi maxsus onlayn xizmatlar ham ushbu vositalar qatoriga kiradi.

Yordamchi vositalar esa ish vaqtini yanada oqilona tashkil qilishga xizmat qiladigan har qanday predmetlar bo’lishi mumkin. Bunga budilniklar, taymerlar, elektron jadvallar, fikr xaritalari va boshqa shu kabi vositalar misol bo’la oladi. Bu vositalar to’g’ridan to’g’ri vaqtni rejalashtirishni amalga oshirmasada, vaqtni behuda sarflamaslik va ish faoliyatini optimallashtirishda muhim rol o’ynaydi.

Korporativ taym-menejment tizimini tashkilotga joriy etish bir qator foydali natijalarga olib keladi. Avvalo, bu xodimlarga o’z faoliyatlarini aniq va tizimli rejalashtirishga imkon beradi, bu esa muammolar sonini kamaytiradi. Tashkilot a’zolari o’z vaqtlaridan unumli foydalanib, islohot va takomillashtirish ishlariga ko’proq vaqt ajrata boshlaydi. Muammolarni tezroq hal qilish imkoniyati paydo bo’ladi, ular takroran yuzaga kelmasligi uchun zarur choralar ko’riladi.

Ish jarayonida kerakli hujjat va ma’lumotlarni qidirishga sarflanadigan vaqt ancha qisqaradi. Ishlar ustuvorligiga qarab to’g’ri taqsimlanadi, bu esa umumiy samaradorlikni oshiradi. Majlislar samaraliroq o’tkaziladi va ma’lumotlar bazasidan foydalanish jarayoni yengillashadi. Bularning barchasi mijozlar ehtiyojining to’liq

qondirilishiga va korxonaning bozor raqobatbardoshligini kuchayishiga olib keladi.

Korporativ taym-menejmentni joriy qilish bosqichma-bosqich amalga oshiriladi. Avval korxonada bu tizim uchun yagona standart ishlab chiqiladi. So’ngra ushbu standart hujjatlashtiriladi va rasmiy ravishda tasdiqlanadi. Keyingi bosqichda bu standart kundalik ish faoliyatiga tatbiq etiladi. Jarayonni qo’llab-quvvatlovchi qo’shimcha tadbirlar amalga oshiriladi. Xodimlar joyida o’rgatilib, ularga mazkur tizim bo’yicha bilim va ko’nikmalar beriladi. Oxirida esa yakuniy tahlil sessiyasi tashkil qilinib, erishilgan natijalar baholanadi va keyingi rivojlanish yo’nalishlari belgilanadi.

Korporativ tarzda taym-menejment tizimini joriy etish bugungi kunda nihoyatda muhim hisoblanadi. Ish vaqtining budjetini to’g’ri boshqarish nafaqat ish unumdorligini oshiradi, balki kompaniya faoliyatining umumiy operatsion samaradorligini ham sezilarli darajada yaxshilaydi.

15.3. Ishlab chiqarishda “Kaizen” metodologiyasi

Taym-menejment tizimining samaradorligini yanada oshirishda "Kaizen" metodologiyasi va tejamkor ishlab chiqarish prinsiplari muhim o’rin tutadi. Kaizen — bu Yaponiyada paydo bo’lgan va doimiy takomillashuv g’oyasiga asoslangan falsafa va amaliyot bo’lib, ishlab chiqarish jarayonlarini doimiy ravishda rivojlantirish, boshqaruvni optimallashtirish va xodimlarning hayot sifatini yaxshilashni ko’zda tutadi. Bu yondashuv ishlab chiqarish muhitida uyg’unlikni ta’minlash, jamoa a’zolari o’rtasida kuchli aloqa o’rnatish va natijada kompaniyaning tijorat muvaffaqiyatiga erishish uchun xizmat qiladi.

Kaizen tizimining asosiy maqsadi — uzluksiz va doimiy takomillashtirish hisoblanadi. Bunga erishish uchun ishlab chiqarish unumdorligini oshirish, mahsulot sifati yaxshilanishi, logistika tizimini mukammallashtirish, isrofgarchiliklarni kamaytirish, ortiqcha zaxiralarni qisqartirish, ishlab chiqarish uskunalarining ishga tayyorlik darajasini oshirish kabi yondashuvlar qo’llaniladi. Shu bilan birga, xodimlarni rag’batlantirish, jamoani birlashtirish, mas’uliyat hissini

kuchaytirish, soddalashtirilgan korporativ boshqaruv uslubi joriy etilishi va barcha darajadagi xodimlar malakasining doimiy oshirilishi kabi omillar orqali Kaizen tizimi muvaffaqiyatli ishlaydi. Bu uslub nafaqat samarali ishlab chiqarish tizimini quradi, balki inson resurslarini ham to’g’ri boshqarishni o’rgatadi.

Kaizen tizimi bir nechta asosiy tamoyillarga asoslanadi. Bu tamoyillar ishlab chiqarish jarayonlarini muntazam takomillashtirish, jamoaviy muhitni yaxshilash va mijoz ehtiyojlarini to’liq qondirish orqali kompaniya faoliyatining umumiy samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Ushbu tizimda eng muhim e’tibor mijozlarga qaratiladi, kompaniyaning barcha harakatlari, uning xodimlari qiladigan ishlar, ishlab chiqarilayotgan mahsulot yoki ko’rsatilayotgan xizmatlar, eng avvalo, xaridor talab va ehtiyojlarini qondirishga xizmat qilishi kerak. Mijozning mamnunligi kompaniya muvaffaqiyatining asosiy ko’rsatkichidir.

Kaizen tizimi doimiy o’zgarishlarga tayanadi. Bu shuni anglatadiki, korxona faoliyatining barcha jabhalarida, hatto eng kichik sohalarda ham uzluksiz yaxshilanishlar bo’lib turishi kerak. Bu o’zgarishlar ta’minot tizimida, ishlab chiqarish liniyalarida, savdo jarayonida yoki xodimlar o’rtasidagi o’zaro munosabatlarda yuz berishi mumkin. Muhimi, bu o’zgarishlar ijobiy natija berib, korxona taraqqiyotiga hissa qo’shishi kerak.

Muammolarni tan olish va ular ustida ishlash ham ushbu yondashuvning ajralmas qismidir. Agar jamoa o’zida mavjud muammolarni ko’rmasa yoki inkor qilsa, bu takomillashish yo’lida jiddiy to’siq bo’ladi. Har qanday shikoyat va tanqidiy fikr rahbariyat tomonidan muammo haqida ogohlantirish sifatida qabul qilinadi va bu holat sifatni oshirish imkonini yaratadi.

Kaizen tamoyillariga ko’ra, kompaniyada har bir xodim ma’lum bir ishchi jamoaga mansub bo’lishi lozim. Bu jamoalar «sifat doiralari» deb atalib, ular muayyan muammolarni hal qilish va samaradorlikni oshirish ustida birgalikda ishlaydi. Kompaniyada sog’lom muhit yaratish, xodimlarning jarayonlarga faol jalb qilinishiga erishish ham

muhim hisoblanadi. Korxona nafaqat moliyaviy natijalarni ko’zlashi, balki o’z xodimlarining ichki motivatsiyasi va ishtirokchanligiga ham e’tibor qaratishi zarur.

Xodimlar tajribasi va bilimlari kompaniya boyligi sifatida baholanadi. Ularning shaxsiy o’sishi va gorizontal rivojlanishi umumiy natijaga xizmat qiladi. Har bir mutaxassis o’zini intizomli tutishi, o’zini, hamkasblarini va tashkilotni hurmat qilishga o’rganishi kerak. Shu bilan birga, har bir xodim o’z mas’uliyat doirasidagi masalalarni mustaqil hal qila olish ko’nikmasini shakllantirishi zarur. Tashkilot o’z faoliyati haqida barcha xodimlarga ochiq va to’liq axborot berishi kerak, bu esa jamoa ichida ishonchli muhitni yaratadi.

Kaizen tizimi doirasida har bir xodimga muayyan vakolatlar va mas’uliyat yuklanadi. Ular ko’p yo’nalishlarda o’qitilib, turli ko’nikmalarga ega bo’lishadi. Shuningdek, bu tizimda sifatni ta’minlash jarayonning boshidayoq boshlanishi lozim, chunki sifatsiz mahsulotni nazorat qilish orqali to’g’rilash mumkin emas — sifat ishlab chiqarishning ajralmas qismiga aylanishi kerak.

Amaliy natijalarga erishish uchun ishlash tajriba bilan tasdiqlangan usullar asosida olib borilishi kerak. Shu sababli, Kaizen yondashuvida standartlashtirish alohida o’rin tutadi. Faqat sinovdan o’tgan metodlar asosida harakat qilinadi, bu esa barqarorlik va takrorlanuvchanlikni ta’minlaydi.

Kaizen tizimi uch asosiy ustunga tayangan: ish joyini to’g’ri tashkil qilish, ortiqcha yo’qotishlarni bartaraf etish va mehnat jarayonlarini standartlashtirish. Ish joyini tashkil qilish borasida yapon tilidagi beshta so’zning bosh harflaridan tashkil topgan maxsus metodologiya mavjud bo’lib, u “5S” nomi bilan tanilgan. Ushbu metodning birinchi qadami shundan iboratki, ish joyida kerak bo’lmagan narsalar aniq belgilanadi va ular olib tashlanadi. Ikkinchi bosqichda esa kerakli buyumlar qulay va ko’rinadigan joylarga joylashtiriladi. Uchinchi bosqichda esa butun ish muhiti toza bo’lishi ta’minlanadi, ish kuni oxirida har bir xodim o’z ish joyini yig’ishtiradi va asbob-uskunalarni o’z o’rniga qo’yadi. Shu tariqa Kaizen

metodologiyasi orqali tartib, tozalik va samaradorlik mehnat madaniyatining ajralmas qismiga aylanadi.

Kompaniyalarda ish joylarini samarali tashkil qilish va tartib-intizomni mustahkamlash uchun ishlab chiqilgan 5S usulining so’nggi ikki bosqichi Seiketsu va Shitsuke deb nomlanadi. Seiketsu degani – avvalgi uchta bosqichda erishilgan natijalarni standart holatga keltirish, ya’ni bu tartib va tozalikni doimiy odatga aylantirish zarurligini anglatadi. Shitsuke esa ish joyida tozalik va tartibni doimiy nazorat qilish, xodimlarning bunga mas’uliyat bilan yondashuvini ta’minlashdir. Bu harakatlar ish unumdorligini oshirishga va bexato ishlashga xizmat qiladi.

Ishlab chiqarish jarayonlarida vaqt, harakat va resurslarni tejashga erishish uchun foyda keltirmaydigan va jarayonni sekinlashtiradigan ortiqcha harakatlar, ya’ni samarasiz elementlar yo’q qilinishi kerak. Ko’pchilik ishlab chiqarish jarayonlari xomashyoni tayyor mahsulotga aylantirishga qaratilgan bo’lib, bu jarayonda ortiqcha elementlar samaradorlikka salbiy ta’sir ko’rsatadi. Shuning uchun Kaizen tizimi ishlab chiqarishda eng ko’p uchraydigan yetti turdagi isrofgarchilikni yo’qotishga intiladi. Bular ichiga foydasiz harakatlar, keraksiz kutish, noto’g’ri tashkil etilgan texnologik jarayonlar, uzoq masofali tashish, nuqsonli mahsulotlar, haddan ortiq zahira to’plash va ortiqcha ishlab chiqarish kiradi. Har bir ortiqcha harakat ishni sekinlashtiradi, muammolar keltirib chiqaradi va korxonaning iqtisodiy yo’qotishlariga olib keladi.

Kaizen tamoyiliga ko’ra, har bir ishlab chiqarish bosqichi aniq standartlarga ega bo’lishi kerak. Agar ishlab chiqarishda biron muammo yuzaga kelsa, bu holat ushbu qism uchun standart yo’qligidan yoki mavjud standartga amal qilinmaganidan dalolat beradi. Shunday ekan, standartlashtirish nafaqat barqarorlikni ta’minlaydi, balki bu standartlar doimiy ravishda takomillashtirilib borilishi lozim. Bu jarayon korxonaning uzoq muddatli muvaffaqiyatiga xizmat qiladi.

Kaizen tizimi samarali ishlashi uchun beshta asosiy element mavjud bo’lib, ularning barchasi tizimni to’liq va barqaror ishlashi uchun muhim hisoblanadi:

a) Birinchi element – bu jamoaviy ish. Har bir xodim o’zini jamoaning bir qismi deb his qilishi, umumiy maqsad sari harakat qilishi, doimiy ma’lumot almashinuvida bo’lishi va o’z vazifalarini vaqtida bajarishi kerak.

b) Ikkinchi element – bu shaxsiy intizom. Korxona barcha bo’limlarida yuqori darajadagi intizom mavjud bo’lmasdan turib, rivojlanishga erishish qiyin. Kaizen tizimi xodimlardan o’zini nazorat qilishni, vaqtni samarali boshqarishni, mehnat intizomiga rioya qilishni va resurslarni tejashni talab qiladi.

c) Uchinchi element – bu ruhiy kayfiyat. Yuqori darajadagi ma’naviy ruh, hatto muammolar yuzaga kelgan hollarda ham saqlanishi kerak. Buni ta’minlash rahbariyat zimmasiga yuklatilgan bo’lib, ular xodimlarni rag’batlantiruvchi vositalar, sharoitlar, imtiyozlar va qo’llab-quvvatlovchi dasturlarni joriy etishlari zarur.

d) To’rtinchi element – bu sifat doiralari. Korxonada turli bo’lim xodimlari ishtirokida tashkil etilgan kichik ishchi guruhlar, ya’ni sifat doiralari, muntazam yig’ilishlar orqali o’z tajriba va g’oyalarini almashadilar. Bu ichki muloqot va jamoaviy baholash jarayonlari umumiy ish sifatini oshiradi.

e) Beshinchi element – bu takliflar tizimi. Har bir xodim, lavozimidan qat’i nazar, o’z takliflarini erkin bildirishi mumkin bo’lishi lozim. Takliflar ijobiy yoki noan’anaviy bo’lishidan qat’i nazar, jiddiy ko’rib chiqilishi va baholanishi kerak. Bu yondashuv xodimlarning faol ishtirokini rag’batlantiradi va tashkilotda doimiy yangilanishni ta’minlaydi.

Dunyo Kaizen tizimi haqida ilk bor yaponiyalik mashhur tadqiqotchi Masaaki Imai orqali xabardor bo’ldi. U 1986 yilda Angliyada "Kaizen: Yaponiya kompaniyalari muvaffaqiyatining kaliti" nomli mashhur kitobini nashr etgan. Oradan o’n yil o’tib, 1997 yilda esa u "Gemba Kaizen: Xarajatlarni kamaytirish va sifatni oshirish yo’li" nomli ikkinchi kitobini chop ettirdi. Bu kitobda Kaizen konsepsiyasining aynan ishlab chiqarish bilan bog’liq jihatlari chuqur tahlil qilinadi. Gemba degan atama ishlab chiqarish bevosita sodir bo’layotgan joyni – zavod tsexi, laboratoriya yoki ofisni anglatadi.

Kaizen tizimidagi tejamkor ishlab chiqarish – bu har qanday isrofgarchilikka qarshi kurashga asoslangan boshqaruv konsepsiyasidir. Bu tizim ishlab chiqarishni faqat texnik jihatdan emas, balki falsafiy yondashuv asosida ham takomillashtirishni nazarda tutadi. U quyidagi asosiy tamoyillarga tayangan holda shakllanadi. Avvalo, doimiy takomillashtirish g'oyasi Kaizen falsafasining yuragi hisoblanadi. Bu tamoyil ishlab chiqarish jarayonlarini, xodimlar faoliyatini, xizmat ko'rsatish darajasini muntazam ravishda yaxshilab borishni nazarda tutadi.

Shuningdek, inson omiliga hurmat yuqori darajada e'tibor qilinadi. Korxona rahbariyati o'z xodimlariga, mijozlariga va jamiyat oldidagi mas'uliyatini chuqur anglab, ularga g'amxo'rlik qilishga intilishi zarur.

Yana bir muhim tamoyil – ishlab chiqarishni muvozanatli rejalashtirishdir. Bu mahsulot turini va hajmini rejalashtirishda keskin tebranishlarning oldini olish orqali ishlab chiqarishning uzluksizligini ta'minlaydi."Ishlab chiqarish aynan kerakli vaqtda" tamoyiliga ko'ra, mahsulot omborda uzoq saqlanmasligi kerak. Chunki saqlash xarajatlarni oshiradi. Xuddi shuningdek, agar yetkazib beruvchi tufayli mahsulot o'z vaqtida ishlab chiqarilmasa, bu ham zarar keltiradi.

Kaizen tizimida sifat ishlab chiqarish jarayonining dastlabki bosqichlaridanoq ta'minlanadi. Kamchiliklar erta aniqlanadi va zudlik bilan tuzatiladi. Bu esa nuqsonli mahsulotlar sonining kamayishiga, xarajatlarning sezilarli darajada qisqarishiga va uzluksiz ishlab chiqarish imkoniyatining ta'minlanishiga olib keladi.

Qolaversa, chiqindilarni kamaytirish va ulardan qayta foydalanish tamoyili ham asosiy yo'nalishlardan biridir. Ishlab chiqarish jarayonida paydo bo'ladigan va mijoz nuqtai nazaridan mahsulotga qo'shimcha qiymat qo'shmaydigan har qanday ortiqcha elementlar chiqindi deb hisoblanadi. Shuning uchun chiqindilarni yo'q qilish yoki qayta ishlash ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda katta ahamiyatga ega.

Kaizen konsepsiyasida Gemba – ya'ni real ishlab chiqarish jarayoni sodir bo'layotgan joy – muhim vositalardan biri sanaladi. Bu joy qurilish maydonchasi, do'kon, bank, zavod tsexi yoki turistik agentlik bo'lishi mumkin. Gemba bevosita ishlab chiqarish

faoliyatining markazi bo’lib, ish joylarini takomillashtirishga xizmat qiladi. Gemba qoidalari quyidagicha talqin qilinadi. Har qanday muammoni aynan uning sodir bo’lgan joyida hal qilish kerak. Bu orqali muammoni aniq tushunish va to’g’ri qaror qabul qilish mumkin bo’ladi. Muammo mohiyati aniqlanadi, uni to’liq hal qilish imkoni bo’lmasa, vaqtincha yechim topiladi. Keyin esa muammoning asosiy sababi aniqlanadi va bu haqda batafsil yozma axborot tayyorlanadi. Bu kelgusida shunga o’xshash xatoliklarning oldini olishga xizmat qiladi.

Ta’kidlash lozimki, Kaizen bu shunchaki bir nechta vositalar majmuasi emas. U butun tashkilot doirasida o’ylash tarzini o’zgartirishni, ya’ni har bir xodim tomonidan jarayonlarni yaxshilashga doimiy hissa qo’shishni anglatadi. Biroq bu tizim ayrim sabablarga ko’ra samarasiz bo’lishi mumkin. Masalan, agar Kaizen qisqa muddatli loyiha sifatida ko’rilsa, yoki kompaniyada byurokratik tafakkur ustun bo’lsa, shuningdek, rahbariyat o’zgarishlarga befarq yondashsa yoki xodimlar etarlicha tayyorgarlikdan o’tmagan bo’lsa, u holda Kaizenning kutilgan natijasi yuzaga chiqmaydi.

Eng asosiysi – Kaizen tizimiga ko’ra, har bir xodim o’z faoliyat jarayonini yaxshilash uchun doimiy ishlashi kerak. Bu uzoq muddatli rivojlanishning eng ishonchli kafolati sanaladi.

Nazorat savollari:

1. Ishlab chiqarish jarayonida xatar (risk) tushunchasi nimani anglatadi va uning asosiy turlari qanday?
2. Ishlab chiqarishda risklarni baholash va aniqlash usullari nimalardan iborat?
3. Korxonada risklarni kamaytirish va oldini olish uchun qanday choralar ko’riladi?
4. Xatarlarni boshqarish tizimi ishlab chiqarish samaradorligiga qanday ta’sir ko’rsatadi?
5. Moliyaviy, texnologik va inson omillariga bog’liq risklar qanday farqlanadi?
6. Risklarni boshqarishda menejerlarning roli va mas’uliyati nimalardan iborat?

XVI BOB. O’ZBEKISTON SHAROITIDA ISHLAB CHIQARISHNI BOSHQARISH

16.1. O’zbekiston sanoatida ishlab chiqarishni rejalashtirish va resurslardan samarali foydalanish muammolari

O’zbekiston sanoatining barqaror rivojlanishi ishlab chiqarishni puxta rejalashtirish va mavjud resurslardan oqilona foydalanishni talab qiladi. Ko’plab korxonalarda ishlab chiqarish jarayoni hali ham to’liq avtomatlashtirilmagan, bu esa samaradorlikka salbiy ta’sir ko’rsatadi. Shu bois, ishlab chiqarishni boshqarishda zamonaviy texnologiyalarni joriy etish, raqamli rejalashtirish vositalaridan foydalanish muhim hisoblanadi. Mavjud ishchi kuchi, xomashyo manbalari va energetika salohiyatidan to’g’ri foydalanish ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda asosiy omillardan biridir.

Hozirgi davrda sanoatning raqobatbardoshligini oshirish va barqaror iqtisodiy o’sishni ta’minlash uchun mavjud tabiiy resurslar, mehnat omillari va ishlab chiqarish vositalaridan eng yuqori darajada samarali foydalanish dolzarb masalaga aylanmoqda. Afsuski, uzoq yillar davomida tabiiy boyliklar haddan ziyod ekspluatatsiya qilinib kelgan. Bu esa ekologik muvozanatning buzilishi, ifloslantiruvchi moddalar miqdorining ortib borishi va atrof-muhitning tabiiy tiklanish salohiyatining susayishiga olib keldi. Natijada, ekologik jihatdan barqaror sanoat rivoji uchun muqobil yo’llarni izlash zarurati tug’ildi. Zamonaviy yondashuvlar iqtisodiy o’sishni resurslar sarfini cheklamasdan, balki ulardan samaradorlikni oshirish orqali qo’llab-quvvatlashga qaratilgan.

Ushbu kontekstda O’zbekiston hukumati tomonidan resurslardan oqilona foydalanishni rag’batlantirish, sanoatning turli tarmoqlarini modernizatsiyalash va ishlab chiqarish texnologiyalarini yangilashga qaratilgan keng ko’lamli huquqiy va tashkiliy islohotlar boshlab yuborilgan. Xususan, Prezident Farmonlariga asosan ishlab chiqilgan milliy dasturlar doirasida hududlardagi mavjud tabiiy resurslar salohiyatini chuqur o’rganish, ularni tarmoq kesimida samarali yo’naltirish va ishlab chiqarish klasterlarini shakllantirish belgilangan.

Shu bilan birga, qayta ishlash sanoatini rivojlantirish, sanoat mahsulotlarini diversifikatsiya qilish, ilg’or energiya tejamkor texnologiyalarni joriy etish, yashil iqtisodiyot tamoyillariga asoslangan yangi ishlab chiqarish infratuzilmasini yaratish bo’yicha aniq chora-tadbirlar ishlab chiqilgan.

Resurslardan oqilona foydalanish nafaqat iqtisodiy samaradorlikni oshiradi, balki ekologik barqarorlikni ta’minlash, yashil texnologiyalarni rivojlantirish va xalqaro bozorlarda raqobatbardosh mahsulotlar ishlab chiqarish imkonini beradi. Bu borada ishlab chiqaruvchilar uchun ham, hukumat darajasida siyosat yurituvchilar uchun ham strategik yondashuv zarur. Kelajakda resurslarga bo’lgan ehtiyojning yanada ortishi fonida, ularning har bir birligini iloji boricha ko’proq mahsulotga aylantirish, chiqindisiz yoki kam chiqindili ishlab chiqarish tizimlarini yo’lga qo’yish, qayta ishlash va energiyani tejashga doir innovatsion g’oyalarni amaliyotga joriy etish orqali sanoat rivojining yangi bosqichiga o’tish mumkin bo’ladi. Shu jihatdan olib qaralganda, ishlab chiqarishni tashkil qilishda raqamli texnologiyalar, avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari va resurslar monitoringi vositalaridan keng foydalanish mamlakatimiz sanoatini raqamli transformatsiya sari yetaklovchi kuchga aylanishi mumkin.

O’zbekiston sanoat tarmoqlarida bugungi kunda dolzarb bo’lib turgan muammolardan biri bu — mavjud ishlab chiqarish quvvatlaridan to’liq va samarali foydalana olmaslik holatidir. Bu esa korxonalarning umumiy iqtisodiy samaradorligiga salbiy ta’sir ko’rsatadi, resurslarning zoye ketishiga olib keladi hamda mahsulot tannarxining oshishiga sabab bo’ladi. Shu boisdan ishlab chiqarish tizimini kompleks tahlil qilish, mavjud ichki va tashqi omillarni baholab chiqish, mavjud quvvatlarni to’laqonli ishga solish imkoniyatlarini aniqlash orqali bu muammoni hal qilish dolzarb vazifa hisoblanadi.

Avvalo, har bir sanoat korxonasi o’z ichki resurslari — ishlab chiqarish jihozlari, mehnat zaxiralari, mavjud texnologiyalar va boshqaruv salohiyatini chuqur o’rganib chiqishi zarur. Shu bilan birga, tashqi omillar, jumladan bozor talabi, logistika infratuzilmasi, yetkazib beruvchilar zanjiri, davlat tomonidan ko’rsatiladigan yengilliklar va

subsidiyalar ham hisobga olinishi kerak. Mavjud imkoniyatlarni to’g’ri baholash asosida, ishlab chiqarish jarayonlarini optimallashtirish va resurslardan samaraliroq foydalanishga qaratilgan individual strategiyalar ishlab chiqilishi lozim. Bu jarayonda ilmiy asoslangan yondashuvlar, statistik tahlillar va innovatsion takliflardan keng foydalanish muhim ahamiyatga ega.

Shuningdek, ishlab chiqarish infratuzilmasini bosqichma-bosqich modernizatsiya qilish, ishlab chiqarishda texnologik uzluksizlikni ta’minlash, mahsulotlar sifati va turini bozor talabiga mos ravishda kengaytirish orqali korxonalar raqobatbardoshligini oshirish mumkin. Mahsulot ishlab chiqarish jarayonini doimiy ravishda monitoring qilish, tahlil qilish va muammoli jihatlarni aniqlash orqali ularga tezkor va samarali choralar ko’rish tizimini yaratish zarur. Bu esa korxonada barqaror ishlab chiqarishni yo’lga qo’yish va kelajakdagi rejalarni aniq belgilash imkonini beradi.

Bundan tashqari, ishchi kuchining kasbiy malakasini oshirish, zamonaviy boshqaruv va texnik ko’nikmalarni egallashga qaratilgan uzluksiz o’qitish tizimi yo’lga qo’yilishi lozim. Bu esa texnik xatoliklar va ishlab chiqarishdagi uzilishlarning oldini olishga xizmat qiladi. Investitsiyalar jalb etish orqali esa yangi texnologiyalarni olib kirish, innovatsion mahsulotlar ulushini oshirish va ishlab chiqarishning ekologik xavfsizligini ta’minlash mumkin bo’ladi. Axborot texnologiyalarini ishlab chiqarish jarayonlariga integratsiya qilish esa ishlab chiqarishning avtomatlashtirilgan va raqamlashtirilgan boshqaruv tizimini yo’lga qo’yish imkonini beradi. Bu esa real vaqt rejimida nazorat, tezkor axborot almashinuvi va tahliliy qarorlar qabul qilish imkoniyatini yaratadi.

Yuqoridagi barcha choralar sanoat korxonalarining iqtisodiy salohiyatini oshirish, barqaror ishlashini ta’minlash hamda resurslardan maksimal darajada foydalangan holda yuqori rentabellikka erishish uchun muhim omillar hisoblanadi. Shu tariqa, mamlakat sanoatining uzoq muddatli raqobatbardoshligi va barqaror rivojlanishi yo’lida muhim zamin yaratiladi.

Zamonaviy sanoat korxonalarida ishlab chiqarish faoliyatini tashkil qilish jarayoni nafaqat texnik va iqtisodiy mezonlarga asoslanishi, balki jamiyat va xodimlar manfaatlarini ham inobatga olgan holda, ilmiy asoslangan yondashuv orqali amalga oshirilishi zarur. Ishlab chiqarish tizimi tobora murakkablashib borayotgan hozirgi davrda har bir korxonaning samarador faoliyat yuritishi uchun ilg'or boshqaruv uslublarini ishlab chiqish va ularni amaliyotda qo'llash muhim ahamiyat kasb etmoqda. Bu jarayonda mamlakatimizda qabul qilingan iqtisodiy siyosat, qonunlar, ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar, ishlab chiqarishni tashkil qilish bo'yicha ilg'or tajribalar va ishlab chiqilgan normativ hujjatlar asosiy poydevor bo'lib xizmat qiladi. Shu nuqtayi nazardan qaralganda, korxonaning asosiy texnologik jarayonlari, yordamchi xizmatlar, moddiy-texnik ta'minot, transport va logistika tizimi o'zaro uzviy bog'liq va kompleks shaklda tashkil qilinishi lozim.

O'zbekiston sanoatining hozirgi holati tahlil qilinganda, ishlab chiqarish quvvatlaridan yetarli darajada samarali foydalanilmasligi asosiy muammolardan biri sifatida namoyon bo'ladi. Bu esa ishlab chiqarish jarayonini chuqur tahlil qilish, mavjud resurslarning ishlatilish darajasini oshirish va ularni iqtisodiy jihatdan asosli taqsimlash zarurligini ko'rsatadi.

Korxonaning ichki imkoniyatlarini to'g'ri baholash, tashqi omillar ta'sirini oldindan hisobga olish, zamonaviy texnologiyalarni joriy etish, ishlab chiqarish jarayonini raqamlashtirish, mehnat resurslarining salohiyatini to'liq ishga solish asosiy ustuvor vazifalardandir. Bundan tashqari, korxona faoliyatining barcha bosqichlari — mahsulotni loyihalash, xom ashyo bilan ta'minlash, ishlab chiqarish, marketing, sotuv va xizmat ko'rsatish — bir butun tizim sifatida qaralishi lozim.

Ishlab chiqarish samaradorligini oshirish uchun har bir korxonada aniq ishlab chiqilgan, iqtisodiy jihatdan asoslangan ishlab chiqarish rejasi mavjud bo'lishi kerak. Bunda mahsulot turlari, ishlab chiqarish hajmi, ishlab chiqarish texnologiyasi, ishchi kuchi va moddiy resurslarga bo'lgan ehtiyoj batafsil ko'rsatiladi. Rejada raqobatbardosh mahsulot yaratish, iste'mol bozoridagi talabni qondirish, mahsulotlarni eksport qilish imkoniyatlari, xizmatlar sifati va mijozlar ehtiyojini

hisobga olish muhim ahamiyatga ega. Ayniqsa, tashqi investorlar uchun ishlab chiqarish rejasi korxonaning real iqtisodiy salohiyatini ochib beruvchi hujjat hisoblanadi. Ular korxonaning ishlab chiqarish quvvati, texnologik infratuzilmasi, moliyaviy manbalari, mehnat bozori bilan aloqasi, strategik sheriklar va ilmiy salohiyatini baholash orqali sarmoya kiritish to'g'risida qaror qabul qiladilar.

Bugungi kunda ilmiy izlanishlar va innovatsion texnologiyalar korxona rivojida hal qiluvchi rol o'ynaydi. Shu bois, ishlab chiqarish jarayonini doimiy takomillashtirib borish, mavjud mahsulotlarni modernizatsiya qilish, yangi mahsulot turlarini yaratish, bozor ehtiyojlariga moslashtirilgan texnologik yechimlarni joriy etish zamon talabi hisoblanadi. Bu yo'lda tajriba-konstruktorlik ishlari, sinov loyihalari, yangi texnologiyalarni amaliyotda sinovdan o'tkazish, xodimlarning doimiy malaka oshirishi muhim omillardandir. Shu bilan birga, ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish, ishlab chiqarish jarayonida energiya va resurslar tejamkorligini ta'minlash, ekologik xavfsizlikni oshirish kabi omillar ham strategik ahamiyat kasb etadi.

Xulosa qilib aytganda, O'zbekiston sanoat korxonalarida ishlab chiqarishni samarali tashkil etish nafaqat ichki ehtiyojlarni to'liq qondirishga, balki global bozor talablari bilan raqobatlasha olishga, tashqi investitsiyalarni jalb etishga, innovatsion iqtisodiyotga o'tish jarayonini tezlashtirishga xizmat qiladi. Bu esa korxonalar oldida turgan asosiy vazifa — barqaror va yuqori samaradorlikka ega bo'lgan ishlab chiqarish tizimini shakllantirishni taqozo etadi.

16.2. Kichik va o'rta biznes sub'yektlarida ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etishdagi xususiyatlar

Kichik va o'rta biznes – bu iqtisodiyotning muhim bo'g'ini bo'lib, u odatda mustaqil mulkchilik asosida faoliyat yuritadi va o'z xo'jalik faoliyatini mustaqil tarzda tashkil etishga asoslanadi. Bu turdagi bizneslar yirik kompaniyalar singari bozorning katta qismini egallamagan, ammo mamlakat iqtisodiy barqarorligi va ijtimoiy muammolar yechimida salmoqli o'rin tutadi. Kichik va o'rta korxonalar, odatda, nisbatan kam sonli xodimlarga ega bo'ladi, past

kapital sarmoyasi bilan ish boshlaydi va yirik korxonalar uchun samarasiz yoki qiziq bo’lmagan segmentlarda samarali faoliyat yurita oladi. Har bir davlat kichik va o’rta biznesni aniqlashda o’zining iqtisodiy imkoniyatlari va rivojlanish strategiyasidan kelib chiqqan mezonlardan foydalanadi. Bunday mezonlar qatoriga korxonadagi xodimlar soni, yillik tovar aylanmasi, sof daromad, aktivlar qiymati va kapital hajmi kiradi.

Masalan, AQSh tajribasida ko’pgina tarmoqlarda 100 nafargacha xodimga ega bo’lgan korxonalar kichik biznes sifatida e’tirof etiladi. Ishlov beruvchi sanoatda esa bu mezon 500 kishigacha yetadi. O’zbekistonda esa kichik va o’rta biznes sub’yektlarini aniqlashda asosan ishchi kuchi soni asosiy ko’rsatkich sifatida qabul qilingan. Xususan, ishlab chiqarish bilan shug’ullanuvchi mikrofirmalarda yil davomida o’rtacha 10 nafargacha, xizmat ko’rsatish yoki savdo kabi noishlab chiqarish sohalarida esa 5 nafargacha xodim ishlayotgan bo’lishi lozim. Kichik korxonalar tarkibiga esa ishlab chiqarish sohalarida yiliga 40 nafargacha, qurilish va qishloq xo’jaligida 72 nafargacha, ilmiy tadqiqot, chakana savdo va boshqa xizmat sohalarida esa 10 nafargacha ishchiga ega sub’yektlar kiradi. O’rta biznes esa kichik korxonalardan biroz katta bo’lib, bu turdagi korxonalarda ishchilar soni ishlab chiqarishda 100 nafargacha, qurilishda 50 nafargacha, ulgurji savdoda 30 nafargacha va xizmat ko’rsatish sohalarida 20 nafargacha yetishi mumkin.

Kichik va o’rta biznesning asosiy afzalliklaridan biri – bu ularning iqtisodiy muhitdagi o’zgarishlarga tezda moslasha olishi, past sarmoya evaziga tez tashkil etilishi va o’z faoliyatini boshlab ketish imkoniyatidir. Shu sababdan, bu turdagi korxonalar ishsizlikni kamaytirishda, aholini doimiy daromad manbai bilan ta’minlashda va jamiyatda o’rta mulkdorlar qatlamini shakllantirishda muhim rol o’ynaydi. Ular, ayniqsa, mahalliy bozorlar ehtiyojini qondirish, import o’rnini bosuvchi tovarlar ishlab chiqarish, ichki bozorni iste’mol mahsulotlari bilan ta’minlash kabi yo’nalishlarda faol harakat qiladi. Bundan tashqari, kichik korxonalar innovatsion g’oyalarni hayotga tatbiq etishda, yangi mahsulotlar va xizmatlarni ishlab chiqishda va

ilg’or ishbilarmonlik tajribalarini sinovdan o’tkazishda muhim tajriba maydoniga aylanadi.

Kichik va o’rta biznes, shuningdek, jamiyatda tadbirkorlik madaniyatini shakllantirishda va fuqarolarda mol-mulkka egalik qilish, uni boshqarish, risklarni baholash va ularni boshqarish kabi iqtisodiy tafakkur ko’nikmalarini rivojlantirishda katta o’rin egallaydi. Ko’plab yirik korxonalar aynan kichik biznes sifatida faoliyat boshlagan bo’lib, vaqt o’tishi bilan o’z salohiyatini kengaytirgan. Shu sababli kichik va o’rta biznes nafaqat bugungi iqtisodiy taraqqiyotning tayanchi, balki kelajakdagi yirik sanoat tashabbuslarining asosi hisoblanadi.

O’zbekistonda ham kichik va o’rta tadbirkorlikni qo’llab-quvvatlash bo’yicha bir qator dasturlar amalga oshirilmoqda. Kredit resurslariga erkin kirish, soliq imtiyozlari, yengil byurokratik tartiblar va biznes yuritish muhitining soddalashtirilishi aynan shu soha rivojiga xizmat qilmoqda. Raqobatbardosh iqtisodiyot barpo etish uchun bu turdagi biznes sub’yektlarini har tomonlama rag’batlantirish va ularning innovatsion, texnologik, eksportbop salohiyatini kuchaytirish dolzarb masalalardan biri bo’lib qolmoqda.

O’zbekiston iqtisodiyotida o’rta va kichik biznes sub’yektlari tobora muhim o’rin egallab bormoqda. Ular nafaqat yangi ish o’rinlarini yaratadi, balki innovatsion g’oyalar, texnologik yangiliklar va mahsulot xilma-xilligini ta’minlaydi. Biroq, bu korxonalar ko’pincha cheklangan moliyaviy va insoniy resurslarga ega bo’lganligi sababli, ishlab chiqarish jarayonlarini samarali tashkil etishda va uni doimiy takomillashtirishda muayyan qiyinchiliklarga duch keladi. Aynan shu sababli, ishlab chiqarish tizimini optimallashtirish orqali samaradorlikni oshirish, xarajatlarni kamaytirish va mahsulot sifatini yaxshilash O’zbekistonning kichik va o’rta biznesi uchun dolzarb vazifa hisoblanadi.

Zamonaviy ishlab chiqarishning muhim jihatlaridan biri bu — foyda keltirmaydigan, ya’ni qiymat yaratmaydigan ortiqcha operatsiyalarni aniqlash va ularni jarayondan chiqarib tashlashdir. "Yalang’och ishlab chiqarish" konsepsiyasiga asoslanib, chiqindilarni bartaraf qilish va doimiy takomillashtirish madaniyatini shakllantirish

orqali korxonalar o’z faoliyatini soddalashtirib, mijoz ehtiyojlariga tezroq va sifatli javob bera oladilar. Bu esa o’z navbatida ishlab chiqarish vaqtini qisqartirib, xarajatlarni nazorat qilishni osonlashtiradi. Korxona miqyosidan qat’i nazar, xodimlarning jarayonga jalb qilinishi va takliflar berishi, "Kaizen" (doimiy yaxshilanish) tamoyili asosida, muhim rol o’ynaydi.

Shu bilan birga, texnologiyalarni ishlab chiqarish jarayonlariga integratsiya qilish, ayniqsa avtomatlashtirish va raqamlashtirish imkoniyatlaridan foydalanish ham muhim ahamiyat kasb etmoqda. Takrorlanuvchi jarayonlarni avtomatik qurilmalar va dasturlar orqali boshqarish mehnat samaradorligini oshirishga, inson xatolarini kamaytirishga va energiya resurslarini tejashga yordam beradi. Hozirgi global tendensiyalar kontekstida "Sanoat 4.0" texnologiyalarini, ya’ni IoT (narsalarning interneti), sun’iy intellekt va katta hajmdagi ma’lumotlar tahlilini qo’llash orqali real vaqt rejimida jarayonlarni monitoring qilish va ularni uzluksiz optimallashtirib borish mumkin bo’lmoqda.

Shuningdek, raqobatbardosh va barqaror ishlab chiqarishni ta’minlashda xodimlar malakasi katta ahamiyatga ega. Ularni yangi texnologiyalar bilan ishlashga o’rgatish, ko’p funksiyali rollarni bajarishga tayyorlash va uzluksiz kasbiy rivojlanish uchun imkoniyat yaratish nafaqat ishlab chiqarish samaradorligini oshiradi, balki ichki muhitda moslashuvchanlikni ham kuchaytiradi. Bu esa muammolarni tez aniqlash va ularga moslashuvchan echimlar ishlab chiqish imkonini beradi.

Ishlab chiqarish sifatini doimiy nazorat qilish, kuchli sifat menejmenti tizimlarini joriy qilish orqali nuqsonlar sonini kamaytirish, qayta ishlashga ketadigan vaqt va xarajatlarni tejashga xizmat qiladi. Xalqaro tajriba asosida ishlab chiqilgan "Six Sigma" metodologiyasi, ayniqsa kichik ishlab chiqarish korxonalarida jarayonlar barqarorligini ta’minlash va mijoz ehtiyojlariga mos mahsulotlar ishlab chiqarish uchun samarali vosita hisoblanadi.

Bundan tashqari, zaxiralarni boshqarish ham muhim logistika komponentlaridan biri bo’lib, o’z vaqtida ishlab chiqarish tamoyiliga

asoslangan yondashuv orqali korxonalar keraksiz ortiqcha saqlash xarajatlaridan xalos bo’lishi mumkin. Inventarizatsiyani real vaqt rejimida kuzatish va ehtiyojlarni aniq prognozlash orqali resurslar aylanish tezligini oshirish, zaxiralarni optimal darajada ushlab turish mumkin bo’ladi.

Shu bilan bir qatorda, ta’minot zanjiri samaradorligi ham o’z ta’sirini ko’rsatadi. Ishonchli va barqaror hamkorlikni yo’lga qo’yish, materiallar sifatini kafolatlash, etkazib beruvchilar bilan yaqin aloqada bo’lish kichik va o’rta korxonalar uchun ishlab chiqarish ritmini saqlab qolishda hal qiluvchi omil bo’lib xizmat qiladi. Axborot almashinuvi, rejalashtirishdagi muvofiqlik va operativ aloqa butun zanjir bo’ylab ishonchli hamkorlikni kuchaytiradi. Shuningdek, ishlab chiqarish jarayonlarini standartlashtirish ham muhim bosqich hisoblanadi. Har bir operatsiya uchun aniq belgilangan standart protseduralarning mavjudligi, ish unumdorligini oshirish, xatoliklarni kamaytirish va yangi xodimlarni tezroq moslashtirish imkonini beradi. Jarayon xaritalarini yaratish esa mavjud muammolarni tahlil qilish va takomillashtirish yo’llarini aniqlashda amaliy vosita sifatida xizmat qiladi.

Energiya sarfini kamaytirish ham o’ta dolzarb masala bo’lib, energiya auditi orqali zaif jihatlarni aniqlash va energiya tejovchi texnologiyalarga o’tish orqali nafaqat xarajatlarni kamaytirish, balki ekologik barqarorlikni ham ta’minlash mumkin. Shu tariqa resurslardan oqilona foydalanish, chiqindilarni kamaytirish va ularni qayta ishlash orqali ekologik va iqtisodiy foyda keltiriladi.

So’nggi bosqichda esa bozordagi raqobat sharoitida ishlab chiqarish korxonalarining mijozlar fikrini o’rganishi va bozordagi talabni muntazam tahlil qilib borishi muhim ahamiyat kasb etadi. Mijozlarning ehtiyojlarini to’g’ri anglash, ular bildirilgan takliflar asosida mahsulot sifati va turini sozlash orqali nafaqat mijozlar sonini oshirish, balki ularning sodiqligini ham mustahkamlash mumkin bo’ladi. Shu bilan birga, bozordagi yangiliklarni doimiy o’rganish korxonaga o’z strategiyasini vaqtida yangilab borish imkonini beradi.

Xulosa qilib aytganda, O’zbekiston sharoitida o’rta va kichik ishlab chiqarish korxonalarining muvaffaqiyati ko’p jihatdan ishlab chiqarish jarayonlarining samarali tashkil etilishi, texnologik yangiliklarni joriy etish, inson resurslaridan to’g’ri foydalanish va bozordagi ehtiyojlarga moslashuvchan yondashuvga bog’liq.

O’zbekiston iqtisodiyotida kichik va o’rta korxonalar muhim o’rin egallaydi. Ushbu korxonalarda ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish bo’yicha boshqaruv yondashuvlari yirik sanoat korxonalaridan farq qiladi. Resurslar cheklanganligi, moliyaviy imkoniyatlarning nisbatan pastligi va boshqaruv tajribasining yetishmasligi ularning rivojlanishiga to’sqinlik qilishi mumkin. Shu sababli, ishlab chiqarishni boshqarishda soddalashtirilgan rejalashtirish usullari, ko’p funksiyali xodimlar va moslashuvchan strategiyalardan foydalanish dolzarb hisoblanadi.

Kelajakda ishlab chiqarish sohasida olib boriladigan tadqiqotlar sanoatning turli tarmoqlariga moslashtirilgan individual yechimlar ishlab chiqish va ishlab chiqarish jarayonlarini yanada mukammallashtirishga qaratilishi zarur. Ayniqsa, raqamli texnologiyalarning ahamiyati borgan sari ortib borayotgan bir davrda, bu jarayonlarni optimallashtirishda zamonaviy raqamli vositalardan foydalanish muhim strategik yo’nalish sifatida qaralmoqda. Innovatsion texnologiyalar yordamida nafaqat ishlab chiqarish samaradorligi oshadi, balki jarayonlar ustidan to’liq nazorat o’rnatish, real vaqt rejimida ma’lumotlarni tahlil qilish va tezkor qarorlar qabul qilish imkoniyati ham yaratiladi.

O’zbekiston sharoitida o’rta va kichik biznes sub’yektlari uchun raqamli transformatsiyani muvaffaqiyatli amalga oshirishda inson kapitalini rivojlantirish ustuvor ahamiyat kasb etadi. Har qanday texnologik yangilikdan oldin, xodimlarning bilim va ko’nikmalarini oshirish talab etiladi. Bu esa xodimlarni zamonaviy ishlab chiqarish uslublariga, texnik jihozlarga, raqamli dasturiy ta’minotlarga moslashtirishni anglatadi. Xodimlarni o’qitish jarayonida nafaqat nazariy bilimlar, balki amaliy mashg’ulotlar, ko’p funksiyali tajriba almashinuvi, muammolarni tahlil qilish ko’nikmalari ham berilishi

lozim. Bu esa ularni jarayonlarda faol ishtirok etishga va takliflar bildirishga undaydi.

Yana bir samarali yondashuv sifatida kichik hajmdagi sinov loyihalarini bosqichma-bosqich joriy etish tavsiya etiladi. Bu kabi pilot loyihalar ishlab chiqarishdagi yangi g’oyalarni xavfsiz muhitda sinab ko’rish, potentsial foyda va xatolarni aniqlash imkonini beradi. Bunday yondashuv, ayniqsa, resurslari cheklangan kichik korxonalar uchun risklarni kamaytirgan holda, innovatsion o’zgarishlarni bosqichma-bosqich joriy etish imkonini yaratadi. Kichik hajmdagi muvaffaqiyatli tajribalar esa keyinchalik kengroq ko’lamda joriy etilishi mumkin bo’lgan kuchli asos bo’lib xizmat qiladi.

Ishlab chiqarish jarayonlarini takomillashtirishda doimiy o’zgarish va yangilanish madaniyatini shakllantirish ham muhim rol o’ynaydi. Korxona rahbariyati va xodimlari o’rtasida ochiq muloqotni yo’lga qo’yish, har bir xodimning fikrini qadrlash, tavakkalchiliklarga ijobiy yondashish va xatolardan saboq olishga tayyorlik doimiy takomillashtirish tamoyilining asosi hisoblanadi. Bu madaniyat ishlab chiqarish muhitini barqaror va raqobatbardosh holatda saqlab turishga xizmat qiladi. Natijada korxona nafaqat bugungi muammolarni hal qiladi, balki kelgusidagi ehtimoliy xavflarga tayyor holda faoliyat yuritadi.

Bugungi kunda texnologik rivojlanish nafaqat yirik korxonalar uchun, balki kichik ishlab chiqarish sub’yektlari uchun ham ochiq imkoniyatlar yaratmoqda. Ayniqsa, nisbatan arzon va qulay bo’lgan raqamli texnologiyalar, masalan, bulutli xizmatlar, onlayn boshqaruv platformalari, sun’iy intellekt asosidagi tahlil dasturlari yoki IoT qurilmalari orqali jarayonlarni soddalashtirish, resurslardan samarali foydalanish, aniqlik va tezlikni oshirish mumkin. Bu vositalar yordamida korxonalar real vaqt rejimida o’z faoliyatini kuzatishi, samaradorlik ko’rsatkichlarini baholashi va zaxiralar, vaqt, energiya kabi muhim resurslarni tejashi mumkin.

Shunday qilib, agar o’rta va kichik ishlab chiqarish korxonalari inson resurslariga sarmoya kiritish, yangiliklarni sinovdan o’tkazish, doimiy takomillashuvni rag’batlantirish va mos raqamli

texnologiyalarni faol qo’llashga e’tibor qaratsalar, bu ularning bozor sharoitlariga moslashuvchanligini kuchaytiradi. Natijada, korxonalar nafaqat hozirgi iqtisodiy bosimlarga bardosh bera oladi, balki uzoq muddatli raqobatbardoshlikka, mahsulot sifatini oshirishga va mijozlar ehtiyojiga mos ishlab chiqarish modelini shakllantirishga erishadi. Kelajakdagi rivojlanish aynan mana shunday strategik yondashuvlarga tayanadi.

16.3. O’zbekistonda ishlab chiqarishni boshqarishda logistika va yetkazib berish zanjiri muammolari

So’nggi yillarda O’zbekistonda ishlab chiqarishni logistika tamoyillari asosida boshqarishga bo’lgan qiziqish ortib bormoqda. Shu bilan birga, xomashyo va tayyor mahsulotlarni yetkazib berishdagi logistik to’siqlar, transport infratuzilmasining yetarli darajada rivojlanmagani, saqlash tizimlarining zamonaviy emasligi ishlab chiqarish samaradorligiga salbiy ta’sir qilmoqda. Bularni hisobga olgan holda, logistika zanjirini takomillashtirish, omborxona boshqaruvi va yetkazib berish tizimlarini raqamlashtirish orqali ishlab chiqarish boshqaruvini optimallashtirish zarur bo’lmoqda.

Logistikaga bo’lgan ehtiyoj bugungi kunda nafaqat xususiy korxonalar, balki davlat sektori faoliyatida ham tobora muhim o’rin egallamoqda. Iqtisodiy faoliyatning har ikki yo’nalishida logistik jarayonlar ishlab chiqarish samaradorligini ta’minlash, xizmat ko’rsatish sifatini oshirish va xarajatlarni optimallashtirishda asosiy vositalardan biri sifatida qaralmoqda. Logistikani boshqarish jarayonida turli ishtirokchilar, jumladan, ishlab chiqaruvchilar, yetkazib beruvchilar, transport xizmatlarini ko’rsatuvchi agentliklar, iste’molchilar va davlat tashkilotlari muhim rol o’ynaydi.

Xususiy sektorda ishlab chiqaruvchi korxonalar o’z mahsulotlariga bo’lgan talabga qarab ishlab chiqarishni rejalashtiradi va buning uchun zarur bo’lgan xomashyoni yetkazib beruvchilar orqali xarid qiladi. Bunda ular ko’pincha shaxsiy yoki yollangan transport vositalaridan foydalanadi, narx siyosatini mustaqil belgilaydi va zaxiralarni o’z imkoniyatlariga ko’ra boshqaradi. Xizmat ko’rsatish darajasini saqlab

qolish va xaridor talablariga javob berish uchun transport agentliklari bilan yaqin hamkorlik olib boriladi. Mazkur agentliklar esa yuklarning yetkazib berilish tezligi, xarajatlar, mavjud transport parki va yo’nalishlarni hisobga olgan holda logistika yechimlarini taklif qiladi. Bunda marshrutlash, logistika tizimi samaradorligi va xizmat sifatiga alohida e’tibor qaratiladi.

Davlat sektori esa logistika faoliyatida yanada murakkabroq rolga ega. Hukumat logistika faoliyatining tartibga solinishi, infratuzilma rivoji va iqtisodiy xavfsizlikni ta’minlash nuqtayi nazaridan qatnashadi. Davlat organlari soliq siyosati, tabiiy monopoliyalarga tegishli tariflar va narxlarni belgilash, byudjetdan moliyalashtiriladigan loyihalarni boshqarish va nazorat qilish, shuningdek davlat xaridlarini rejalashtirish orqali logistika tizimiga bevosita ta’sir ko’rsatadi. Ayrim hollarda, masalan, mudofaa yoki strategik tarmoqlarda hukumat nafaqat iste’molchi, balki bevosita buyurtmachi va yetkazib beruvchi sifatida ham qatnashadi.

Shu tariqa, logistikaga bo’lgan ehtiyoj turli sohalar va ishtirokchilarning manfaatlari kesishgan nuqtada shakllanadi. Transport vositalariga bo’lgan talab bevosita ishlab chiqaruvchining xomashyo yoki tayyor mahsulotni joylashtirish, yetkazib berish va saqlash ehtiyojidan kelib chiqadi. Hukumat esa bu ehtiyojlarning iqtisodiy jihatdan barqaror va qonuniy asosda amalga oshirilishini ta’minlab boradi. Natijada logistika tizimi nafaqat tovarlar harakati, balki davlat va xususiy sektor o’rtasidagi o’zaro hamkorlikni tartibga soluvchi muhim omilga aylanadi.

Nazorat savollari:

1. O’zbekiston sharoitida ishlab chiqarishni samarali boshqarish uchun qanday omillarni hisobga olish lozim?
2. Xususiy va davlat korxonalarida ishlab chiqarishni boshqarishning qanday o’ziga xos jihatlari mavjud?
3. Resurslardan samarali foydalanish O’zbekiston sanoatida ishlab chiqarish samaradorligiga qanday ta’sir ko’rsatadi?

4. Ishlab chiqarish boshqaruvida zamonaviy texnologiyalar va avtomatlashtirish vositalarining o’rni qanday baholanadi?

5. Kichik va o’rta korxonalarda ishlab chiqarishni rejalashtirish qanday yondashuvlarni talab qiladi?

6. O’zbekistonda ishlab chiqarish jarayonlarida logistika va transport infratuzilmasining roli qanday namoyon bo’ladi?

GLOSSARIY

Mehnatning atomizatsiyasi – mehnat taqsimotining eng yuqori darajasi bo’lib, ishlab chiqarish jarayonining butunligini shunchalik darajada parchalashki, buning natijasida bevosita ijtimoiy aloqalar uziladi va ishlab chiqaruvchilar faqat texnologik hamda iqtisodiy jihatdan tashkil etilgan ishlab chiqarish tizimi orqali bilvosita bog’langan bo’ladi.

Ishlab chiqarishning balans sxemasi – ishlab chiqarish bosqichlarining ketma-ketligiga asoslangan strukturaviy ifoda bo’lib, mahsulot oqimlarining sifat va miqdor ko’rsatkichlari bilan tasvirlanadi.

Chiqindisiz texnologiya – xomashyo va materiallardan to’liq foydalanish orqali tayyor mahsulot olishni ta’minlovchi texnologiya turi. Bunga quyidagilar kiradi: chiqindilarni qayta ishlash, xomashyoni kompleks yo’l bilan ishlatish va yopiq siklдagi ishlab chiqarishlarni tashkil etish. Chiqindisiz texnologiya – har qanday ishlab chiqarishning ekologik strategiyasidir.

Chiqindisiz ishlab chiqarish – asosiy xomashyolar bilan bir qatorda ishlab chiqarish jarayonida hosil bo’lgan chiqindilardan ham to’liq foydalaniladigan ishlab chiqarish turidir. Bunday yondashuv xomashyo sarfini kamaytiradi va atrof-muhitga salbiy ta’sirni minimallashtiradi. Chiqindisiz ishlab chiqarishda o’z ishlab chiqarish chiqindilari hamda boshqa korxonalar chiqindilaridan foydalaniladi.

Ishlab chiqarish xarajatlari ro’yxati – korxonaning mahsulot ishlab chiqarish, xizmat ko’rsatish yoki ish bajarish bo’yicha umumiy pul ko’rinishidagi xarajatlarini qamrab oluvchi hujjat.

Ishlab chiqarish vaqti – kapital yoki korxona mablag’larining ishlab chiqarish bosqichida bo’lish muddati. Bu vaqt ishlab chiqarish vositalarining kirib kelishidan boshlab, tayyor mahsulot omborga topshirilgunga qadar bo’lgan davrni o’z ichiga oladi.

Yordamchi ishlab chiqarish – asosiy ishlab chiqarishni qo’llab-quvvatlash uchun zarur bo’lgan korxonaning ishlab chiqarish faoliyatining bir qismi.

Yuqori texnologiya (hi-tech) – yangi mahsulotlar va jarayonlarni yaratish, ishlab chiqish va ishlab chiqarish jarayonida foydalaniladigan bilim, tajriba, axborot va moddiy resurslar majmuasi bo’lib, u global darajadagi ilg’or texnologiyalarni o’z ichiga oladi.

Moslashuvchan ishlab chiqarish tizimlari – bir turdagi mahsulotdan boshqasiga tezda o’tishga qodir bo’lgan ishlab chiqarish vositalari majmuasi.

Ishlab chiqarishni dekontsentratsiya qilish – o’ta yirik korxonalarni alohida mustaqil ishlab chiqarish sub’yektlariga ajratish va ularni bosqichma-bosqich ajratib yuborish jarayoni.

Diversifikatsiyalashgan ishlab chiqarish – bir korxona yoki konsern doirasida o’zaro bog’liq bo’lmagan turli xil ishlab chiqarish turlarini parallel rivojlantirish, mahsulot turlarini kengaytirish. Ushbu yondashuv ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, iqtisodiy foyda olish va moliyaviy barbod bo’lishning oldini olish maqsadida qo’llaniladi.

Yagona (individuallashgan) ishlab chiqarish – noyob, oz miqdorda ishlab chiqariladigan va assortiment jihatidan xilma-xil yoki barqaror bo’lmagan mahsulotlarni ishlab chiqarish shakli.

Ishlab chiqarishni intensivlashtirish – ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga qaratilgan faoliyat bo’lib, ilg’or texnika va texnologiyalarni, zamonaviy mehnatni tashkil etish usullarini joriy etish, mehnat, moddiy va moliyaviy resurslardan oqilona foydalanishni o’z ichiga oladi.

Ommaviy ishlab chiqarish – uzoq muddat davomida bir xil turdagi mahsulotni uzluksiz, oqim usulida ishlab chiqarish shakli.

Materialtejamkor ishlab chiqarish – ishlab chiqarish tannarxining katta qismini xomashyo va asosiy materiallar tashkil etadigan ishlab chiqarish sohasi. Bunday korxonalar odatda xomashyo qazib olinadigan yoki ishlab chiqariladigan hududlarda joylashgan bo’ladi. Masalan: og’ir mashinasozlik, metall quyish, qurilish materiallari, shakar ishlab chiqarish va boshqalar.

Kichik seriyali ishlab chiqarish – nisbatan kam miqdordagi mahsulotni asosan mehnat talab qiluvchi texnologiyalar yordamida ishlab chiqarish jarayoni.

Ilmiy sig’imli ishlab chiqarishlar – ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlariga nisbatan katta va mutlaq xarajatlar talab qiladigan ishlab chiqarish turlari. Bunga quyidagilar kiradi: elektrotexnika, radioelektronika, aviatsiya, raketa va kosmik sanoat, asbobsozlik, mikrobiologiya sanoati, axborot texnologiyalari sanoati va boshqalar.

Eyzengauer matritsasi usuli esa vazifalarni muhimligi va shoshilligi darajasiga qarab toifalarga ajratishni nazarda tutadi. Bu orqali eng dolzarb vazifalarni birinchi o’ringa qo’yish mumkin bo’ladi.

SMART yondashuvi esa vazifaning aniq shaklda belgilanishi, o’lchanadigan bo’lishi, amalga oshirilish imkoniyati, dolzarbligi va bajarish muddati bo’yicha baholanishiga asoslanadi. Bu yondashuv xodimga topshiriqni aniqroq tushunish va belgilangan vaqt ichida uni bajarish uchun zarur bo’lgan resurslarni aniqlashga yordam beradi.

"Qurbaqa" usuli esa ishchi uchun eng yoqimsiz yoki qiyin bo’lgan vazifani birinchi o’rinda bajarishni tavsiya etadi. Bu orqali xodim keyingi vazifalarni yengilroq va samaraliroq bajaradi.

"Fil" usuli esa murakkab va katta hajmli topshiriqlarni bosqichlarga bo’lish orqali asta-sekin bajarishga asoslanadi. Bu usul murakkablikni yengillashtiradi va aniq harakat rejasini ishlab chiqish imkonini beradi.

"Shveytsariya pishlog’i" usulida esa murakkab topshiriq asta-sekin eng oson qismlaridan boshlanadi. Bu usul bilan topshiriq tezroq va kamroq zo’riqish bilan bajariladi.

"Pomidor" usuli esa ish va dam olish vaqtining aniq ajratilishini taklif qiladi.

Kaizen — bu Yaponiyada paydo bo’lgan va doimiy takomillashuv g’oyasiga asoslangan falsafa va amaliyot bo’lib, ishlab chiqarish jarayonlarini doimiy ravishda rivojlantirish, boshqaruvni optimallashtirish va xodimlarning hayot sifatini yaxshilashni ko’zda tutadi.

Eyzengauer matritsasi usuli esa vazifalarni muhimligi va shoshilligi darajasiga qarab toifalarga ajratishni nazarda tutadi. Bu orqali eng dolzarb vazifalarni birinchi o’ringa qo’yish mumkin bo’ladi.

SMART yondashuvi esa vazifaning aniq shaklda belgilanishi, o’lchanadigan bo’lishi, amalga oshirilish imkoniyati, dolzarbligi va bajarish muddati bo’yicha baholanishiga asoslanadi. Bu yondashuv xodimga topshiriqni aniqroq tushunish va belgilangan vaqt ichida uni bajarish uchun zarur bo’lgan resurslarni aniqlashga yordam beradi.

"Qurbaqa" usuli esa ishchi uchun eng yoqimsiz yoki qiyin bo’lgan vazifani birinchi o’rinda bajarishni tavsiya etadi. Bu orqali xodim keyingi vazifalarni yengilroq va samaraliroq bajaradi.

"Fil" usuli esa murakkab va katta hajmli topshiriqlarni bosqichlarga bo’lish orqali asta-sekin bajarishga asoslanadi. Bu usul murakkablikni yengillashtiradi va aniq harakat rejasini ishlab chiqish imkonini beradi.

"Shveytsariya pishlog’i" usulida esa murakkab topshiriq asta-sekin eng oson qismlaridan boshlanadi. Bu usul bilan topshiriq tezroq va kamroq zo’riqish bilan bajariladi.

"Pomidor" usuli esa ish va dam olish vaqtining aniq ajratilishini taklif qiladi. Masalan, xodim 25 daqiqa uzluksiz ishlaydi, keyin esa 5 daqiqa tanaffus qiladi. Bu usul diqqatni jamlashga va charchoqni kamaytirishga yordam beradi. Eng muhim jihati shundaki, belgilangan vaqt cheklovlariga qat’iy amal qilish lozim.

Korporativ taym-menejment orqali tashkilot xodimlarining mehnat unumdorligini oshirish, vaqtni samarali taqsimlash va ish jarayonini tizimli yo’lga qo’yish mumkin bo’ladi. Bu esa umumiy ishlab chiqarish jarayonida yuqori natijalarga erishishni ta’minlaydi.

Taym-menejmentda ishlatiladigan vositalar — bu ish vaqtini samarali boshqarishga yordam beradigan turli xil jihozlar, dasturlar va tizimlardir.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Uzbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi T.: Uzbekiston, 2023.
2. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy taxlil, qa'tiy tartib – intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining 2016-yil yakunlari va 2017-yil istiqbollariga bag'ishlangan majlisidagi O'zbekiston Respublikasi Prezdentining nutqi // Xalq so'zi gazetasi. 2017-yil 16-yanvar.
3. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. Toshkent, "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 29 b.
4. Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 47 b.
5. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 485 b.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi PF-4947-sonli Farmoni. O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 2017-y., 6-son, 70-modda.
7. Bartova Ye.V. Sanoat korxonasining ishlab chiqarish salohiyatining mohiyati va tuzilmasi // Rossiya tadbirkorligi. – 2010. – T. 11, № 12. – B. 65–69.
8. Basovskiy L.E. Menejment: o'quv qo'llanma. – M.: INFRA-M, 2003. – 216 b.
9. Belousova L.F., Savintseva N.E. Korxonaning ishlab chiqarish salohiyati mohiyati va tarkibiy elementlari, uni shakllantiruvchi omillar // https://scienceforum.ru/2017/section/2017001988
10. Volodin V.V. "Operatsion menejment – biznes jarayonlarini boshqarish" fanidan qo'llanma. Kadrlar boshqaruvi yo'nalishidagi magistratura dasturi. – Moskva, 2013. – 44 b.

11. Gerasimov K.B. Operatsiyalarni boshqarish: mazmuni, quyi jarayonlari, samaradorligi: monografiya / B.N. Gerasimov, K.B. Gerasimov. – Penza: MAKU: PDZ, 2009. – 168 b.

12. Gilemhanov A.G. Neft-kimyo majmuasi sanoat korxonalarining tijorat faoliyati jarayonlarini boshqarishdagi operatsion menejment // Zamonaviy iqtisodiyot: muammolar, tendensiyalar, istiqbollar. – № 5. – 2011. – B. 1–8.

13. Gluxov V.V. Ishlab chiqarish menejmenti. Zaxiralar anatomiya. Lean production: oliy o'quv yurtlari uchun o'quv qo'llanma. – SPb. va boshqalar: Lan', 2008. – 351 b.

14. Galloway L. Operatsion menejment: Tamoyillar va amaliyot: ingliz tilidan tarjima. – SPb.: Piter, 2001. – 319 b.

15. Juraboyev K.T. Ishlab chiqarish menejmenti: oliy o'quv yurtlari talabalari uchun o'quv qo'llanma. – M.: Knorus, 2005. – 406 b.

16. Ilyenkova S.D. Ishlab chiqarish menejmenti: oliy o'quv yurtlari uchun darslik / tahrir ostida S.D. Ilyenkova. – M.: YUNITI, 2000. – 583 b.

17. Kazantsev A.K. Ishlab chiqarish menejmentining asoslari: o'quv qo'llanma. – M.: INFRA-M, 2002. – 347 b.

18. Kazantsev A.K., Kobzev V.V., Makarov V.M. Operatsiyalarni boshqarish: oliy o'quv yurtlari uchun darslik / tahrir ostida A.K. Kazantsev. – Moskva: INFRA-M, 2014. – 477 b.

19. Kozlovskiy V.A. Ishlab chiqarish va operatsion menejment: amaliy qo'llanma. – SPb.: Maxsus adabiyot, 1998. – 215 b.

20. Kuznetsova Yu.V., Polyakova M.A. Operatsion menejerlarga bo'lgan talab va ularning ta'limi // Aviatsiya va kosmonavtikaning dolzarb muammolari. – № 8, t. 2. – 2012. – B. 207–208.

21. Mezina T.V. "Sanoat 4.0" texnologik jarayonidagi sinflanishi [Elektron manba] // Iqtisodiyot vektori, 2018, № 6. URL: http://www.vectoreconomy.ru/index.php/number6-2018/inovation-mened-6-2018

22. Meskon M.X., Albert M., Xedouri F. Menejment asoslari: darslik; ingliz tilidan tarjima. – 3-nashr. – M.; SPb.; Kiyev: Vilyams, 2012. – 672 b.

23. Minaev E.S., Ageeva N.G., Abbata Daga A. Ishlab chiqarish va operatsiyalarni boshqarish: “Tashkilot rivojlanishini boshqarish” menejerlari uchun 17 moduldan iborat dastur. 15-modul. – M.: INFRA-M, 2000. – 256 b.

24. "Tashkilot salohiyati" o’quv qo’llanmasi / tuzuvchilar: V.N. Lazarev, Ye.V. Pirogova, M.V. Kangro. – Ulyanovsk: UlGTU, 2016. – 190 b.

25. Sanoat ishlab chiqarishi asoslari: amaliy va hisob-kitob ishlarini bajarish bo’yicha amaliy qo’llanma / tuzuvchilar: T.V. Korsakova, A.A. Fedorov. – Ulyanovsk: UlGTU, 2016. – 84 b.

26. Mashinasozlik ishlab chiqarishini tashkil etish va rejalashtirish bo‘yicha amaliyot. Ishlab chiqarish menejmenti: oliy o’quv yurtlari uchun o‘quv qo’llanma / tahrir ostida Yu.V. Skvortsov. – M.: Oliy maktab, 2004. – 431 b.

27. Ishlab chiqarish menejmenti: darslik / tahrir ostida V.A. Kozlovskiy; Sankt-Peterburg davlat universiteti, Sankt-Peterburg davlat texnika universiteti, Rossiya Fanlar akademiyasi Informatika instituti. – M.: INFRA-M, 2005. – 573 b.

28. Safina G.R. Operatsiyalarni boshqarish: o‘quv qo‘llanma. – Qozon: Qozon davlat texnologiya universiteti nashriyoti, 2010. – 82 b.

29. Selivanova T.A., Atabayeva Sh.A. Tarmoq korxonalarida ishlab chiqarish strategiyasini ishlab chiqish // Yosh olim. – 2014. – № 8. – B. 588–589. – URL: https://moluch.ru/archive/67/11491/

30. Slinkova O.K., Patrusova A.M. Ishlab chiqarish menejmentining evolyutsiyasi va xizmatlar sohasidagi xususiyatlari // Ilmiy natija. Ilmiy-amaliy tarmoq jurnali. – № 1. – 2015. – B. 67–75.

31. Usmanova N.A., Tashkiliy hulq darslik. SamISI., 2024 yil. – 388 b.

32. Usmanova N.A., Tashkiliy hulq o’quv qo’llanma. SamISI., 2023 yil. – 234 b.

33. Usmanova N.A., Tashkiliy hulq fanidan amaliy mashg’ulotlar uchun uslubiy qo’llanma. SamISI., 2024 yil. – 170 b.

34. Usmanova N.A., Tashkiliy hulq fanidan vaziyatli masalalar to’plami. SamISI., 2023 yil. – 22 b.

35. Usmanova N.A., Sifat menejmenti o’quv qo’llanma. SamISI., 2025 yil. – 384 b.

36. Abiyev J.N., Usmanova N.A., Менеджмент качества darslik. SamISI., 2025 yil. – 580 b.

37. Abiyev J.N., Usmanova N.A., Raximov Z.K., Xazratov A.P., Оргфнизационное поведение darslik. SamISI., 2025 yil. – 520 b.

38. Zamonaviy boshqaruv usullari: o‘quv qo‘llanma / mualliflar jamoasi; tahrir ostida T.Yu. Anopchenko. – M.: KNORUS, 2016. – 316 b. – (Bakalavriat).

39. Sterligova A.N., Fel A.V. Operatsion (ishlab chiqarish) menejment: o‘quv qo‘llanma. – M.: INFRA-M, 2009. – 187 b.

40. Stivenson V.Dj. Ishlab chiqarishni boshqarish. – M.: BINOM, 2012. – 343 b.

41. Operatsion faoliyatni boshqarish: keys-stadi № 1–4: amaliy mashg’ulotlar uchun uslubiy ko’rsatmalar / tuzuvchi: T.I. Romanova. – Tomsk: Tomsk davlat arxitektura-qurilish universiteti, 2015. – 33 b.

42. Fatxutdinov R.A. Ishlab chiqarish menejmenti: oliy o’quv yurtlari uchun darslik. – SPb.: Piter, 2006. – 492 b.

43. Xaziakhmetov A.Z. Korxonaning raqobatbardoshligini oshirish omili sifatida ishlab chiqarish strategiyasi // Iqtisodiyot, huquq va sotsiologiya axborotnomasi. – 2008. – № 5. – B. 35–38.

44. Chase R., Aqvilayn N., Yakobe R. Ishlab chiqarish va operatsion menejment, 8-nashr; ingliz tilidan tarjima. – M.: Vilyams nashriyoti, 2004. – 704 b.

45. Iqtisodiyot va ishlab chiqarishni tashkil etish: o‘quv qo‘llanma / V.V. Bogdanov, V.A. Shchepochkin, T.N. Rogova. – Ulyanovsk: UlGTU, 2014. – 252 b

Internet manbalar:

46. http://edu.uz – O’zbekiston Respublikasi Oliy va o’rta maxsus ta’lim vazirligi

47. http://lex.uz – O’zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari milliy bazasi

48. http://bimm.uz – Bosh ilmiy-metodik markaz

49. http://ziyonet.uz – ZiyoNET ta’lim portali

50. http://natlib.uz – Alisher Navoiy nomidagi O’zbekiston Milliy kutubxonasi

J.N. Abiyev, N.A. Usmanova,
U. Normurodov, B.X. Qilichov, N. Burxonova

ISHLAB CHIQARISH MENEJMENTI

O’quv qo’llanma

Muharrir: Z.N. Bobodustov
Musahhih: M.O. Mardiyeva
Texnik muharrir: N. Ergashev

O’quv qo’llanma institut Kengashining 2025-yil 29-avgustdagi majlisda muhokama qilingan va nashrga tavsiya etilgan. (1-sonli majlis bayoni).

“STAP-SEL” MChJ nashriyoti, Samarqand - 2025

ISBN: 978-9910-587-37-5

Tasdiqnoma № 033337 (27.07.2022)
Nashrga ruxsat etildi: 11.09. 2025 y.
© “STAP-SEL” MChJ nashriyoti, Samarqand 2025 y.

6006

2025 yilda chop etildi.
Qog‘oz bichimi A5, 60x84 1/16, Ofset qog‘ozi.
“Times New Roman” garniturasi.
Nashr bosma tabog`i 18.12
Buyurtma № 0120A/25. 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.