A.A. MAMATOV, A.F. XURRAMOV



ISHLAB CHIQARISH MENEJMENTI

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA
O‘RTA MAXSUS TA’LIM VAZIRLIGI

MAMATOV A.A., XURRAMOV A.F.

ISHLAB CHIQARISH MENEJMENTI

O‘quv qo‘llanma

TOSHKENT
IQITSOD-MOLIYA
2018

UO'K: 338.436(072)
KBK: 65.290-2

Ma'sul muharrir *GulDU katta o'qituvchisi* **A. Abduvohidov**

Taqrizchilar: *iqt. f. n., dots* **P.Z.Xoshimov;**
iqt. f. n., dots **O.T.Sattorqulov**

M 23 Ishlab chiqarish menejmenti: *O'quv qo'llanma* / A.A. Mamatov, A.F. Xurramov; – T.: "Iqtisod-Moliya", 2018. – 292 b.

Mazkur o'quv qo'llanma "Iqtisodiyot" yo'nalishida tahsil olayotgan bakalavriat talabalariga mo'ljallangan bo'lib, unda ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishning nazariy va amaliy asoslari yoritilgan. O'quv qo'llanmada tashkilot boshqarish tizimining tuzilishi va vazifalari, korxonada ishlab chiqarishni rejalashtirish, unda resurslarni, ishlab chiqarish xarajatlarini va mahsulot sifatini boshqarish masalalari keng yoritilgan.

Shu bilan birga ishlab chiqarish korxonasining innovatsion faoliyati asoslari ifoda etilgan. Ishlab chiqarish menejmentida loyihalarni ishlab chiqish, boshqarish va joriy etishga katta e'tibor qaratilgan. Korxona boshqaruvida moliyaviy menejment asoslariga to'xtalib o'tilgan.

O'quv qo'llanmadan shu bilan birga ishlab chiqarish korxonalari menejerlari, amaliyotchi rahbar xodimlar ham foydalanishi mumkin.

O'quv qo'llanma O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi xuzuridagi Oliy o'rta maxsus, kasb-xunar ta'limi yo'nalishlari bo'yicha o'quv-uslubiy birlashmalar faolyatini Muvofiqlashtirish kengashining 2017-yil 18-avgustdagi №4 sonli qarori bilan nashr etishga tavsiya etilgan.

UO'K: 338.436(072)
KBK: 65.290-2ya73

ISBN 978-9943-13-710-3

© A.A. Mamatov, A.F. Xurramov, 2018
© "IQTISOD-MOLIYA", 2018

KIRISH

Bozor munosabatlarining qaror topishi bilan ishlab chiqarishni tashkil etish va rejalashtirish borasidagi shart-sharoitlar va talablar keskin o'zgarishga yuz tutdi. Ushbu vaziyatda iste'mol talabini to'la qonli tarzda va belgilangan muddatlarda qondirish ishlab chiqarishning bosh maqsadi bo'lib qoldi. Ushbu talablarga javob beruvchi va ish yuritish uchun zarur va yetarlicha bo'lgan foyda keltiruvchi jarayonlarni "biznes jarayon" – deb atash odat bo'ldi. Ayni paytda bozor tamoyillari asosida taraqqiy etayotgan mamlakatlar tomonidan so'nggi o'n – o'nbesh yil ichida ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarish sohasida baynalminal ahamiyat kasb etuvchi yetarlicha katta va boy tajriba to'plandi. Binobarin, bugungi globalizatsiya sharoitida jahon bozorida o'zgarishlar katta va ayni chog'da tezlik bilan sodir bo'lmoqda, ularga moslashish va ular bilan raqobatlashish uchun biz o'z faoliyatimizni sifat jihatidan takomillashtirishimiz va qayta tashkil etishimiz lozim.

Ayniqsa, axborot texnologiyalari va texnik vositalarning rivojlanishi asnosida bu xil tajriba va bilimlarning to'planishi shiddatli tus oldi, bu esa alohida fan sifatida "ishlab chiqarish menejmenti"da o'z aksini topdi. Fan sifatida ishlab chiqarish menejmentini tashkil etish korxonalarni globalizatsiya sharoitida bozor munosabatiga o'tishning vositasi bo'lib xizmat qiladi. Bozor munosabatlariga o'tish sharoitida asosiy e'tiborni boshqaruv va ishlab chiqarish jarayonlariga, yangi sifat o'zgarishlarni kiritishga, ijtimoiy-iqtisodiy muammolarini yechishda yangi innovatsion usullardan foydalanishga qaratish lozim. Ushbu vazifalarni amalga oshirish - butun boshqaruv tizimida tub o'zgarishlarni amalga oshirishni talab etadi. Boshqaruvning axborot ta'minotini yaxshilash va ilmiy texnik axborotlar rolini oshirish hozirgi kunning dolzarb masalasidir. Boshqaruv qarorlarini tayyorlash, qabul qilish va uni amalga oshirishni nazorat qilishda tub o'zgarishlar yasash lozim.

Oliy rahbariyatga va mutaxassislarga korxonalar, hissadorlik jamiyatlarini boshqarishda katta huquqlar va to'liq erkinlik berilgan bo'lib, ular mehnatini tashkil etishda yangi usullarni joriy etish lozim. Shunga mos holda kadrlarning bilim saviyasi va malakasiga qo'yilayotgan talablar kuchaymoqda, boshqaruv organlari tuzilmasiga o'zgarishlar kiritilmoqda va boshqaruv vazifalari, usullari takomillashmoqda. Korxonalar hamda hissadorlik jamiyatlaridagi marketing xizmati va bo'limlari tomonidan bajarilayotgan ishlar ko'lami yildan-yilga kengaymoqda. Bozor ishlab chiqarishni boshqarish bilan bog'liq bo'lgan katta ish hajmini amalga oshrishni talab etmoqda.

Ishlab chiqarish menejmenti - bu, mahsulot ishlab chiqarish jarayonlarini boshqarish yoki keng tarmoqlararo kesimda xizmatlar taqdim etishni o'rganuvchi fandir. Mazkur fan doirasida biror-bir alohida tarmoq uchun emas, balki ishlab chiqarishning barcha sohalari uchun birdek tegishli bo'lgan ishlab chiqarishni boshqarishning umumiy jihatlari ajratib ko'rsatiladi. Ishlab chiqarish va boshqaruv

faoliyatining qarorlar qabul qilish, bashoratlash, ishlab chiqarish korxonasi yoki ma'muriy binoni joylashtirish, buyum va xizmatlarni loyihalashtirish, resurslarni taqsimlash, rejalashtirish, sifatni kafolatlash va shu kabi turlari har qanday biznes-tashkilotda muhim sanaladi. Mazkur bilimlarning markazida menejment fani va uni tashkil etish san'atini egallash yotadi. Menejment – bu boshqa odamlarning mehnati, axloq-odobi, aqliy salohiyatidan foydalanish orqali qo'yilgan maqsadlarga erishishdir.

O'quv qo'llanmaning asosiy maqsadi ishlab chiqarish menejmenti nazariyasi va amaliyotini umumlashtirish va u bilan talabalarni, tadqiqotchilarni va menejment sohasida mutaxassislar tayyorlayotgan Oliy o'quv yurtlari professor-o'qituvchilarini tanishtirishdan iboratdir. O'quv qo'llanmada ishlab chiqarish menejmentining o'ziga xos jihatlari, yangicha iqtisodiy shart-sharoitlarda o'z ahamiyatini yo'qotmagan mahalliy tajribalarni inobatga olgan holda mazkur bilimlar sohasida to'plangan boy xorij tajribasi o'z aksini topgan.

Mualliflar jamoasi o'quv qo'llanmani yanada boyitish maqsadida bildirilgan taklif va e'tirozlar uchun barcha o'quvchilarga o'z minnatdorchiligini bildirib qoladi.

1-BOB. ISHLAB CHIQARISH MENEJMENTI KURSINING MAZMUNI, MAQSADI VA VAZIFALARI

«Fan tugal bir kitob bo'lmagan va hech qachon bo'lmaydi ham. Har bir muhim yutuq yangi savollarni tug'diradi. Har qanday taraqqiyot vaqt o'tishi bilan yangidan-yangi va yanada chuqurroq qiyinchiliklarni yuzaga keltiradi».

A. Eynshteyn

1.1. Ishlab chiqarish menejmenti fanining o'rganish obyekti va predmeti

Ishlab chiqarish menejmenti fanining o'rganish obyekti bo'lib korxona (tashkilot) hisoblanadi. Korxonaning o'lchamlari, tashkiliy – huquqiy shakli va uning u yoki bu tarmoqqa mansubligi muhim ahamiyat kasb etadi. Shu sababli, ushbu fanni o'rganishda barcha korxonalar uchun birdek tegishli bo'lgan va ayni chog'da alohida korxonalarning o'ziga xos jihatlari ham ajratib ko'rsatiladi. Shu bois, u o'ta zamonaviy bilimlarni talab etuvchi va ayni chog'da murakkab o'rganish obyektlaridan biri bo'lgan iqtisodiyot korxonalari faoliyatini qamrab olganligi sababli undan amalda har qanday biznes sohasi, shu jumladan xizmat ko'rsatish korxonalarida ham keng foydalanishimiz mumkin.

"Ishlab chiqarish menejmenti" kursining asosiy o'rganish obyektlari bo'lib, boshqaruv funksiyalari: ishlab chiqarishning texnik tayyorgarligi boshqaruvi, ishlab chiqarishning texnologik tayyorgarligi boshqaruvi, moddiy-texnik ta'minot boshqaruvi, marketing boshqaruvi, mahsulot sifati boshqaruvi, jamoaning ijtimoiy rivojlanishi boshqaruvi hisoblanadi. Bunday yondashuv ishlab chiqarish menejmenti fanini boshqaruv qarorlarini asoslash, qabul qilish va ularning bajarilishini tashkil etishning amaliy vositasiga, boshqaruv texnologiyasi va jarayonlarini takomillashtirish negiziga, har bir rahbar, mutaxassis va bevosita ijrochi faoliyatining ajralmas qismiga aylantiradi.

Bozor munosabatlari sharoitida ishlab chiqarish menejmenti boshqariluvchi obyektni strategik rivojlantirish sohasida samarali qarorlarni asoslashning asosiy vositasiga aylanishi, istiqbolli yo'nalishga ega bo'lishi lozim. Ishlab chiqarish menejmenti tashkilotining istiqbolli yo'nalishi - boshqariluvchi obyektni tadqiq qilishning yangi yo'nalishlarini shakllantirish zaruratini belgilaydi.

Birinchidan, korxonani rivojlantirish istiqboli, uning ichki aloqalari tadqiqot va tahlil obyektiga aylanadi.

Ikkinchidan, korxonaning boshqa korxonalar bilan aloqalari takomillashtiriladi. Xalqaro aloqalarning tez rivojlanishi va korxonalarning jahon bozoriga chiqishi bilan jahon xo'jaligidagi yutuqlar zamonaviy ishlab chiqarish menejmenti tamoyillarini o'zida mujassamlashtirgan tashkilotning amaliy etaloniga aylanadi.

Ishlab chiqarish menejmenti fan sifatida "Korxonaning muvaffaqiyati va boshqa korxonalarning yomon ahvolda ekanligi, rentabelligi quyi darajada ekanligi nima bilan belgilanadi?" yoki «Korxonaning muvaffaqiyatini ta'minlash uchun rahbar nima qilishi kerak?», degan savollarga javob berishi lozim. Bu savollarga javoblar mavjud emas, bu muvaffaqiyatni umuman tushuntirib bo'lmaydi, unga erishishning ishonchli usul va yo'llari yo'q, degan ma'noni anglatmaydi. Bunda o'z samaradorligini isbotlagan usullar va yo'llar mavjud. Oddiy javoblarning yo'qligi esa barcha zamonlarda, barcha odamlar va vaziyatlar uchun bir xilda yaroqli usul va yo'llar mavjud emasligidan dalolat beradi. Bu, shuningdek, o'tmishda muvaffaqiyatli bo'lgan usul, kelajakda mutlaqo samarasiz bo'lib chiqishi mumkinligini ham anglatadi.

Respublikada mulkchilikning xilma-xil shakllari (davlat, jamoa, xususiy, aralash) qaror topdi, bozor munosabatlari rivojlantirilmoqda, korxonalarni davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish davom etmoqda. Bozor iqtisodiyoti sharoitida mahsulot ishlab chiqaruvchi bozor kon'yunkturasi, axborotlar va narx-navo harakatini o'rganish asosida tovar va xizmatlar bozoridan resurslar sotib olish yo'li bilan o'z ishlab chiqarishining moddiy-texnik ta'minotini tashkil qiladi. Tovar va xizmatlar bozoridan resurslar bevosita ishlab chiqaruvchilardan yoki yarmarkalardan, auktsionlardan ulgurji ravishda sotib olinadi. Bu esa, bozor sharoitlarida ishlab chiqarishning muhim usuli hisoblangan marketingni chuqur bilishni talab etadi.

Korxona ishlab chiqarish (operatsion) faoliyatini boshqarish usullari va tamoyillari ishlab chiqarish menejmenti fanining o'rganish predmeti bo'lib hisoblanadi. Moddiy ishlab chiqarish sohasi tarmoqlari korxonalari uchun ularning asosiy faoliyatlarini ishlab chiqarish, xizmatlar sohasi tarmoqlari korxonalari faoliyatini esa – operatsion faoliyat sifatida yuritish qabul qilingan. Dunyo tajribasi va amaliyotida ham menejmentning mos bo'limlari ishlab chiqarish menejmenti deb yuritilishi ham bejiz emas. So'nggi yillarda logistika menejmenti bilan bir qatorda ta'minot zanjirlarining integratsiyalashgan boshqaruvi (integratedsupply chain management, ISCM) keng rivoj topmoqda. Faoliyat yuritish sohasidan (ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish) qat'iy nazar korxonaning operatsion faoliyati deyilganda ta'minot, mahsulot va xizmatlar ishlab chiqarish, sotishning chuqur integratsiyalashgan jarayonlari tushunila boshlandi. Ushbu o'rinda ta'kidlab o'tish joizki, fanning an'anaviy nomlanishi "Ishlab chiqarish menejmenti" saqlanib qolmoqda.

Boshqaruv nazariyasi (menejment asoslari) kursidan ma'lumki, ishlab chiqarish jarayonida kishilar o'rtasida vujudga keladigan boshqaruv munosabatlari ishlab chiqarishni boshqarish fanining predmeti bo'lib hisoblanadi. Boshqaruv munosabatlari–bu boshqaruvchi bilan boshqarilayotgan tizim, ya'ni boshqaruv apparati xodimlari bilan mehnat jamoalari o'rtasidagi aloqalar, o'zaro harakatlarning murakkab majmuasidir. Binobarin, ishlab chiqarish menejmentini tashkil etish boshqaruvchi va boshqarilayotgan tizim o'rtasida, rahbar va xodim o'rtasida shunday aloqalar va o'zaro munosabatlarni hosil qilishi hamda boshqaruvni shunday texnika va texnologiyasining mehnatni tashkil etishni

shunday shakllari va tuzilmalarini yaratishni talab etadiki, uning natijasida ishlab chiqarish jarayoni samaradorligi doimiy ravishda o'sib borishi lozim.

Fan sifatida ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishdan maqsad– boshqaruvning barcha bo'g'inlari funksiyalarini muvofiqlashgan o'zaro harakatini ta'minlashdan iborat. Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishning asosiy vazifasi–mehnat unumdorligini doimiy oshirish va bir vaqtning o'zida boshqaruv jarayoni bilan bog'liq xarajatlarni kamaytirish uchun barcha qulay sharoitlarni yaratish hamda boshqaruv xodimlarini normal mehnat sharoitlari bilan ta'minlashdan iboratdir. Umuman, ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishning vazifasi shundan iboratki, boshqaruv tizimining har bir bo'g'ini, boshqaruv apparatining har bir xodimi kerakli zaruriy huquqlarga ega bo'lishi va ushbu huquqlar doirasida ishlab chiqarishni boshqarish bo'yicha mas'uliyatni his etishi lozim. Boshqaruv apparati xodimlarining mehnati shunday tashkil etilishi lozimki, natijada, har bir xodim o'z vazifasini aniq bilishi va faqat o'z ishi bilan shug'ullanishi kerak. Mazkur oddiy va elementar hayotiy qoida-ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishning asosiy tamoyili bo'lib hisoblanadi.

Bozor iqtisodiyoti–bu shunday iqtisodiy tizimki, har xil iqtisodiy turg'unlik, ikkilanishlar yoki chekinishlar uning mohiyatiga ziddir. Bozor iqtisodiyoti mazmun jihatidan korxonalarda takror ishlab chiqarish sur'atlarini yuqori o'sish ko'rsatkichlariga ega bo'lishi uchun doimo boshqaruvning yangi zamonaviy usullari bo'lishini talab etadi. Kishilik jamiyatining rivojlanish tarixida boshqaruv usullari, ya'ni kishilarga ta'sir ko'rsatish usullarining uchta guruhi to'liq shakllandi.

Birinchi *guruh*-bu ierarxiyadir, bunda ta'sir ko'rsatishning asosiy vositasi bo'lib hokimlik–bo'ysunish munosabatlari, insonga yuqoridan tazyiq o'tkazish, majburlash orqali (ma'muriy usullar) uni ishlatish hisoblanadi. Ta'sir ko'rsatish usullarining *ikkinchi guruhi* bozor munosabatlariga asoslangan bo'lib, unda gorizontal chiziq bo'yicha teng huquqli mulkchilik munosabatlari negizida mahsulotni (xizmatni) sotish va sotib olish, xaridor va sotuvchining moddiy manfaatlari (iqtisodiy usullar) yotadi.

Ta'sir ko'rsatish usullarning *uchinchi guruhi*–bu shaxs madaniyati, xulq-atvor va odob munosabatlariga asoslanadi, ya'ni kishilik jamiyati tomonidan ishlab chiqilgan va tan olingan an'analar, ijtimoiy me'yorlar, urf-odatlar, qadr-qimmat va boshqalar ustuvorlik kasb etadi. Ta'kidlash joizki, ierarxiya, bozor, madaniyat– murakkab hodisa va tushunchalardir. Ular barcha harakatdagi xo'jalik va ijtimoiy tizimlarda mavjuddir. Bu yerda gap nimaga ustuvorlik berilishi, nimaga asosiy e'tibor qaratilishi haqida ketayapti. Bu esa, kishilik jamiyatini iqtisodiy jihatdan tashkil etish mohiyatini belgilab beradi.

Bozor– mustaqil huquqiy davlatning mahsuli va iqtisodiy borliq sifatida boshqaruvning asosiy vositasiga aylanmoqda. Xuddi mana shu holat jamiyatning xo'jalik ukladi mohiyatini belgilab beradi. Ierarxiya o'lmaydi va buzilmaydi. Faqat uning o'rni ikkinchi, ya'ni tashkilotlar va korxonalar darajasiga o'tadi hamda uzoq vaqt foyda keltiradi. Korxonalar darajasida iqtisodiy faoliyat rivojlangani sari boshqaruvning byurokratik, mexanik tuzilmalari va tizimlari o'rnini o'ta

moslashuvchan, organik erkin tuzilmalar egallaydi. Unga mutanosib holda jamiyatda bizning iqtisodiy, boshqaruv tafakkurimizda va psixologiyamizda katta madaniy va ma'rifiy o'zgarishlar sodir bo'ladi. Buning uchun rahbariyat takror ishlab chiqarish jarayonini tashkil etishda ishchi va xizmatchilarning asosiy e'tiborini iste'molchi ehtiyojlarini qondirishga tadbirkorlikni rivojlantirishga foyda olishga qaratishi lozim. Bu sohada hali o'ta jiddiy qoloqlikni yengib o'tishimiz va muammolarni hal etishimiz lozim. Chunki xalqaro biznes biz uchun yangilikdir va uni ushbu sohaning uddaburonlaridan o'rganish lozim. Jahon bozori va tashqi iqtisodiy faoliyatda ishtirok etuvchi qo'shma korxonalar soni yildan yilga o'sib bormoqda va qisqa muddatlar ichida ularning personalini o'qitish, malakasini oshirish mumkin emas. Shunday bo'lsada, mazkur muammoni echishning qisqa va samarali yo'llarini izlab topish ijodiy fikrlovchi insonlar uchun asosiy vazifadir. Bugungi globalizatsiya davrida jahon bozorida o'zgarishlar katta va ular tezlik bilan sodir bo'lmoqda, ularga moslashish va ular bilan raqobatlashish uchun biz o'z faoliyatimizni sifat jihatidan takomillashtirishimiz va qayta tashkil etishimiz lozim.

Fan sifatida ishlab chiqarish menejmentini tashkil etish korxonalarni bozor munosabatiga o'tishning vositasi bo'lib xizmat qiladi. Bozor munosabatlariga o'tish sharoitida asosiy e'tiborni boshqaruv va ishlab chiqarish jarayonlariga, yangi sifat o'zgarishlarni joriy etishga, ijtimoiy-iqtisodiy muammolarni yechishda yangi innovatsion usullardan foydalanishga qaratish lozim. Ushbu vazifalarni amalga oshirish - butun boshqaruv tizimida tub o'zgarishlarni amalga oshirishni talab etadi. Boshqaruvning axborot ta'minotini yaxshilash va unda ilmiy-texnik axborotlar ahamiyatini oshirish hozirgi kunning dolzarb masalasidir. Boshqaruv qarorlarini tayyorlash, qabul qilish va uni amalga oshirishni nazorat qilishda tub o'zgarishlar qilish lozim.

Korxonalarning ishlab chiqarish (operatsion) faoliyati bilan bog'liq bo'lgan boshqaruv qarorlarini qabul qilish sohasida nazariy bilim va amaliy ko'nikmalar bilan talabalarni qurollantirish "Ishlab chiqarish menejmenti" fanining maqsadi bo'lib hisoblanadi. "Ishlab chiqarish menejmenti" fani quyidagi vazifalarni hal etishni ko'zda tutadi:

- Ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sohalari korxonalarining ishlab chiqarish (operatsion) faoliyatini boshqarishning nazariy asoslarini o'rganish;
- Korxonalarning ishlab chiqarish (operatsion) faoliyatini boshqarish sohasida strategik, taktik va tezkor qarorlar qabul qilish usullarini o'zlashtirish;
- Korxonalarning ishlab chiqarish (operatsion) faoliyatini boshqarish sohasida tahlil va sintez usullarini qo'llay olish;
- Ishlab chiqarish menejmenti sohasida yechim va qaror qabul qilishning keng qamrovli usul va vositalari, shu jumladan ilg'or axborot texnologiyalaridan keng foydalanish borasida amaliy tajribaga ega bo'lish va shu kabilar.

Ushbu fanning mazmunini boshqaruv tizimi va boshqaruv obyekti orasidagi o'zaro munosabat tashkil etadi. Uning asosiy vazifasi esa o'quvchilarga boshqaruvning zamonaviy usullarini, rahbarlik san'ati sirlarini o'rgatishdan iborat. Fanni o'rganishda iqtisodiy statistika, matematik – iqtisodiy modellashtirish,

mikroiqtisodiyot, tarmoqlar iqtisodiyoti, korxona iqtisqdiyoti, ishlab chiqarishning tarmoq texnologiyasi, menejment asoslari, tadbirkorlik faoliyatini tashkillashtirish kabi fanlarga tayanib ish ko'riladi. Mazkur fanni o'rganishda olingan bilimlar ta'minotlar zanjiri menejmenti, biznes – logistika, biznes jarayonlarning reinjiniringi, biznesni boshqarish va xalqaro biznesning asosi bo'lib hisoblanadi.

1.2. Ishlab chiqarish menejmenti fanining mazmuni, maqsadi va vazifalari

Boshqaruv inson faoliyatining murakkab va mustaqil sohasi bo'lib, unda ko'plab xodimlar va mutaxassislar band bo'ladi. Mazkur kishilar moddiy ishlab chiqarish sohasida band bo'lgan mehnat jamoalari faoliyatiga maqsadli ta'sir ko'rsatishadi, ya'ni ular boshqa kishilar, mehnat jamoalari faoliyatini boshqarishadi va mehnatini tashkil etishadi.

Korxona menejeri–boshqaruvchisining faoliyatining samaradorligi, muvaffaqiyati, birinchi navbatda, menejmentning tashkil etilganlik darajasi bilan belgilanadi. Masalan, sanoat korxonasi rahbarining faoliyati samaradorligi va muvaffaqiyati, uning mehnat va unga haq to'lashni, ish o'rinlariga xizmat ko'rsatishni samarali tashkil etganlik darajasi bilan baholanadi. Shu bilan birga, korxona ishchi va xizmatchilari bilan muomala qilish madaniyati, yuqori rahbariyat bilan o'zaro munosabatlari, o'z vaqtida aniq va to'g'ri strategik boshqaruv qarorlarini qabul qilish qobiliyati va boshqa shunga o'xshash omillar guruhi korxona rahbari erishayotgan muvaffaqiyatlar garovi bo'lib hisoblanadi.

Ishlab chiqarish menejmenti-bu murakkab, ko'p qirrali tizimdir. Shuningdek, quyidagi holatlarda menejmentning tizimliligi namoyon bo'ladi: boshqaruv jarayonlari, usullari, boshqaruvning tashkiliy organlari, kadrlarning organik birligida; marketing; boshqaruvning turli bo'g'inlari faoliyatini o'zaro bog'liqligida; qabul qilinayotgan qarorlarning xarakteri va boshqaruv funksiyalarini organik birligida; ishlab chiqarish menejmentini huquqiy-ijtimoiy, iqtisodiy va ishlab chiqarish texnikaviy ta'minotining o'zaro bog'liqligida. Yuqorida ta'kidlab o'tilgan barcha holatlarni tashkil etish ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishning mohiyatini belgilab beradi. Menejmentni tashkiliy mohiyati quyidagi jihatlarda namoyon bo'ladi:

a) boshqaruv jarayonlarini tashkil etish, ya'ni boshqaruv jarayonlari, usullari, tuzilmasi, funksiyalari va axborot oqimlarini reglamentlash: axborotni qayta ishlash va uzatish, boshqaruv qarorlarini bajarilishini tashkil etish va tamoyillarini asoslash jarayonlari; tashkiliy va hisoblash texnikasi tarkibini tanlash va boshqalar;

b) boshqaruvchi va boshqarilayotgan tizimlarning samarali uyg'unlashuvini ta'minlash. Vazifalar tizimi va ularni bajarishni nazorat etish, eng yaxshi natijalarga erishishni rag'batlantirish, boshqarilayotgan obyektlar faoliyatini baholash va tahlil etish;

d) boshqaruvning turli tizimlari o'rtasida ierarxik mehnat taqsimotining shakllarini aniqlash, bozor va ishlab chiqarishning uyg'unlashuvi, davlat, jamoa, xususiy tarmoq va hududiy boshqaruvni uyg'unlashuvi va boshqalar.

Boshqaruv jarayoni ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishning asosi bo'lib xizmat qiladi. Jarayon – bu harakat bo'lib, u qandaydir bitta bo'g'in doirasida yoki bo'g'inlar o'rtasida amalga oshirilishi mumkin. Boshqaruv tizimlarida har xil ish turlarini bajaruvchi, turli tashkiliy bo'linmalar mavjud bo'lib, ularning o'zaro uyg'unlashuvi menejmentni tashkil etishning negizini tashkil etadi. Boshqacha qilib aytganda, boshqaruv ishlarining barcha turlarini, boshqaruv obyektining butun faoliyatini ilmiy asosda tashkil etish zarur. Menejmentni to'g'ri tashkil etish boshqaruv va ishlab chiqarishning samaradorligiga jiddiy ta'sir etadi.

Fan va texnika yutuqlariga asoslangan ishlab chiqarish menejmentini tashkil etish samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish hamda ularni o'z vaqtida bajarish, bozor munosabatlari sharoitida samarali faoliyat yuritishga, mahsulot ishlab chiqarish, taqsimlash va uni iste'mol qilishdagi yo'qotishlar oldini olish, boshqaruv jarayonida mehnatni tejashga yordam beradi.

"Tashkilot" kategoriyasi ko'p qirrali tushuncha hisoblanadi. Keng ma'noda olganda bu, tizimning o'ziga xos jihati bo'lsa, tor ma'noda esa – u, biror bir narsani yaratishga (masalan, o'z xususiy "ishi"ni tashkil etishga) qaratilgan xatti-harakatni ifoda etadi. Ayni paytda, umumiy maqsadlarga erishish maqsadida uyushgan insonlar guruhini ham, tashkilot sifatida e'tirof etishimiz mumkin. Bular sirasiga ijtimoiy-siyosiy, sport tashkilotlari, adabiyot ixlosmandlari jamiyati va shu kabilarni kiritishimiz mumkin. Agar insonlarning birlashishidan maqsad biznes bo'lsa, u holda ularning birgalikdagi "ishi"ni biznes-tashkilot deb, atashimiz o'rinli bo'ladi. Bu xil tashkilotlar mulkchilik shaklidan qat'iy nazar iqtisodiyotning turli tarmoq va sohalarida faoliyat ko'rsatuvchi korxonalar, firmalar, aksionerlik jamiyatlari va shu kabilar bo'lishi mumkin. Biznes-tashkilotlar o'z oldilariga birgina maqsad, ya'ni "pul ishlab topish"ni birlamchi maqsad qilib qo'yadilar deb hisoblash noo'rindir. Ushbu maqsad qisqa muddatli davrda dolzarb hisoblangani holda, uzoq muddatli davrda esa kelgusida ham yetarlicha foyda olish imkonini beruvchi biznesni saqlab qolish va uni kengaytirish birlamchi maqsadga aylanadi. Umuman olganda biznesda ko'plab maqsadlar bo'lsada, ular o'zaro bog'liq va bir-birini taqozo etadi. Bunday maqsadlar sirasiga misol tariqasida quyidagilarni keltirishimiz mumkin:

• Ishlab chiqarishni rivojlantirish va korxona mulkdorlari (aksionerlari) uchun yetarlicha to'lovlarni amalga oshira olish imkonini beruvchi korxona foyda va daromadlarini oshirib borish;

• Mahsulot va (yoki) xizmatlar ishlab chiqarishga doir barcha xarajat turlarini qisqartirish;

• Cheklangan, qimmat (shu jumladan, tabiiy) resurslardan oqilona foydalanish;

• Bozor ulushini avvalgi darajasida saqlab qolish yoki uni kengaytirish uchun raqobatbardoshlik darajasini oshirish;

• Butun diqqat-e'tiborni iste'molchilarning xohish-istaklariga qaratish, mahalliy va jahon bozorlarida eng yaxshi ta'minotchi sifatida shuhrat topish uchun barcha buyurtmalarni to'laligicha va muttasil tarzda bajarish, tovar va xizmatlarni

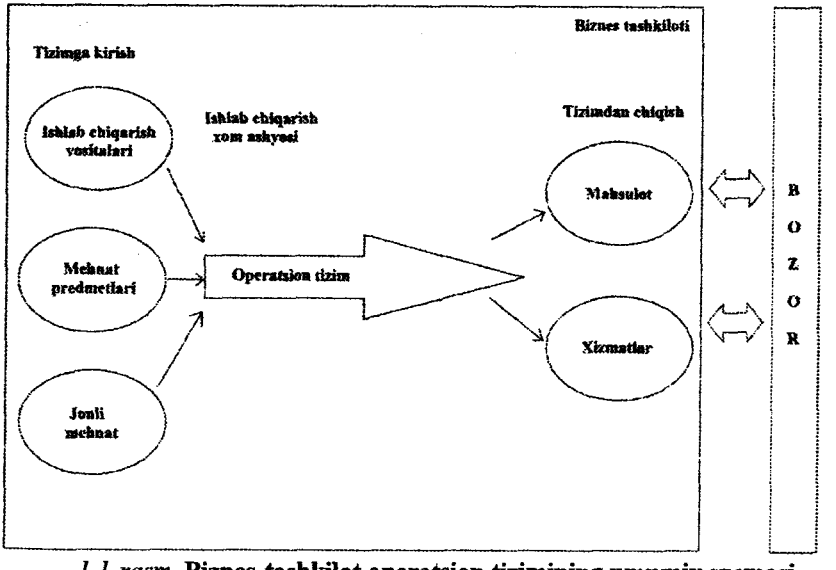
yetkazib berishda tezkorlik va o'z vaqtida yetkazib berish tamoyillariga amal qilish;

• Istiqbolda ishlab chiqarishni yanada rivojlantirishning asosi sifatida yangi texnika va texnologiyalarni o'zlashtirishda raqobatchilardan o'zib ketish;

• Jamoada do'stona va iliq munosabatlarni shakllantirish, har bir xodimning o'z iste'dod va imkoniyatlarini namoyon eta olishi uchun shart-sharoitlar yaratib berish;

• Eng yaxshi mutaxassislarni jamoaga jalb eta olish imkoniga ega bo'lish uchun o'z faoliyat sohasida mashhurlikka ega bo'lish.

Tayanch (operatsion) tizimlar har qanday biznes-tashkilotning o'z oldiga qo'ygan maqsadlariga erishishida hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi, ta'bir joiz bo'lsa biznes-tashkilotning yadrosini tashkil etadi. Tayanch (operatsion) tizimlarning faoliyati tizimga kelib tushuvchi xomashyo, materiallar kabi tabiiy resurslar va butlovchi qismlar (mehnat predmetlari)ni bino, inshoot, asbob-uskunalar, transport vositalari va hokazo (ishlab chiqarish vositalarini) ma'lum bir bilim, tajriba va ko'nikmalarga ega bo'lgan insonlar mehnatidan foydalangan holda tayyor mahsulotlarga va ko'rsatilayotgan xizmatlarga aylantirish bilan bog'liq bo'ladi.



1.1-rasm. **Biznes-tashkilot operatsion tizimining umumiy sxemasi**

Shu bois ham, tayanch tizimlarni bozorda iste'mol talabini qondiruvchi mahsulotlarni ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish uchun tashkilot resurslarini birlashtirishning o'ziga xos shakli sifatida ham aniqlashtirishimiz mumkin. Mahsulot va xizmatlarni bozorda sotish biznes-tashkilotni yaratishdan ko'zlangan

maqsadlarga va tashkilot missiyasiga erishishga imkon berishi lozim bo'lgani holda, tayanch tizimlar ushbu maqsadlarga erishishni ta'min etuvchi vosita sifatida qaralishi lozim.

Tashkilotda bir vaqtning o'zida bir-biridan sezilarli darajada farq qiluvchi bir necha tayanch tizimlar faoliyat ko'rsatishi mumkin. Masalan, aviakompaniyalar yo'lovchi va yuklarni tashish jarayonidan tashqari uchish apparatlariga texnik xizmat ko'rsatish, marketing va chiptalar sotish, parvoz vaqtida yo'lovchilarni ovqatlantirish, ularning xavfsizligini ta'minlash va shu kabi tayanch tizimlar faoliyatini mos ravishda yo'lga qo'yishlari va tashkil etishlari lozim bo'ladi. Tashkilotning tayanch tizimlari tarkibi u tomonidan bajariladigan vazifalarga va o'z navbatida esa uning maqsadlari yoki tashkilotning strategik missiyasiga uzviy bog'liqligi ayon bo'ladi. Aviakompaniyalar misolida bunday missiya "Tezlik, xavfsizlik va qulaylik barcha uchun" bo'lishi mumkin.

"Biznes-tashkilot" va "tayanch tizim" tushunchalari yana bir muhim kategoriya – "operatsion menejment" bilan o'zaro uzviy bog'liq. Keng ma'noda olganda "Operatsion menejment" – bu tayanch tizimlarni barpo etish va ularning faoliyat ko'rsatishini ta'min etish usullari yig'indisidir. Tayanch tizimlar favqulodda turli-tuman ko'rinishlarda namoyon bo'ladi. Tayanch tizimlar faoliyat ko'rsatish natijalarining turlichaligi ularni tasniflashning asosiy belgisi bo'lib xizmat qiladi. Shunday qilib, ular faoliyat ko'rsatish natijasi tayyor mahsulot va buyum bo'lgan ishlab chiqarish va natijasi xaridorga moddiy ko'rinishdagi biror-bir tovarni taqdim etmasdan uning ma'lum bir ehtiyojini qondirish, ma'lum bir xizmat ko'rsatishni ko'zda tutuvchi servis tizimlariga bo'linadi. Ushbu o'rinda yangi avtomashina mahsulotga, shikastlangan avtomashinani ta'mirlash esa – xizmat ko'rsatishga misol bo'ladi.

Tayanch tizimlarning ikki guruhga bo'linishi o'z navbatida mos ravishda menejmentning ham tasniflanishiga olib keladi. Ishlab chiqarish menejmenti ishlab chiqarish tizimlari bilan ish ko'rsa, servis va xizmat ko'rsatish tizimlari bilan bank, turizm, transport, pullik tibbiy va ta'lim xizmatlari ko'rsatish, shou-biznes sohasidagi menejment shug'ullanadi. Servis va xizmat ko'rsatish sohasidagi menejmentning barcha yo'nalishlarini "operatsion menejment" tushunchasi ostida birlashtirish qabul qilingan. O'quv qo'llanmada ishlab chiqarish menejmenti bilan bir qatorda operatsion menejmentga ham urg'u berilgan holda, ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish va amalga oshirish, ishlab chiqarish tizimlarini barpo etish va ularning amalda bo'lishining bir qadar maqbul shakllarini ta'minlovchi ishlab chiqarish menejmentiga katta e'tibor qaratiladi.

Ishlab chiqarish menejmentining yuqorida tilga olib o'tilgan vazifalarining bo'linishiga mos ravishda uning funksiyalarini ham ikki guruhga: tayanch tizimlarni barpo etish funksiyasiga va ushbu tizimlarning amalda bo'lishini ta'min etish funksiyalariga ajratishimiz mumkin. Bunda farq shundan iboratki, tizim yaratishga qaratilgan qarorlar doimo vaqt bo'yicha ancha kech natijalar bergani holda, tizimning amalda bo'lishini ta'min etishga qaratilgan qarorlar yetarlicha tez natija beradi. Bu esa o'z navbatida ishlab chiqarish menejmenti funksiyalarini mos ravishda strategik va taktik funksiyalarga bo'linishi haqida so'z yuritish imkonini

beradi. Ushbu funksiyalarning ikkisi ham pirovardida biznes- tashkilot tomonidan o'z missiyasini bajarishiga imkon yaratib beradi.

Ishlab chiqarish menejmentining strategik funksiyalari yoki uning strategiyasi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1) Yangi tovarlar ishlab chiqarilishi va ishlab chiqarilayotgan tovarlarni modernizatsiyalashni belgilab beruvchi, tovar strategiyasi. Ushbu strategiya tovarlarning hayotiylik siklini tahlil qilish, marketing tadqiqotlarini olib borish bilan uzviy bog'liq[1];

2) Saralab olingan tovarlarni ishlab chiqarish usullarini tanlash, ishlab chiqarish quvvatlari va uning zaxiralarini asoslab beruvchi jarayonlar strategiyasi. Ishlab chiqarish usuli deyilganda ushbu o'rinda ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarish usullari, mahsulotlarni ishlab chiqarish va xizmatlarni taqdim etish texnologiyasi, ishlab chiqarish vositalarining umumiyligi tushuniladi. Birinchi navbatda mazkur tashkil etuvchilar yangi tovarlarni ishlab chiqarish ko'lami, marketing tadqiqotlari davomida aniqlanuvchi mazkur tovarlarni ishlab chiqarishning barqarorligi va takroriyligi ta'siri ostida bo'ladi;

3) Egiluvchanlik (moslashuvchanlik) talablarining bajarilishi va shuningdek, biznes yuritish samaradorligiga katta ta'sir ko'rsatuvchi ta'minot va taqsimlash tarmoqlarining ishonchliligini hisobga olgan holda hududiy jihatdan yangi ishlab chiqarishlarni joylashtirish strategiyasi;

4) Yangi yoki qaytadan tashkil etilayotgan korxonaning tashkiliy tuzilmasi, korxona ichida ishlarni tashkil etish usul va shakllari, ishchi markazlarini tashkil etish va ularni resurslar bilan ta'minlashni belgilab beruvchi, ishlab chiqarishlarni tashkil etish strategiyasi;

5) Korxonaga xizmat ko'rsatuvchi texnik, transport va ombor xo'jaliklarini tashkil etish usul va shakllarini belgilab beruvchi, ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatish strategiyasi;

6) So'nggi yillarda biznes yuritish sohasida yuz berayotgan tub o'zgarishlar sababli tobora katta ahamiyat kasb etib borayotgan, sifat strategiyasi.

Ishlab chiqarish menejmentining taktik funksiyalari yoki uning taktikasi quyidagilardan iborat:

1) Zaxiralarni har qanday ishlab chiqarish tizimining muhim ajralmas bo'lagi, ularni boshqarishni esa – ishlab chiqarishdagi moddiy oqimlarni boshqarish unsuri sifatida qarab chiquvchi, zaxiralarni boshqarish taktikasi;

2) Zaxiralarni kamaytirish va amalda ularsiz ishlash yo'llarini ko'rsatib beruvchi, "ayni o'z vaqtiga yetkazib berish" taktikasi;

3) Talabga bog'liqlik sharoitida korxonada rejalashtirish tizimini belgilab beruvchi, ishlab chiqarilayotgan buyumlarda ehtiyojlarni hisobga olish taktikasi;

4) O'zgaruvchan bozor talabini hisobga olgan holda, o'rta muddatli davrlarda ishlab chiqarish sur'atlarini samarali rejalashtirish borasida yechim va qarorlar olish imkonini beruvchi, takomillashtirilgan rejalashtirish taktikasi;

[1]Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 2-е изд. СПб.: Питер, 1999.

5) Ishchi markazlarining yuklanganlik darajasi va vujudga kelishi mumkin bo'lgan navbatlarni inobatga olgan holda, ijrochilar darajasida ishlab chiqarish jadvallarini tuzish taktikasi.

Ishlab chiqarish menejmentining yuqorida sanab o'tilgan asosiy strategik va taktik funksiyalarining mazmuni va ularning amalda bo'lish tamoyillari mazkur o'quv qo'llanmaning tegishli bo'limlarida batafsil ko'rib chiqilgan. Ma'lum bir vaziyatlarda ularning ko'rinishlari o'zgartirilishi va ba'zi holatlarda esa ularning tarkibi kengaytirilishi ham mumkin.

Mamlakatimiz ishlab chiqarishni rivojlantirishda o'z manbalari va omillariga ega. Birinchi navbatda, bu katta ilmiy-texnik salohiyat, boy tabiiy resurslar zaxiralari, yuqori malakali mutaxassis-kadrlar, olimlar va muhandislardir. Ushbu salohiyatdan foydalanish uchun zamonaviy ishlab chiqarish tuzilmalarini tashkil etish zarur.

Asosiy xulosalar

1. Boshqaruv nazariyasi kursidan ma'lumki, ishlab chiqarish jarayonida kishilar o'rtasida vujudga keladigan boshqaruv munosabatlari ishlab chiqarish menejmenti fanining predmeti bo'lib hisoblanadi.

2. "Ishlab chiqarish menejmenti" kursining asosiy o'rganish obyektlari bo'lib boshqaruv funksiyalari: ishlab chiqarishning texnik tayyorgarligi boshqaruvi, ishlab chiqarishning texnologik tayyorgarligi boshqaruvi, moddiy-texnik ta'minot boshqaruvi, marketing boshqaruvi, mahsulot sifati boshqaruvi, jamoaning ijtimoiy rivojlanishi boshqaruvi hisoblanadi.

3. Boshqaruv munosabatlari–bu boshqaruvchi bilan boshqarilayotgan tizim, ya'ni boshqaruv apparati xodimlari bilan mehnat jamoalari o'rtasidagi aloqalar, o'zaro harakatlarning murakkab majmuasidir.

4. Ishlab chiqarish menejmenti fanining mazmunini uchta asosiy bo'lim tashkil etadi: bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishning uslubiy asoslari; ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishni tahlil etish va unda ilmiy tadqiqotlar olib borish; ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishni loyihalash va uni amaliyotga tatbiq etish.

5. Ishlab chiqarishni texnik va texnologik tayyorgarligini boshqarish, moddiy-texnik ta'minotni boshqarish, marketingni boshqarish, mahsulot sifatini boshqarish, jamoani ijtimoiy rivojlanishini boshqarish ishlab chiqarish menejmenti fanining tadqiqot obyektlari bo'lib hisoblanadi.

Nazorat savollari

1. Globalizatsiya sharoitida O'zbekiston Respublikasining iqtisodiy rivojlanish strategiyasini aytib bering?
2. O'zbekiston Respublikasida ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirishning asosiy yo'nalishlari nimalardan iborat?
3. Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirishning asosiy yo'nalishlariga tavsif bering?
4. «Ishlab chiqarish menejmenti» kursining mazmuni nechta bo'limdan iborat?
5. Tadbirkor bilan menejer o'rtasidagi farq nimadan iborat?
6. Muvaffaqiyatga erishish uchun korxona rahbariyati nima qilishi zarur?
7. Unumdorlik tushunchasini tavsiflab bering?
8. Tashkilot faoliyatini qachon muvaffaqiyatli deb, atash mumkin?
9. Boshqaruvni tashkil etishni tadqiq qilish mazmuni nimadan iborat?
10. Kishilik jamiyatining rivojlanish tarixidan boshqaruv usullarining nechta guruhi shakllangan?

2-BOB. TASHKILOTNI BOSHQARISH TIZIMINING TUZILISHI VA MAZMUNI

Boshqaruv tuzilmasi borgan sari uzoq davr mobaynida faoliyat ko'rsata olish xususiyatini yo'qotib, nobarqaror bo'lib bormoqda

P.Draker

2.1. Tashkilotning boshqarish tizimi tuzilmasi

Tashkilotning boshqaruv tuzilmasi bu-korxona faoliyatini muvofiqlashtiradigan, tashkil qiladigan menejment tizimi bo'lib, uning biznes rejasini yoki innovatsion loyiha rejasini bajarish uchun, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqadigan va joriy etadigan uning tarkibiga kiruvchi barcha alohida bo'lim va xizmatlar tizimi jamlanmasi bo'lib hisoblanadi. Korxonaning boshqaruv tuzilmasining shakllanish murakkabligini, ierarxik darajasini, belgilab beruvchi asosiy omillarga quyidagilar kiradi;

- Ishlab chiqarish darajasi va sotish xajmi;
- Ishlab chiqarilayotgan mahsulot nomenklaturasi;
- Mahsulot ishlab chiqarish murakkabligi va unifikatsiya darajasi;
- Ishlab chiqarishning kooperatsiyalashuv, kontsentratsiyalashuv va ixtisoslashuv darajasi;
- Mintaqada infratuzilmaning rivojlanish darajasi;
- Korxonaning xalqaro aloqalari.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida ta'kidlab o'tilgan omillarga qarab korxonaning boshqaruv tuzilmasida chiziqli, chiziqli-funksional, shtabli va muammoli-maqsadli tuzilmalarni tashkil etish mumkin. Barcha ta'kidlab o'tilgan boshqaruv tuzilmalari o'z yutuq va kamchiliklariga ega. Korxona o'ziga boshqaruv tuzilmasini tanlashda, boshqaruv tuzilmasini shakllanishiga ta'sir etuvchi omillarni tahlil etishi va shunga qarab boshqaruv tuzilmasini tanlashi lozim.

Boshqaruvning yangi tashkiliy tuzilmasi mulkchilikning turli xil shakllari, davlat va xususiy sektorning o'zaro ta'siri, korxonalar va boshqaruvning hududiy organlariga vakolatlarni berish kabi omillarni inobatga olish negizida barpo etilishi kerak.Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini isloh etish bu – maqsad emas, balki maqsadga erishish vositasidir. Maqsad esa – ishlab chiqarish samaradorligi va boshqaruv sifatini oshirishga qaratilgandir.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini isloh qilishning asosiy vazifasi – boshqaruvning barcha bosqichlarida shunday boshqaruv apparatini yaratishdan iboratki, natijada, mazkur boshqaruv apparati mulkchilikning turli xil shakllariga ishlab chiqarishni tashkil etishning yangi usullariga, bozor iqtisodiyoti sharoitida tarmoqlarni faoliyat yuritish sharoitlariga mos kelishi va boshqarishning barcha

funksiyalari (texnik, texnologik, iqtisodiy, ijtimoiy, huquqiy)ni amalga oshirishni ta'minlashi lozim.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini isloh etish masalalari ham amaliy, ham nazariy jihatdan to'liq ishlab chiqilmagan. Ayniqsa, boshqaruvning ilmiy asoslangan tashkiliy tuzilmasini ishlab chiqish uslubiyoti masalalari-o'ta dolzarbdir. Tashkiliy tuzilmani isloh etishda ilmiy bilishning quyidagi umumiy: ya'ni formal mantiq, tahlil va sintez, induksiya va deduksiya, gipoteza va sinov-tajriba usullaridan foydalaniladi.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini isloh qilish konsepsiyasi quyidagi tamoyillar, ya'ni demokratlashtirish, optimallik, ilmiylik va samaradorlikka asoslangan bo'lishi lozim. Taniqli amerikalik olim A. Chandler ko'p yillar davomida «Dyupon», «Djeneral motors» va «Sirs» kabi yirik kompaniyalarning tashkiliy tuzilmasidagi o'zgarishlarni tahlil etib, ushbu o'zgarishlar maqsadlar va strategiyasidagi o'zgarishlar bilan qanday mos kelishini taqqoslash asosida o'zining «Strategiya tashkilot tuzilmasini belgilab beradi» degan xulosasini yaratdi. Bu shundan dalolat beradiki, boshqaruv obyektining tuzilmasi shunday bo'lishi lozimki, natijada, u strategiyani to'liq amalga oshirishni ta'minlashi lozim. Bozor munosabatlariga o'tish bilan birga strategiya ham o'zgaradi. Bu esa shunga mos keluvchi o'zgarishlar tashkiliy tuzilmalarda ham sodir bo'lishini talab etadi. Tashkillashtirishning klassik nazariyasiga muvofiq, boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini loyihalash va isloh qilish yuqoridan pastga qarab amalga oshirilishi kerak. Avvalambor, umumiy maqsadlar aniqlanadi, so'ngra esa vazifalar va umumiy qoidalar shakllantiriladi.

Hozirgi zamon ishlab chiqarishi murakkab tizim bo'lib, uning samarali, bir tekis ravon faoliyati korxonaning boshqaruv mexanizmi orqali ta'minlanadi. Korxonaning boshqaruv mexanizmi bu – boshqaruv tuzilmalari va ma'muriy organlarining yashash tizimi bo'lib, uning yordamida korxona vazifalari bajariladi, maqsadlarga erishiladi, ichki aloqalar o'rnatiladi va uning faoliyatining nazorati amalga oshiriladi. Boshqaruv mexanizmi quyidagi komponentlardan tashkil topgan:

- boshqaruvning asosiy tamoyillari va qonunlari;
- boshqaruvning funksional tarkibiy tuzilmasi;
- iqtisodiy va huquqiy me'yorlar va cheklashlar;
- axborotlar;
- axborotlarni qayta ishlashning texnik vositalari, qoidalari va usullari.

Shunday qilib, ishlab chiqarish tizimi yagona mexanizm bo'lib, uning har bir bo'g'ini o'ziga tegishli funksiyani bajaradi. Boshqaruvda boshqaruv qarorlarini tayyorlash, qabul qilish va amalga oshirishni nazorat etish usullari va vositalarining sintezi sifatida tasavvur etish mumkin. Har bir korxona darajasida ishlab chiqarishni boshqarish ikkita asosiy vazifani bajaradi:

1. Iqtisodiy (daromadni ko'paytirish);
2. Ijtimoiy (mehnat qilish va yashash uchun qulay imkoniyatlarni yaratish)

2.1-jadval

Boshqaruv tuzilmasini belgilovchi omillar

T/r	Belgi guruhlari	Belgilar va omillar
1	Tuzilmani aniqlovchi belgilar	-boshqaruv maqsadi -boshqaruv funksiyalari va vazifalari -xizmat qilinadigan mintaqalar va iste'molchilar guruhi -ish vaqtining tartibi, oralig'i va boshq
2	Tuzilmaga ta'sir qiluvchi omillar	-tashqi muhit -texnologiya -korxonaning katta-kichikligi -biznes strategiyasi -xodimlar soni -qabul qilinadigan qarorlar tizimi -shakllangan tuzilma va boshqalar
3	Tuzilmani maqbullash-tiruvchi belgilar	-yuqori malakali xodimlarga ega bo'lgan, uncha katta bo'lmagan bo'limlar va bo'g'inlar -ko'p bo'lmagan boshqaruv bo'g'inlari -o'zgarishlarga nisbatan sezgirlik va hozirjavoblik -yuqori darajadagi unumdorlik -past darajadagi xarajatlar -ish jadvalining bevosita iste'molchilarga moslash-ganligi va boshq

Boshqaruvda tamoyil bu-asosiy qoida, talab, boshqaruv g'oyasi esa uning negizidir. Bu borada Yapon firmalari faoliyati va ish tajribasidan misollar keltiramiz:

1. Qarz uchun foydadan voz kechma, lekin foydani olib qarzni unutma.
2. O'z mehnatimiz bilan hayotimizni yaxshilaymiz va eng yaxshi jamiyat quramiz.

Ishlab chiqilgan tamoyillar asosida korxona faoliyatining maqsadiga aniqlik kiritiladi, uning iqtisodiy siyosati shakllantiriladi va uni amalga oshirish usullari ishlab chiqiladi. Boshqaruvning asosiy tamoyillari quyidagilardan iborat:

1. Maqsadlarning muvofiqligi va markazlashganlik tamoyili.
2. Uzluksizlik va ishonchlilik tamoyili.
3. Rejalilik, mutanosiblik va dinamik o'zgaruvchanlik tamoyili.
4. Demokratik tamoyil.
5. Boshqaruv usullari va qoidalarining ilmiy asoslanganlik tamoyili.
6. Boshqaruv samaradorligi tamoyili.
7. Davlat, jamoa va shaxsiy manfaatlarning uyg'unlashuvi tamoyili.

Korxonada boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi korxonaning tarkibiy tuzilmasiga va boshqaruv obyektlarining funksional yo'nalishiga, ko'lamiga mos kelishi lozim. Korxonaning boshqaruv tuzilmasi tarkibi-bu boshqaruv bo'g'inlari

va funksional bo'limlarining shunday mantiqiy joylashuviki, bunda u eng samarali tarzda tashkilot maqsadlarini amalga oshirish imkonini beradi. Lekin bunda unga ta'sir etuvchi omillarni hisobga olish lozim (2.1-jadval);

Boshqaruv maqsadi, funksiyalari va vazifalari boshqaruv tuzilmasini aniqlovchi dastlabki belgilardan hisoblanadi. Shu o'rinda ta'kidlash lozimki, ko'pgina hollarda yangi korxona yoki muassasalarni tashkil etish paytida avval boshqaruv bo'g'inlarining tarkibi hamda boshqaruv apparati shtatlari belgilanadi, so'ngra ular o'rtasida vazifalar taqsimlanadi.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi boshqaruv oldida turgan vazifalarni muvaffaqiyatli hal etishga yordam beradigan qilib tuzilishi kerak. Shu nuqtai nazardan bu tuzilma quyidagi talablarga javob berishi lozim.

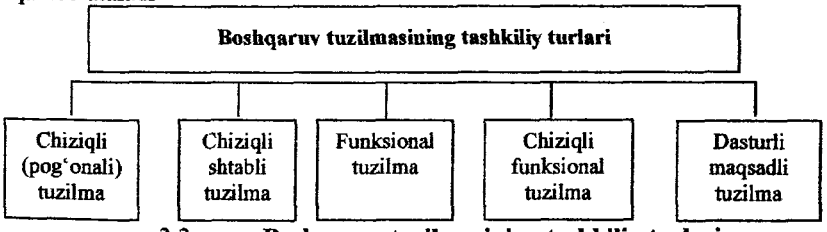
1. Boshqaruv tuzilmasida bo'g'in va bosqichlar soni maqbul bo'lishi kerak. Bo'g'in va bosqichlar sonining asossiz ko'payib ketishi esa:

- boshqaruv apparatini saqlash xarajatlarining ortib ketishiga;
- axborotlarning o'tish yo'li va vaqtining cho'zilib ketishiga;
- boshqaruvda parallellik va takrorlanishlarning vujudga kelishiga;
- boshqaruvda mas'uliyatsizlikka yo'l qo'yilishiga va pirovardida boshqaruv samarasining pasayishiga olib keladi.

2. Boshqaruv tuzilmasi boshqaruv apparatining tezkor ishlashini ta'minlashi lozim. Bu faoliyat joriy vazifalarni o'z vaqtida va mohirlik bilan tez hal etishda namoyon bo'ladi. Bunga ishlab chiqarishning miqyosi, murakkabligi boshqaruv obyektlarining joylashuvi ham ta'sir ko'rsatadi.

Boshqaruv tuzilmasining quyidagi asosiy tashkiliy turlari ma'lum (2.2.-rasm). Har bir tuzilmada rasmiy va norasmiy aloqalar mavjud. Rasmiy aloqalar avvalo, vertikal aloqalardir. Ular rahbarlikning va bo'ysunishning turiga ko'ra bir - biridan farq qiladi.

Agar, rahbarlik to'laqonli bo'lib, quyi organ quyi faoliyatga doir barcha masalalarga dahldor bo'lsa, u holda bu xildagi aloqa *chiziqli rasmiy aloqa* deb ataladi. Agar rahbarlik cheklangan bo'lib, quyi organ quyi faoliyatiga doir o'zining masalalariga dahldor bo'lsa, u holda bu xildagi aloqa funksional vazifaviy rasmiy aloqa deb ataladi



2.2-rasm. **Boshqaruv tuzilmasining tashkiliy turlari**

Boshqaruvning chiziqli tuzilmasi uncha murakkab bo'lmagan ishlab chiqarish sharoitida ijrochilarning vazifalari oddiy, buyruq va axborotlar hajmi kam bo'lgandagina, o'zini oqlashi mumkin. Ishlab chiqarishning tobora

murakkablashib, ko'lamining kengayib borishi boshqaruv funksiyalarini tabaqalashtirishni talab qiladi, tuzilmaning o'rniga chiziqli-shtabli tuzilmaning vujudga kelishini taqozo etadi. Ushbu tuzilma har bir chiziqli rahbar qoshida ixtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, ya'ni shtablar tuzish orqali tashkil etiladi.

Shtablarning vazifasi har xil muammolarni o'rganish orqali rahbarlarga qaror qabul qilishda yordam berishdan iborat. Bunday shtablarga ehtiyojning paydo bo'lishiga asosiy sabab – bu tashkilotlardagi funksiyalarning murakkablashuvidir. Bu yerda mehnat taqsimoti ikki turdagi maqsad va vazifalar bilan belgilanadi.

Chiziqli rahbarlar korxonaning bosh maqsadiga erishish yo'lidagi birlamchi vazifalarning bajarilishiga javobgar bo'lsalar, shtabdagilar esa birlamchi vazifalarga tobe bo'lgan ikkilamchi vazifalarning bajarilishiga javobgar bo'ladilar. Ular maslahat berish funksiyasini bajaradilar. Chiziqli rahbarlarning asosiy vazifasi taklif etilgan usul va vositalar ichidan maqsadga muvofiq bo'lganlarini aniqlash va uni uzil-kesil qabul qilishdan iborat. Bu tuzilmaning afzalligi shundan iboratki, chiziqli rahbarlar o'z diqqatlarini ilmiy-tadqiqot ishlariga emas, balki asosan, korxonaning joriy faoliyatiga qaratadilar. Uning kamchiligi esa boshqaruv tizimida ortiqcha bo'g'inlarning paydo bo'lishi, natijada esa boshqaruv tezkorligining susayishi va boshqaruv xarajatlarining o'sishidadir. Bu boshqaruv tuzilmasi rahbarlar va tuzilma bo'g'inlarini har xil vazifalar va aniq bo'linmalardagi boshqaruv faoliyatini ixtisoslashtirishga qaratilganligi bilan oshirilib turadi. Bunda har bir boshqaruv bo'g'iniga muayyan funksiyalar biriktirilib qo'yiladi. Masalan, biri marketingni, ikkinchisi ishlab chiqarishni, uchinchisi esa - moliyani boshqarish bilan shug'ullanadi.

Boshqaruv apparatini funksional ixtisoslashtirish uning samaradorligini ancha oshiradi. Boshqaruvning hamma funksiyalarini bajarishi lozim bo'lgan universal rahbarlar o'rniga o'z sohasini puxta biladigan, o'z shtatiga ega bo'lgan, o'ziga topshirilgan ish uchastkasi uchun javob beradigan mutaxassislar apparati paydo bo'ladi.

Albatta funksional xizmatlar rahbarlari va mutaxassislari:

- o'z sohasini chuqur va puxta biladigan;
- jarayonlar va hodisalarni tahlil qilish va baholash qobiliyatiga ega bo'lgan;
- o'z xulosa va tavsiyalarini himoya qila oladigan;
- chiziqli tuzilma rahbarlarini shu tavsiyalarni amalga oshirish maqsadga muvofiqligiga ishontira oladigan kishilar bo'lishi kerak.

2.2.-jadval

Funksional tuzilmaning ijobiy va salbiy tomonlari

Ijobiy tomonlari	Salbiy tomonlari
• bunda boshqaruv faoliyati chuqur ixtisoslashadi. Bu esa boshqaruv samaradorligining, boshqaruv xodimlari kasb-mahorati darajasining o'sishini	• funksional organlar o'ziga topshirilgan funksiyalarni sifatli bajarishdan manfaatdor bo'lib, «begona» funksiyalar uchun ham, butun korxonaning umumiy faoliyati uchun

ta'minlaydi: marketing bo'yicha mutaxassis shu sohani boshqa yuqori organ rahbarlaridan yaxshi biladi va bu ishni yuqori saviyada bajaradi • funksional sohada muvofiqlashtirish ishini yaxshilashga erishiladi. Xizmatchilar bunga yaxshi va tez ko'nikma hosil qiladilar • moddiy xarajatlarni kamaytiradi, boshqarishdagi takrorlanishlarga chek qo'yadi va hokazo	ham javob bermaydi. Bunda har bir rahbar o'z funksiyasi bo'yicha farmoyishlar berish uchun barcha huquqlarga egadir. Binobarin, bu narsa: • yakkaboshchilik tamoyillarining buzilishiga • ijrochilarning mas'uliyati, mustahkam intizom bo'lmasligiga olib keladi. Chunki har bir ijrochi bir boshliqqa emas, ayni vaqtda bir necha boshliqqa bo'ysinadi, ko'pincha ulardan bir-biriga zid ko'rsatmalar oladi

Funksional boshqarish u yoki bu funksiya vakolatiga taalluqli tor doiradagi masalalar bo'yicha quyi bosqichning organlari va bo'linmalari faoliyatiga rahbarlikni ta'minlaydi. Funksional tuzilma ham o'zining ijobiy va salbiy tomonlariga ega. Funksional tuzilmada qayd qilingan kamchiliklar, ya'ni:

- funksional bo'limlar ishlarini muvofiqlashtirish darajasi yuqori emasligi;
- rahbarlarning vazifalari va huquqlari unga muvofiqlashmaganligi;
- ishning pirovard natijalari uchun aniq va mas'ul xodimlarning yo'qligi;
- funksional bo'linmalar o'rtasida ish yuzasidan nizolarning mavjudligi;
- boshqaruv apparatida ishga byurokratik munosabatda bo'lish hollarining mavjudligi kabilar chiziqli-funksional turdagi boshqaruv tuzilmasini taqozo etadi.

Chiziqli funksional boshqaruv tuzilmasida asosiy boshqaruv chiziqli boshqaruv bo'lib hisoblanadi. Hamma boshqaruv bosqichlaridan va mustaqil uchastkalarni boshqarish faoliyatida chiziqli rahbarlar ajratiladi. Ularga ishlab chiqarish xo'jalik faoliyatini yakkaboshchilik tamoyiliga ko'ra boshqarish huquqi berilgan bo'lib, to'liq javob beradi. Boshqaruvning chiziqli tuzilma sharoitida ishlaydigan rahbarlarga malakali yordam ko'rsatish uchun funksional va idoraviy tashkilotlar tashkil etiladi, bu tashkilotlarning vazifasi boshqaruv qarorlarini tayyorlash hamda rahbarlarga malakali yordam berishdan iborat.

Hozirgi zamon korxonalari faoliyatidagi ko'pgina muammolarni hal etish gorizontal aloqalar bo'yicha kelishib olish va muvofiqlashishni talab etadi. Masalan, korxona yangi xil mahsulot ishlab chiqarishga o'tadigan bo'lsa:

- materiallarni sarflashning yangi me'yorini ishlab chiqishi;
- mehnat me'yorlarini qayta ko'rib chiqishi;
- turli kasblardagi ishchilarni tayyorlashi va qayta tayyorlashi;
- yangi materiallarga ehtiyojni aniqlashi;
- resurslarni etkazib beruvchilar bilan aloqa o'rnatish;
- yangi texnologiya hamda texnikani joriy etishi talab qilinadi.

Yuqoridagi funksiyalarni turli xizmatlar bajaradi, ularning mazmuni va muddatlariga ko'ra kelishib olish, ishlab chiqarishning ko'pgina unsurlarini tutashtirish lozim. Goho funksional xizmatlar o'rtasidagi bu gorizontal aloqalar juda cho'zilib ketadi, ular bahs va nizolar bilan amalga oshiriladi. Chiziqli tuzilma

rahbari esa, ko'p sonli bo'linmalar ishini muvofiqlashtirishga juda qiynaladi. Bu muammolarni yangi tashkiliy boshqaruv tuzilmalarini tuzish yo'li bilan, aniqrog'i chiziqli funksional boshqaruv tuzilmalariga tuzatish kiritish yo'li bilan hal etiladi. Bunday tuzilma dasturli-maqsadli tuzilma deb ataladi.

Boshqaruvning dasturli-maqsadli tuzilmasi quyidagi uch ko'rinishda bo'ladi:

- loyiha bo'yicha boshqaruv;
- mahsulotga ko'ra boshqaruv;
- matritsaviy tuzilma.

Loyiha bo'yicha boshqaruv qisqa muddatda yangi texnika va texnologiyani joriy qilish zaruriyati tug'ilgan hollarda qo'llaniladi. Bunda maxsus muddatli xizmat bo'limi tuzilib unga resurslar beriladi. Bu bo'lim loyiha tuzadi va uning joriy etilishini nazorat qiladi. Ish tugagandan so'ng loyihalash guruhi tugatiladi.

Loyiha bo'yicha boshqaruv muntazam rahbarlikni aniqlashtiradi, kichik bo'laklarga ajratadi yoki to'ldiradi. U loyihani bajarish uchun korxonaning barcha funksional xizmatlari va bo'linmalari faoliyatini muvofiqlashtiruvchi organ hisoblanadi. Bu organga tegishli huquqlar beriladi. U vazifalarning bajarilishi uchun to'la javobgar bo'ladi. Bunday boshqaruv ko'p nomenklaturali ishlab chiqarishda qo'llaniladi.

Mahsulotga ko'ra boshqaruv tuzilmasining afzalligi axborotlarning kelish yo'llari va oqimining qisqarishida, yakkaboshchilik tamoyiliga rioya qilinishida, boshqaruvning yuqori bosqichlarini mayda joriy vazifalardan xalos qilishda namoyon bo'ladi. Bunday tuzilma bozorda talabning o'zgarishiga tezkor munosabat bildirishga qodir.

Matritsali tuzilma bo'yicha boshqaruv ancha murakkab bo'lib, u mahsuloti nisbatan qisqa «umr» ko'radigan va tez-tez o'zgarib turadigan korxonalar tomonidan qo'llaniladi. Bu tuzilma korxonada gorizontal aloqalarni yo'lga qo'yishga va ularni zamonaviy kompyuterlar yordamida murakkab buyurtmalarni bajaruvchi turli xil korxonalar faoliyati bilan bog'lanish, texnika sohasida yuqori malakali xizmat ko'rsatishga va ekspertizani ta'minlashga qaratilgan. Ushbu tuzilmani «tarmoq» ko'rinishda tasavvur etish mumkin. U ikki turdagi tuzilmaning ya'ni:

- funksional tuzilma;
- mahsulot bo'yicha tuzilmalarning kombinatsiyasini ifodalaydi.

Boshqaruvning matritsali tuzilmasida gorizontaliga funksional vazifalar, vertikaliga esa texnologiya va boshqaruv sohasida yangiliklarni joriy etish bilan shug'ullanuvchi maxsus guruhlar joylashgan. Mazkur tuzilmaga binoan bir vaqtning o'zida yangi mahsulot bo'yicha to'rtta loyiha tuziladi. Har bir loyiha uchun alohida rahbar javob beradi. Guruhlarning to'rttalasida hamma mahsulotni loyihalashdan, sotishgacha bo'lgan barcha jarayonlarda qatnashadi.

Boshqaruvning matritsali tuzilmasining mohiyati shundaki, unda har bir xodim ayni bir vaqtning o'zida loyiha bo'yicha boshqarishda, shuningdek, o'zining funksional organida xizmatda bo'ladi hamda ikki yoqlama bo'ysunadi. Bu tuzilmaning o'ziga yarasha afzalliklari bor. Bular jumlasiga quyidagilar kiradi:

• boshqaruv jarayonidagi gorizontal aloqalarning uzunligini qisqartiradi va tartibga soladi;

• qarorlar qabul qilishni tezlashtiradi va ularning mazmuni hamda natijalari uchun mas'uliyatni oshiradi;

• korxonaning ichki va tashqi muhitiga ta'sir etuvchi omillarning o'zgarishida tezda ko'nikma hosil qiladi va shunga muvofiq ravishda amal qiladi;

• chiziqli bo'ysunish vositasida bo'lim ichida byurokratiyaga bo'lgan moyillikni bir qadar so'ndiradi va hokazo.

Shu bilan bir qatorda bu tuzilmaning ham ayrim kamchiliklari bor. Bu uning murakkabligi va boshqaruv organlarining real vakolatga ega emasligida namoyon bo'ladi. Bunday tushunmovchilik nafaqat rahbarlarni, balki ularning qo'l ostidagi kishilarning ham noqulay holatga tushib qolishiga sabab bo'lishi mumkin. Shunday qilib boshqaruvning dasturli-maqsadli tuzilmalari ishlab chiqarishning o'zgarib turadigan sharoitlarga moslashuvchi dinamik shakllari bo'lib, boshqaruv jarayonlarini, kadrlar bilan ishlashni ancha yengillashtiradi, belgilangan maqsadlarga tezroq va kam xarajat qilgan holda erishishga yordam beradi. Bunday tuzilmalarni ishlab chiqarish va boshqa birlashmalarda, ilmiy tadqiqot institutelarida, shuningdek oliy o'quv yurtlarida juda muvaffaqiyat bilan qo'llanilishi mumkin.

Tuzilmaga o'zgartirish kiritish va uni almashtirish – bu jahon amaliyotidagi doimiy jarayon bo'lib, har qanday tashkilotda menejer faoliyatini ifodalovchi asosiy ko'rsatkichlardan hisoblanadi. Bunday o'zgarishlarning bosh omili bu ilmiy texnika taraqqiyoti va kuchli raqobatdir. AQShdagi firmalarda, G'arbiy Yevropa va rivojlangan G'arb davlatlarida boshqaruv tuzilmasi o'rtacha har 3–5 yilda takomillashtirilib turiladi. Boshqaruv tuzilmasini qayta tashkil qilishning usullari, shakllari va yo'llari turli tumandir. (2.3-jadval):

2.3-jadval

Boshqaruv tuzilmasining qayta tashkil qilish usullari

T/r	Takomillashtirish yo'llari	Izoh
1	Amaldagi tuzilmani soddalashtirish usuli	-boshqaruv bo'g'inlari sonini qisqartirish, boshqaruvning quyi bo'g'iniga huquq va vakolatlarni berish -shtatlar yoki ulardagi xodimlar sonini kamaytirish, matritsali tuzilmadan chiziqli-funksional tuzilmaga o'tish -boshqaruv sonini ko'paytirmay, har 3–7 kishiga 1 ta rahbar emas, balki 10–12 kishiga 1 ta rahbar to'g'ri kelishiga erishish lozim.
2	Mexanik tarzda tashkil etilgan tuzilmani ko'nikma hosil qilingan tuzilma bilan almashtirish	Mexanik tarzda tashkil etilgan tuzilmaning quyidagi salbiy tomonlari mavjud: -gorizontal tabaqalanishdagi keskinlik -ierarxik aloqalardagi qat'iylik -yuqori darajadagi rasmiyatchilik -qarorlar qabul qilinishdagi o'ta markazlashuv va unda qatnasha olmaslik

3	Mexanik tarzda tashkil etilgan tuzilma ichida turli shakllardagi uzviy tuzilmani tashkil qilish.	ya'ni korxona tarkibida: -venchur va innovatsiya, ya'ni biznesda tavakkalchilik» bo'limlari -biznes markazlar -tekshiruv guruhlari -ishchi guruhlarini tashkil qilishni bildiradi. Venchur va innovatsiya bo'limlaridagi tadbirkorlar yangi texnologiya uchun o'zlarining kapitalini yoki olgan qarz mablag'larini tavakkal qo'shadilar. «Venchur» iborasi tadbirkor, rahbar yoki menejerning tavakkalchiligidagi: -uddaburonligi, eppchilligi, serharakatligini -quntli, matonatligini -dadilligi, jasoratligini -jo'shqin, biznesga berilib ketishini bildiradi
4	Konglomerat modulli va «atomistik» tuzilmani barpo etish	- konglomerat – bu turli tuzilmalarning birgalikda qo'shib olib borilishini bildiradi. Bunday tuzilmani yirik korporatsiyalarda, ya'ni chiziqli, funksional, dasturli-maqsadli tuzilmalarning birgalikda amal qilinishida ko'rishimiz mumkin Axborot inqilobi byurokratiyaga bolta uruvchi modulli hamda to'g'ridan to'g'ri ma'muriy bo'ysinuvchanlikka chek qo'yuvchi «atomistik» tuzilmaning tashkil topishini taqozo etadi.

2.2. Tashkilot boshqarish tuzilmasini tadqiq etishda maqsadli yondashuv

Maqsad boshqaruv nazariyasining asosiy kategoriyalaridan biri hisoblanadi. Maqsadlarning shakllanishi (qo'yilishi) boshqaruvning boshlanishidir, maqsadlarga erishish esa boshqaruvning pirovard natijasidir. Ma'lum bir maqsadga erishish har bir inson faoliyatining o'lchovi va mazmunidir. Maqsadlar boshqaruv funksiyasini aniqlaydi va funksional bo'limlar tarkibini asoslash uchun xizmat qiladi. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini shakllantirishda alohida maqsadni kengaytirish yuqori ahamiyat kasb etadi. Maqsadlarni tartibga solishning asosiy usullaridan biri bu "maqsadlar shajara"si bo'lib, bunda maqsadlar va ularga erishish vositalari o'rtasidagi aloqalar grafik shaklda tasvirlanadi.

Bosh maqsadga erishish uchun asosiy maqsadlarga erishish, birinchi darajali maqsadga erishish talab etiladi. Maqsadli yondashish esa boshqaruv organlari faoliyatiga qo'yilgan maqsadlarga erishishga bo'ysunishini nazorat tutadi. Boshqaruv maqsadlari xarakter jihatidan ishlab chiqarish, iqtisodiy, texnikaviy va boshqa turlarga bo'linadi. Boshqaruv tashkiliy tuzilmasini tadqiq etishda boshqaruvning har bir darajasi (bosqichi)dagi vazifalar va maqsadlarni aniq belgilash talab etiladi. Mavjud tashkiliy tuzilma bilan «maqsadlar shajarasi»ni birlashtirish shuni ko'rsatmoqdaki, boshqaruv tuzilmasida tashkiliy tuzilmalarni barcha maqsadlarini ifodalovchi sharoitlar bilan ta'minlash zarur. Tahlil jarayonida

shu ma'lum bo'lmoqdaki, ba'zi holatlarda ijro etuvchilar yo'qligi yoki maqsadga erishish uchun aniq mas'uliyat yo'qligi tufayli ba'zi maqsadlarga erishilmaydi.

Tashkiliy tuzilmani tahlil qilishda maqsadli yondashuvdan foydalanish asosiysi boshqaruvning mavjud tashkiliy tuzilmasining kamchiliklari ko'rsatiladi va boshqaruv vazifalari aniqlanib, ijrochi xodimlar mas'uliyati oshiriladi. Shuningdek, maqsadli yondashuv boshqaruv apparati xodimlari miqdorini asoslash imkonini yaratadi.

Mavjud boshqaruv tashkiliy tuzilmalarining maqsadi-faoliyat yurituvchi tuzilmaning samaradorligini baholash va uni isloh etish hamda takomillashtirish yo'nalishlarini asoslashdan iborat. O'z navbatida, shuni ta'kidlash joizki, boshqaruv obyekti maqsadi va xususiyatlari boshqaruv usullari va tamoyillari, boshqaruv rejasi va jarayoni, axborot ta'minoti tashkil etilganligi, rivojlanish strategiyasi va boshqaruv apparati xodimlari tarkibi kabi omillar tashkiliy tuzilmaga o'z ta'sirini o'tkazib turadi. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini isloh qilishni faoliyat yurituvchi boshqaruv organlarini tatbiq qilishdan kimni kimga bo'ysunishini aniqlashdan, qaysi organga hisobot berishidan boshlash kerak. Boshqaruvning iqtisodiy samaradorligiga umumlashtirilgan baho berish zarur.

Tashkilotni isloh etish – bu tashkilotning moliyaviy barqarorligi, samaradorligi va raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan. Kompleks dasturni ishlab chiqish maqsadida tashkilotning barcha faoliyat yo'nalishlari va tuzilmasiga tashxis qo'yishdir. Islohotlar odatda, boshqaruv subyektlari (davlat, mahalliy boshqaruv organlari, yuqori tashkilotlar) tomonidan amalga oshiriladi va moliyalashtiriladi.

Tuzilmaviy o'zgarishlar (restrukturizatsiya) bu inqirozga yuz tutgan tashkilotni isloh qilish bo'lib, ichki tashabbusga asosan mustaqil amalga oshiriladi. Inqirozga qarshi boshqaruv bu ishlab chiqarish qonunlari, qoidalar va ilmiy yondashuvlarni inobatga oluvchi boshqaruvning yangi innovatsion usullari, modellari va tashabbuskorliklari tamoyillariga asoslangan boshqaruvdir. Tashkilot tuzilmasini isloh qilish bo'yicha kompleksli dastur quyidagi bo'linmalardan iborat:

- tashkilotda ishlab chiqarilayotgan mahsulot, yangiliklar boshqaruv tuzilishini tashkil etuvchi omillar, asbob-uskunalar, texnologiyalar raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan boshqaruv tuzilmasini ishlab chiqish va joriy etish;
- innovatsion menejment va strategik marketingni ilg'or usullarini tashkilot faoliyatiga tatbiq etish;
- marketing boshqaruvining ilmiy usullari innovatsiyani joriy etish asosida mahsulot sifatini oshirish;
- injiniring, reinjiniring va boshqa usullar asosida ishlab chiqarishni tashkiliy texnik darajasini oshirish;
- tashkilotni moliyaviy barqarorligi va ishlab chiqarish samaradorligini oshirishni ta'minlovchi moliyaviy yangiliklarni joriy etish;
- murakkab tamoyillarni, muammolarni yechish uchun konsalting tashkilotlari bilan doimiy aloqa bo'lish;

• bozor munosabatlari sharoitida menejmentni personalni boshqarish tizimi sifatida emas, balki boshqarilayotgan obyektlarning raqobatbardoshligini ta'minlovchi tizim sifatida qarash lozim.

• tashkilotning boshqaruv tizimini tashkil etishda tizimli yondashuvdan samarali foydalanish lozim.

Bunday sharoitda tashkilotning tashqi muhiti omillariga "kirish", "chiqish", tashqi muhit bilan aloqalar va teskari aloqalar taalluqlidir (Ilmiy asoslashning kichik tizimi, maqsadli ta'minot, boshqarilayotgan va boshqaruvchi tizimlar tashkilot ichki tuzilmasining tizimlariga taaluqlidir). Avvalambor, tashkilotning tashqi muhiti, so'ng esa ichki muhiti tahlil etiladi.

Tashkilot boshqaruv tizimini ilmiy asoslash omillariga quyidagilar kiradi: bozor munosabatlari sharoitida faoliyat yuritishning iqtisodiy qonunlari, tashkilotning statik va dinamik holatini ifodalovchi qonunlar, boshqaruvga bo'lgan ilmiy yondashuvlar, boshqaruv usullari, tamoyillari va modellari. Agar boshqaruv obyekti qanchalik murakkab hamda qimmat bo'lsa, boshqaruv qarorlarini ilmiy asoslash shunchalik chuqurroq va har tomonlama amalga oshirilishi lozim.

Shu bilan birga bozordagi tovarlar harakati, reklama, xizmatlar va tovarlar oqimi yo'nalishlarini o'rganish ham yuqori ahamiyat kasb etadi. Boshqaruv tashkiliy tuzilmasini tahlil etish quyidagilarni qamrab oladi:

1. Tashkiliy tuzilmaning boshqaruv obyektini xususiyatlari maqsad va vazifalariga muvofiqligini o'rganish;
2. Boshqaruv darajalari tarkibini o'rganish;
3. Marketing strategiyasini o'rganish;
4. Boshqaruv apparatidagi o'zaro aloqalar tahlili;
5. Boshqaruvning funksional tuzilmasi tahlili;
6. Xodimlar malakasi va uni baholashni o'rganish.

Tashkiliy tuzilmaning boshqaruv obyektining maqsadi va vazifalariga mosligini o'rganishni tadqiqotning asosiy vazifalarini belgilashdan va "maqsadlar shajarasi"ni qurishdan boshlash kerak. Shundan keyingina, boshqaruv obyektini bosh chizmasi bilan boshqaruv bo'g'inlarining tashkiliy chizmasini tuzish kerak. Ushbu usul qulay samarali va oson bo'lib, boshqa usullar bilan solishtirib bo'lmaydi. Boshqaruv darajalari tarkibini o'rganish avvalambor, boshqaruv apparatini qisqartirishga yo'naltirilgan bo'lib, bunda rahbarlik san'atini oshirish, turli tamoyillarga rioya etish va boshqaruv xarajatlarini kamaytirishga erishish zarur. Tahlil jarayonida quyidagilarga e'tibor beriladi:

• boshqaruvni chiziqli bo'g'inlari tarkibi;
• chiziqli rahbariyatni axborot bilan ta'minlanganligi;
• xodimlar malakasi, topshirilgan ish uchun ularning mas'uliyati;
• ish o'rinlarining texnik ta'minoti.

Boshqaruv darajalari sonining qisqarishi boshqaruv tezkorligini oshiradi, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirishni tezlashtiradi, axborot almashinuvini oshirib xodimlar mas'uliyatini mustahkamlaydi. Marketing strategiyasini o'rganish esa, talab kon'yunkturasi, bozor tahlili, korxonaning maqsadi va imkoniyatlari, yangi marketingni ishlab chiqish, ITKI, tovarlar harakati

va uning yo'nalishlari, sotuvni rag'batlantirish va reklamani o'rganishni qamrab oladi.

Boshqaruv apparatidagi o'zaro aloqalarni tahlil etishda ichki va tashqi aloqalar o'rganiladi. Tashqi aloqalar boshqaruv obyektini tashqi muhit bilan, ya'ni xomashyo yetkazib beruvchilar, iste'molchilar va boshqalar bilan o'zaro aloqalarini ifodalaydi. Ishlab chiqarish aloqalari esa boshqaruv obyektida sodir bo'layotgan gorizontal va vertikal asoslarni ifodalaydi.

Boshqaruv aloqalarini quyidagi formulada hisoblash mumkin:

$$Ba_{max} = B\left(\frac{2^n}{2}B - 1\right), \qquad (2.1)$$

bu yerda Ba_{max} – boshqaruv xodimlari o'rtasida amalga oshirilishi mumkin bo'lgan aloqalarning maksimal umumiy soni;

B – rahbarlarga bevosita bo'ysunuvchilar soni.

Aloqalar tahlili bo'ysunuvning ortiqcha, etishmagan chiziqlarini aniqlash, qo'shimcha chiziqlarni belgilash orqali amalga oshiriladi. Funksional tuzilmaning tahlili-boshqaruv tizimidagi bo'g'inlarning tarkibi va o'zaro nisbatini o'rganishni nazarda tutadi. Shuningdek, barcha funksional bo'linmalar faoliyati tahlil qilinadi.

2.3. Boshqarish tizimi sifat darajasini baholash

Tashkilotni boshqarish samaradorligini ifodalovchi ko'rsatkichlarni statistik va dinamik holatida o'rganish maqsadga muvofiqdir.

Taniqli olim Kiron Uolsh o'zining «Menejmentning asosiy ko'rsatkichlari» nomli asarida boshqaruv samaradorligini uch xil ko'rsatkich bilan o'lchashni tavsiya qilgan. Bular:

- investitsiyalarning daromadligi (ID);
- korxona kapitalining daromadligi (KKD);
- yalpi aktivlar daromadligi (YAAK).

Qayd etilgan ko'rsatkichlar statistik holatda tashkilotni boshqarish samaradorligini ifodalaydi.

Tashkilotning boshqarish samaradorligini dinamik ko'rsatkichlari tarkibiga shunday ko'rsatkichlarni kiritish lozimki, ular, *birinchidan*, miqdor jihatidan o'lchanishi va tahlil etilishi, *ikkinchidan*, tashkilot faoliyatining asosiy tomonlarini ifodalashi lozim. Boshqaruv samaradorligini dinamik ko'rsatkichlariga quyidagilar taalluqlidir:

1. tahlil qilinayotgan davr ichida korxona kapitali daromadliligining o'sish sur'atlari;
2. tahlil qilinayotgan davr uchun tashqi bozorlarda korxonaning raqobatbardosh mahsuloti hajmining o'sish sur'atlari;
3. tahlil qilinayotgan davr uchun korxona investitsion faoliyatining o'sish sur'atlari;
4. tahlil qilinayotgan davr uchun korxona innovatsion faoliyatining o'sish sur'atlari;

5. tahlil qilinayotgan davr uchun korxonada innovatsion faoliyat bilan shug'ullanuvchi personalning malakasi va bilimini oshirish sur'atlari;

6. tahlil qilinayotgan davr uchun korxona personali o'rtacha yoshining o'zgarishi;

7. tahlil qilinayotgan davr uchun korxonada personal o'zgarishi;

8. tahlil qilinayotgan davr uchun korxona asosiy ishlab chiqarish fondlarini yangilash sur'atlari;

9. tahlil qilinayotgan davr uchun korxonada texnologik uskunalar o'rtacha yoshining o'zgarishi.

Tashkilotni boshqaruv samaradorligini ifodalovchi ko'rsatkichlarni quyidagicha hisoblash mumkin:

Tahlil qilinayotgan davr uchun, korxona kapitalining daromadliligini o'sish sur'ati (ΔKKD)ni quyidagicha hisoblash tavsiya etiladi:

$$\Delta KKD = \frac{KKD_x - KKD_u}{KKD_u} \cdot 100\%. \qquad (2.2)$$

Bu yerda KKD_x – korxona kapitalining hisoblash davri uchun daromadliligi. Tashqi bozorda tashkilot raqobatbardosh mahsuloti (ΔRM) hajmining o'sish sur'atlari quyidagicha aniqlanadi:

$$\Delta RM = \frac{RM_x - RM_u}{RM_u} \cdot 100\%. \qquad (2.3)$$

Bu yerda $\Delta RM_{o'}$ – raqobatbardosh mahsulot hajmining o'tgan davr uchun hajmi, foizdan; RM_x – hisoblash davri uchun, %da;

Tahlil etilayotgan davr uchun tashkilotning innovatsion faoliyatini jadallashish (ΔIJ) sur'atlari quyidagicha aniqlanadi:

$$\Delta IJ = \frac{\Delta IJ_x - \Delta IF_u}{\Delta IF_u} \cdot 100\%. \qquad (2.4)$$

Bu yerda ΔIF_x – innovatsion faoliyatga sarflangan xarajatlar, hisobot davrida %da; $\Delta IF_{o'}$ – o'tgan davr uchun %da;

Tahlil etilayotgan davr uchun tashkilot investitsion faoliyatini jadallashtirish (Δ IJ) sur'atlarini quyidagi formula bo'yicha aniqlash tavsiya etiladi:

$$\Delta IJ = \frac{\Delta I_x - \Delta I_u}{\Delta I_u} \cdot 100\% \qquad (2.5)$$

bu yerda ΔI_x – tashkilotda oddiy kengaytirilgan takror ishlab chiqarishga sarflangan turli moliyaviy manbalar va investitsiyalar ko'lami, hisobot davrida % da; $\Delta I_{o'}$ – o'tgan davr uchun %da;

Tahlil etilayotgan davr uchun tashkilotning asosiy ishlab chiqarish fondlarini yangilash (ΔAF) sur'atlarini quyidagicha aniqlash tavsiya etiladi:

$$\Delta AF = \frac{\Delta AF_x - \Delta AF_u}{\Delta AF_u} \cdot 100\%. \qquad (2.6)$$

Bu yerda ΔAF_x – tashkilot asosiy ishlab chiqarish fondlarining yangilanishi, hisobot davri uchun %da;

$\Delta AF_{o'}$ – o'tgan davr uchun %da;

Tahlil etilayotgan davr uchun tashkilot texnologik uskunalarining (ΔTU) o'rtacha yoshining o'zgarishi quyidagicha aniqlanadi:

$$\Delta TU = \frac{\Delta TU_x - \Delta TU_u}{\Delta TU_u} \cdot 100\%. \qquad (2.7)$$

Bu yerda ΔTU_x – tashkilot texnologik asbob-uskunalarining o'rtacha yoshi, hisobot davrida %da, $\Delta TU_{o'}$ – o'tgan davr uchun %da:

Samaradorlik keng ma'noda faoliyatning natijaviyligini ifodalovchi tushuncha, ya'ni kam xarajat asosida qo'yilgan maqsadga erishish demakdir.

Ishlab chiqarish samaradorligi deganda, pirovard natijalarning pulda ifodalangan yalpi xarajatlar hajmiga nisbati tushuniladi.

Foyda bo'yicha boshqaruv tizimining iqtisodiy samaradorligi (S boshqaruv) rejalashtirilgan yoki olingan haqiqiy foyda hajmining boshqaruvga sarflangan xarajatlarga nisbati shaklida aniqlanadi.

$$S_t = \frac{\text{Balans foyda (BF)}}{\text{Boshqaruv xarajatlari (BX)}}. \qquad (2.8)$$

Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishni takomillashtirish bo'yicha chora tadbirlarni joriy etish iqtisodiy samaradorligi hisob-kitobi loyihalashtirish va amaliyotga tatbiq etishning barcha bosqichlarida amalga oshiriladi. Loyihagacha bo'lgan bosqichda menejmentni tashkil etishni takomillashtirish kerakmi, u samarali boshqaruvga olib keladimi, kabi savollarga javob topish zarur. Loyihalash bosqichida esa, boshqaruvning optimal usullari, investitsiyalar hajmi va variantlar bo'yicha xarajatlar hajmi aniqlanadi.

Menejmentni takomillashtirish bo'yicha chora tadbirlar joriy etilgandan so'ng esa haqiqiy erishilgan samaradorlik miqdori aniqlanadi. Tannarx bo'yicha iqtisodiy samaradorlik S_t quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$S_t = \frac{\text{Mahsulot tannarxi (MX)}}{\text{Boshqaruv xarajatlari (BX)}}. \qquad (2.9)$$

Korxonada boshqaruv samaradorligini aniqlashning navbatdagi usullaridan biri – korxona boshqaruv xodimlariga to'g'ri keladigan ish haqi fondining korxona jami mehnat jamoasi ish haqi fondiga nisbati orqali aniqlanadi.

$$S_B = \frac{F_{i.x.}B}{F_{i.x.}K}. \qquad (2.10)$$

Bu yerda F_{ix} B – boshqaruv xodimlari ish haqi fondi
F_{ix}K – korxona ish haqi fondi.

Ishlab chiqarish menejmentida korxonalarning asosiy fondlarni nisbiy tejash (NT_f) quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$NT_f = F_b - F_r. \qquad (2.11)$$

Bu yerda F_b – asosiy fondlarning bazis davridagi o'rtacha yillik qiymati, F_r – reja davri uchun qiymati.

Iqtisodiy samaradorlik va uni aniqlash ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishni takomillashtirish bo'yicha chora tadbirlarni joriy qilish to'g'risidagi savolni yechishda asosiy omil bo'lib xizmat qiladi. Bunda tavsiyalar, agar mehnat unumdorligini o'sishini yoki mehnat sharoitlarini yaxshilashni ta'minlagan taqdirda qabul qilinadi.

Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishni loyihalash jarayonida loyiha qarorlarini asoslash maqsadida reja bo'yicha iqtisodiy samaradorlikka erishish uchun chora tadbirlar ishlab chiqiladi va u joriy etilgandan so'ng esa, haqiqiy iqtisodiy samaradorlik aniqlanadi.

Ijtimoiy samara deganda, jamoada normal ruhiy muhitni, ijtimoiy rivojlanish, yashash va mehnat qilish uchun qulay sharoitlarni yaratish tushuniladi, bular pirovard natijada mehnat jamoasining faolligini oshirishga xizmat qilishi kerak.

Amaliyotda ijtimoiy samaradorlikni miqdoriy ko'rsatkichlar bilan o'lchash mumkin emas va uni faqatgina korxonada sodir bo'lgan sifat o'zgarishlari bilan baholash mumkin. Ba'zi bir holatlarda esa ijtimoiy samarani bilvosita natijalar bilan o'lchashadi. Masalan, ijtimoiy ruhiy holatning yaxshilanishi kadrlar qo'nimsizligining pasayishiga olib keladi. Shuningdek, ma'lum bir miqdoriy natijalarda ham ijtimoiy samara o'z ifodasini topadi. Masalan, korxonaning xodimlar bilan ta'minlanganligi (XT) quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$S_t = \frac{\text{Korxonada mavjud ishchilar soni } (Ix)}{\text{Shtat bo'yicha ishchilar soni } (Ish)}. \qquad (2.12)$$

Qabul qilinayotgan qarorlar sifatini baholash boshqaruvning har bir bo'g'inining vazifasidir. Lekin bunday baholashni o'tkazish juda murakkabdir. Binobarin, bunday baholashni bilvosita shunga o'xshash ko'rsatkichlar orqali ham amalga oshirish mumkin.

Shunday ko'rsatkichlardan biri bajarilgan qarorlar miqdori ($K_{B.q}$)dir. Ushbu ko'rsatkich bajarilgan qarorlar miqdorini qabul qilingan qarorlarning umumiy miqdoriga nisbati shaklida aniqlanadi:

$$K_{B.q} = \frac{K_B}{K_q}. \qquad (2.13)$$

Bu yerda $K_{b.q}$ – bajarilgan qarorlar ko'rsatkichi;

$K_{b.}$ – bajarilgan qarorlar miqdori;

K_q – qabul qilingan qarorlar miqdori.

Bozor iqtisodiyoti avvalambor, korxonaning mehnat jamoasini ijtimoiy himoya qilishga qaratilgan bo'lishi lozim. Bundan tashqari, mulkchilik shaklidan qat'iy nazar barcha korxonalarda mehnat xavfsizligi qonun-qoidalariga, texnika xavfsizligi yo'riqnomalariga rioya etilishi lozim, sog'lomlashtirish va meditsina, sport obyektlari faoliyat yuritishi kerak.

Asosiy xulosalar

1. Tadbirkorlik tuzilmasi sifatida hozirgi zamon tashkilotidagi infratuzilma-bu obyektiv tarzda faoliyat yurituvchi kategoriya. U mahsulotni takror ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan barcha kerakli sharoitlar yig'indisidan iborat.

2. O'z mohiyatiga ko'ra, infratuzilma aniq tashkilotga xizmat qiladi va uni kerakli resurslar va xizmatlar bilan ta'minlaydi.

3. Maqsadlar tashkiliy tuzilmani, kadrlar esa – boshqaruv usullari va uslubiyatini belgilaydi.

4. "Maqsadlar daraxti" – maqsadlar va ularga erishish vositalari o'rtasidagi aloqalarning grafik ifodasi.

5. Tashkiliy tuzilmani tadqiq qilishga maqsadli yondashuv kamchiliklarni aniqlash, boshqaruv funksiyalarini belgilash, xodimlar sonini asoslash va ijrochilarning mas'uliyatini oshirish imkonini beradi.

6. Har qanday murakkab tizim yanada murakkabroq tizim, ya'ni supertizimning elementi sifatida ko'zdan kechiriladi. Tashkiliy tuzilmani tadqiq qilishda ichki va tashqi vaziyatdagi o'zgarishlar ham e'tiborga olinishi kerak.

7. Boshqarish tizimi samaradorligi ko'p hollarda oldingi, ya'ni strategik marketing va innovatsion menejment bosqichlarida bajarilgan ishlarning sifati bilan aniqlanadi.

8. Tashkilotda boshqaruv tizimini tashxis qilish va monitoringini o'tkazish doimiy tavsifga ega bo'lishi kerak.

Nazorat savollari

1. Tizim-vaziyatli va maqsadli yondashuvlarni ta'riflang?
2. Boshqaruv tashkiliy tuzilmasini isloh qilish zaruriyati va yo'nalishlari nimalardan iborat?.
3. Maqsadlar shajarasi nima?
4. Boshqaruv tuzilmasining axborot ta'minoti tahlili qanday amalga oshiriladi?
5. Tizimli yondashuvning mohiyati nimadan iborat?
6. Boshqaruv tizimi nimalardan tashkil topgan?
7. Tashkilotning tizimli tuzilmasining ustunligi nimadan iborat?
8. Tashkilotning makromuhitini tashkil etuvchi omillarni ta'riflang?
9. Vaqtni tejash qonunining mohiyati nimadan iborat?

3-BOB. ISHLAB CHIQARISHNI REJALASHTIRISH

Strategik rejalashtirish bu istiqbolda qabul qilinadigan qarorlar emas, balki, bugungi kunda qabul qilinayotgan istiqbolli qarorlar bilan ish ko'radi.

P.Draker

3.1. Rejalashtirishning mohiyati va tamoyillari

Rejalashtirish – bu umumiy vaziyat va tashqi muhit omillarini tahlil qilish; bashoratlash va strategik marketing bosqichlarida shakllantirilgan maqsadga erishishning muqobil variantlarini maqbullashtirish; rejani ishlab chiqish; uni amalga oshirish kabi kompleks chora-tadbirlarni o'z ichiga oluvchi boshqaruvning umumiy funksiyasi hisoblanadi. Mavhumlik va noaniqlikning yuqori darajasiga ega bo'lgan innovatsion faoliyatni faollashtirish asosida iqtisodiyotni rivojlantirish taraqqiyotning bir muncha murakkab yo'nalishi hisoblanadi. O'z-o'zidan ayon bo'ladiki, ushbu vaziyatlarda rejalashtirish o'ta murakkab bo'lgani holda, rejalashtirish vazifalarini amalga oshirish amalda juda qiyin kechadi.

Quyida ishlab chiqarish tizimi faoliyatini rejalashtirishning asosiy vazifalarini sanab o'tamiz:

1. Strategik marketing muqobil variantlarini bashoratlash asosida istiqbol uchun maqbul bo'lgan korxona strategiyasini tanlab olish;
2. Korxona taraqqiyoti va uning barqaror faoliyat ko'rsatishini ta'minlash;
3. Ilmiy yondashuvlardan foydalangan holda yangilik va innovatsiyalarning nomenklatura va assortimenti bo'yicha maqbul portfelini shakllantirish;
4. Innovatsion faoliyat maqsadlarini aniqlashtirish;
5. Yaxlit tarzda rejaning bajarilishini ta'minlash;
6. Reja bajarilishini ta'min etuvchi tashkiliy-texnik, va ijtimoiy-iqtisodiy tadbirlarni amalga oshirish;
7. Topshiriqlar, ijrochilar, talab etiluvchi resurslar, ishlarni bajarish vaqti, joyi va sifati bo'yicha reja bajarilishini muvofiqlashtirish;
8. Reja bajarilishini turli usul va vositalar yordamida rag'batlantirish.

Rejalashtirishning asosiy tamoyillariga quyidagilar mansub:

a) Strategik va taktik rejalarning ketma-ketligi;
b) Rejalarning ijtimoiy yo'naltirilganligi;
d) Rejalashtirish obyektlarini ularning muhimlik darajasi bo'yicha ranjirlash;
e) Reja ko'rsatkichlarining o'zaro mosligi;
f) Boshqaruv tizimining tashqi muhit o'lchamlari bilan reja ko'rsatkichlarining muvofiqligi;
g) Rejaning ko'pvariantliligi;
h) Rejaning muvozanatlashganligi;

i) Rejaning iqtisodiy asoslanganligi;

j) Rejalashtirish tizimini avtomatlashtirish;

j) Rejalashtirish tizimining teskari aloqasini ta'min etish.

Yuqorida sanab o'tilgan rejalashtirish tamoyillarini qisqacha ko'rib chiqamiz. Strategik va taktik rejalarning ketma-ketligi va izchilligi joriy rejalarning tarkibi yoki biznes-reja bo'limlari firma (korxona) strategiyasining asosiy bo'limlarini takrorlashni ko'zda tutadi. Biznes-reja bo'limlaridagi reja ko'rsatkichlari soni firma strategiyasi bo'limlaridagi ko'rsatkichlar sonidan ko'p bo'lishi lozim. Qanchalik rejalashtirish chegaralari kichik bo'lsa, shuncha reja ko'rsatkichlari soni ko'p bo'ladi. Biznes-reja ko'rsatkichlari firma strategiyasining tasdiqlangan ko'rsatkichlariga zid kelmasligi shart bo'lgani holda, ular joriy holatda firma uchun qulay va bir muncha qat'iyroq bo'lishi mumkin xolos.

Rejalarning ijtimoiy yo'naltirilganligi (texnik va iqtisodiy muammolar bilan bir qatorda) rejaning ekologik soflik, xavfsizlik va ishlab chiqarilayotgan tovarlarning ergonometrik xususiyatlari, firmaning faoliyat ko'rsatishi va hamda jamoani ijtimoiy taraqqiy ettirish ko'rsatkichlari borasida xalqaro talablarga muvofiqligini ta'minlash borasidagi muammolarni hal etishni ko'zda tutadi.

Rejalashtirish obyektlarini ularning muhimlik darajasi bo'yicha ranjirlash mavjud resurslarni oqilona taqsimlashni amalga oshirish uchun zarur. Misol uchun, agar, ishlab chiqarilayotgan tovarlar taxminan bir xil raqobatbardoshlik darajasiga ega bo'lsa, u holda eng avvalo firma dasturida (sotish qiymati bo'yicha) yuqori ulushni egallagan tovarlarning raqobatbardoshligini oshirish uchun resurslarni yo'naltirish lozim bo'ladi. Tovarlar raqobatbardoshligining turli xil darajasida resurslarni taqsimlashga ustivorlik berish "Strategik menejment" kursida bayon qilingan uslubiyotdan foydalanish yordamida aniqlanadi.

Real voqelikda reja ko'rsatkichlarining o'zaro mosligi birinchidan, muqobil reja ko'rsatkichlarini bashoratlashda hisobga olinuvchi omillar sonini ko'paytirish, ikkinchidan, bashoratlash aniqligini oshirish yoki approksimatsiyalash xatoligini kamaytirish evaziga ta'min etiladi.

Boshqaruv tizimining tashqi muhit o'lchamlari bilan reja ko'rsatkichlarining muvofiqligi tashqi muhit omillari dinamikasini tahlil qilish va ularning reja ko'rsatkichlariga ta'sirini tadqiq etish asosida o'rnatiladi.

Rejaning ko'pvariantliligi aynan bir xil maqsadga erishish borasida kamida uchta muqobil variantni ishlab chiqishni va eng past xarajatlar bilan ko'zlangan maqsadga yetishishning maqbul bo'lgan usulini tanlab olishni ko'zda tutadi.

Rejaning muvozanatlashganligi ierarxiya bo'yicha misol uchun, obyektning funksional modeli, qiymat modeli (funksional – qiymat tahlilini amalga oshirishda) resurslarning kelib tushishi va taqsimlanishi balansi va shu kabi ko'rsatkichlar balansining izchilligi orqali ta'min etiladi. Bir paytning o'zida eng muhim ko'rsatkichlar bo'yicha zaxiralar yaratish ko'zda tutiladi.

Rejaning iqtisodiy asoslanganlik tamoyili rejalashtirishning muhim tamoyillaridan biri sanaladi. Tizimli tahlil, bashoratlash, muqobil variantlarni iqtisodiy asoslash va ularni optimallashtirishdan keyingina, reja ko'rsatkichlari variantining yakuniy tanlovini amalga oshirishimiz mumkin bo'ladi.

Rejalashtirishning mazkur tamoyili "Boshqaruv qarorlari" kursida batafsil ko'rib chiqiladi.

Rejalashtirish tizimini avtomatlashtirish – axborotlarni ularni tasniflash asosida kodlash, rejalashtirish obyektining hayotiylik sikli bosqichlari bo'yicha ma'lumot va axborotlarning tizimliligi va yaxlitligi, axborotlarni tezkor qayta ishlash, ularni ishonchli saqlash va uzatilishini ta'min etish imkonini beradigan ilg'or axborot va kompyuter texnologiyalaridan foydalanishni ta'min etuvchi rejalashtirish usullaridan biridir.

Rejalashtirish tizimining teskari aloqasini ta'min etish – reja ijrochisi uchun (rejalashtirish tizimining chiqishi) rejani ishlab chiquvchiga rejaga o'zgartirishlar (tuzatish) kiritish borasida taklif va tavsiyalar bera olish imkoniyatini ko'zda tutadi.

Yuqorida tilga olib o'tilgan rejalashtirish tamoyillarining barchasini amalda qo'llash juda ham mushkul hisoblanadi. Faqatgina, malakali mutaxassislar, zamonaviy axborot texnologiyalari va zaruriy resurslarga ega bo'lgan yirik firma va korxonalar mazkur tamoyillarning barchasidan amaliyotda birdek foydalanish imkoniga egadirlar xolos. Shuning uchun amalda qo'llanilayotgan rejalashtirish tamoyillarining soni firmaning moliyaviy holati va barqarorligi, ishlab chiqarilayotgan tovarlar va ko'rsatilayotgan xizmatlarning murakkabligi va miqdori bilan belgilanadi. Shuni ta'kidlab o'tish joizki, (bashorat qilinayotgan davr muddatini saqlab qolish yoki uni oshirish asnosida) rejalarni ishlab chiqish muddatlarini qisqartirish, qo'llanilayotgan rejalashtirish tamoyillari sonini ko'paytirish evaziga rejalashtirish sifatini oshirish, optimallashtirish va marketing konsepsiyasining ilg'or usullarini joriy etish va shu kabilar kuchli raqobat sharoitida rejalashtirishning asosiy yo'nalishlari bo'lib qoladi.

3.2. Rejalar sifatiga qo'yiladigan talablar

Reja sifati – bu rejalashtirishga ilmiy yondashuvlar va uning tamoyillariga javob beruvchi, rejani ijro etish yoki uni amalga oshirish natijasida olingan haqiqiy ko'rsatkichlarning rejalashtirilgan ko'rsatkichlar qiymatidan eng past darajada chetga chiqishini ta'min etuvchi reja ko'rsatkichlarining umumiyligidir. Rejalashtirilayotgan obyekt qanchalik murakkab va rejani ishlab chiqish, uni amalga oshirish shart-sharoitlarini tavsiflovchi holatlar noaniq, rejalashtirish muddati uzoq bo'lsa reja ko'rsatkicharining xatolik maydoni shunchalik katta bo'ladi. Noaniqlik (mavhumlik) darajasining o'sib borishiga to'g'ridan to'g'ri mutanosib ravishda rejadan chetga chiqish (og'ish) maydoni ham ortib boradi. Rejalashtirish obyektining murakkablik darajasi ortib borishi bilan og'ish maydoni ham kengayib boradi. Rejalashtirishga ta'sir etuvchi vaziyatlarning noaniqlik darajasini kamaytirish uchun rejalashtirish borasidagi ilmiy yondashuvlar va rejalashtirish tamoyillaridan amaliyotda keng foydalanish talab etiladi. Rejalashtirish obyektining murakkablik darajasini kamaytirishda uni loyihalashtirish

jarayonida bloklilik tamoyilidan foydalanish, loyiha va konstruktsiyalarda ilgari ishlangan loyiha yechimlarini qo'llash zarur.

Haqiqatdagi ko'rsatkichlar asosida ishlab chiqilgan reja ko'rsatkichlari nazariy modelining amaldagi ko'rsatkichlarga moslik darajasi rejani ishlab chiqish va uni bajarish sifatining me'zoni bo'lib hisoblanishi mumkin:

$$K_{kp} = \frac{P_f - P_r}{P_r} \cdot 100\%. \qquad (3.1)$$

Bu yerda: K_{kp} – reja ko'rsatkichlarini ishlab chiqish va rejani bajarish sifati me'zoni (foizda); P_f – hisobot davridagi reja ko'rsatkichlarining haqiqatdagi qiymati; P_r – reja ko'rsatkichlarining hisob qilinayotgan (normativ, bashoratlanayotgan) qiymati.

(3.1) formula asosida muhim reja ko'rsatkichlarini bajarish sifati me'zonini hisoblashimiz mumkin bo'ladi, unga ko'ra rejalashtirish davri qanchalik uzoq bo'lsa, K_{kp} qiymati shunchalik katta bo'ladi. Masalan, 5 yillik strategik rejalar uchun uning qiymati ± 15 %, yillik taktik reja uchun esa ± 5 %dan yuqori bo'lmasligi lozim. Agar, sifat me'zonining hisob-kitob qiymati reja ko'rsatkichi qiymatidan katta bo'lsa, u holda baholanayotgan omillar sonini ko'paytirish talab etiladi. Ekspertli baholash va boshqa shu kabi usullar yordamida reja bajarilishi sifatining birlamchi me'zonlari asosida reja bajarilishi sifatining integral me'zoni hisoblanadi. K_{kp} ko'rsatkichi rejani ishlab chiqish va uni amalga oshirish bosqichida hisoblab topiladi tahlil qilinadi.

Quyida sanab o'tiluvchi holatlar rejalar sifatini oshirishning asosiy shartlari bo'lib hisoblanadi:

- boshqaruvning ilmiy yondashuvlaridan keng foydalanish;
- rejalashtirish tamoyillarini amalda qo'llash;
- rejalashtirishning uslubiy va axborot ta'minoti sifatini oshirish;
- rejalashtirish sifatini oshirishni rag'batlantirish.

Rejalar sifatini oshirishning yuqorida sanab o'tilgan shartlarini amaliyotda bajarish juda ham mushkul hisoblanadi. Buning uchun rejalashtirish borasida yuqori malakaga ega bo'lgan mutaxassislar, yuqori sifatga ega bo'lgan birlamchi va istiqbol ko'rsatkichlari, texnik vositalar va vaqt talab etiladi. Shu sababli ham, rejalashtirishning ilmiy yondashuvlari va tamoyillaridan ko'pincha muhim va kapital obyektlar uchun rejalarni ishlab chiqishda qo'llaniladi. Masalan, muammoni hal etishga nisbatan tizimli yondashuvni qo'llash qoidalariga muvofiq reja ko'rsatkichlari tarkibini aniqlashtirish, maqsadlar daraxtini qurish, reja ko'rsatkichlari tizimini tahlil va sintez qilish uchun ketma-ketliklar darajasi sonini asoslash, rejalashtirish ko'rsatkichlariga tashqi muhit omillari ta'sirini tadqiq etish, tizimning dominant va retsessiv belgilarini o'rganish, tizimning sinergetik samarasini aniqlashga intilish, reja ko'rsatkichlarining tashqi muhit o'zgarishlariga moslashuvchanligini, rejalarning andozaviylik va ularning innovatsionlik darajasini tahlil qilish talab etiladi.

Rejalashtirishda maqsadlar daraxtining tashkil etuvchilari, reja bo'limlari, tarkibiy bo'linmalar, muammolar, vaqt va boshqa shu kabilar bo'yicha resurslarning taqsimlanishini asoslash borasida tuzilmaviy yondashuvdan foydalanish o'ta muhim. Muammoning dolzarbligi va resurslardan foydalanish samaradorligi resurslar taqsimotining bosh me'zoni bo'lib hisoblanadi. Agar resurslarni taqsimlash jarayonida ustivorlik ko'proq ravishda rejalashtirish obyekti sifatini oshirishga qaratilsa, reja ijrochisining manfaatlari rejani ishlab chiquvchi manfaatlaridan yuqori tursa rejalashtirish chog'ida marketingli yondashuv g'oyasini amalga oshirish mumkin.

Rejalashtirishda funksional yondashuvdan rejani ishlab chiquvchi rejalashtirilayotgan obyekt va uning tashkil etuvchilarining funksional – qiymatli tahlili natijalariga egalik qilgan chog'ida foydalanilishi mumkin. Tashkilot bo'linmalarining soni va tarkibini rejalashtirishda mavjud tuzilmadan emas, balki quyi tizim chiqishining *istiqboldagi funksiyalari bo'yicha loyihalashtirilgan* mutlaqo yangi tuzilmadan kelib chiqib ish ko'rish lozim.

Dunyo andozalaridagi mahsulotlar ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatishga yo'naltirilgan takror *ishlab chiqarishli – tadrijiy* yondashuvdan rejalashtirish jarayonida foydalanish o'ta mushkul hisoblanadi. Buning uchun obyektni yangilashga qaratilgan rejalashtirishda hozirda mavjud bo'lgan dunyo andozalaridagi eng yaxshi tovar va xizmatlarga emas, balki obyektning bozorga chiqish paytidagi istiqbol ko'rsatkichlariga diqqat-e'tiborni qaratish lozim, ya'ni bunda o'zaro qiyoslashning ilgarilama bazasini qo'llash talab etiladi. Bundan tashqari, vaqtni tejash qonunining amal qilish mexanizmini, ya'ni obyektning foydali samarasi (integral sifat ko'rsatkichi) birligiga to'g'ri keluvchi o'tgan va kelgusi davrdagi jonli mehnat sarflarining tejalishini tahlil etish zarur.

Raqobat kurashining tobora shiddatli tus olish sharoitida nafaqat, obyekt va uning servisi sifatini oshirish, balki muttasil tarzda resurs tejakmorlikni ta'min etish ham muhim hisoblanadi. O'z navbatida, resurslardan tejamkorlik bilan foydalanishning yo'llaridan biri, bu rejalashtirishda resurslarni sarflashning norma va normativlariga asoslangan normativli yondashuvdan foydalanish hisoblanadi.

Rejalashtirishning majmuali yondashuvidan foydalanish rejalashtirish jarayonida rejalarni ishlab chiqish va ularni amalga oshirishning texnik, iqtisodiy, ekologik, tashkiliy, ijtimoiy, psixologik va shu kabi jihatlarini hisobga olinishida ifodalanadi. Agar, biror-bir holat e'tibordan chetda qolib ketadigan bo'lsa, u holda rejani amalga oshirish ehtimoli past bo'ladi.

Integratsiyalashgan yondashuv rejalashtirilayotgan obyekt hayotiylik siklining barcha bosqichlari va tashkilot menejmenti tizimining quyi tizimlari bo'yicha sarf-xarajat va natijalari va shuningdek vertikal va gorizontal aloqalar to'liq hisobga olingan sharoitda rejalashtirish sifatini sezilarli darajada oshiradi.

Rejalashtirishga nisbatan dinamik yondashuvni qo'llash chog'ida obyekt dialektik rivojlanishda deb qaraladi, sabab-oqibat aloqalari va o'zaro bir-biriga buysunish munosabatlari tahlil etiladi, o'xshash obyektlar xulq-atvori retrospektiv jihatdan o'rganiladi, ularning rivojlanishi bashorat qilinadi.

Jarayonli yondashuv menejment funksiyalarining o'zaro bog'liqligini ko'zda tutadi. Asosiy maqsadi bozorni tadqiq etish asosida tashkilot strategiyasini va rejalashtirilgan davrda rejalashtirilayotgan obyektlarning raqobatbardoshlik me'yorlarini (normativlar) ishlab chiqishdan iborat bo'lgan strategik marketing bosqichi rejalashtirish bosqichidan avvalroq amalga oshadi. Rejalashtirish bosqichida mazkur normativlar resurslar, ijrochilar, amalga oshirish muddatlari, samaradorlik ko'rsatkichlari va shu kabilarga o'ziga xos tarzda "bog'lab" qo'yiladi.

Rejani ishlab chiquvchilar rejalashtirish jarayonida maqbullashtirishga qaratilgan yondashuvni qo'llash chog'ida muhandislik hisob-kitoblariga, matematik va statistik usullarga, ekspertlarning baholashlariga va shu kabilarga tayanib ish ko'rishlari lozim. Reja ko'rsatkichlari rejalashtirilayotgan obyektning "yaxshilash", "oshirish" ko'rinishidagi sifat jihatlarini emas, balki miqdoriy jihatlarini aks ettirishi talab etiladi (masalan, ko'rsatkichni 15 %ga yaxshilash).

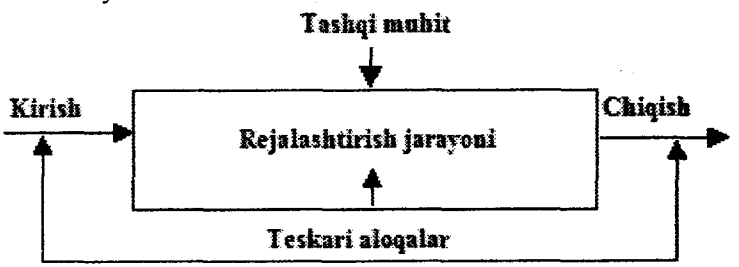
Reja jamoaviy tarzda ishlab chiqilishi, yakka tartibda tasdiqlanishi (qabul qilinishi) lozim bo'lgani holda, u jamoaviy tarzda amalga oshirilishi va uning ijrosi bo'yicha javobgarlik alohida shaxslar zimmasiga yuklatilishi talab etiladi. Shu sababli rejalashtirishda asosini majburlash usullari va xulq-atvor yondashuvini tashkil etuvchi direktiv yondashuvga murojaat qilishga to'g'ri keladi. O'z navbatida xulq-atvor yondashuvining asosini ishontira olish va ishtiyoq uyg'ota olish usullari tashkil etadi.

Rejalashtirishda vaziyatli yondashuvni qo'llash turli rejalashtirish usullari va reja ko'rsatkichlarining yaroqliligi aniq strategik (rejalashtirish) yoki taktik (rejani amalga oshirish) vaziyatdan kelib chiqib aniqlanadi. Tashqi va ichki muhitning o'zgaruvchanligi sababli reja ko'rsatkichlari mumkin bo'lgan vaziyatga bog'liq holda, rivojlanishning bir necha variantlariga ega bo'lishi lozim (3.1). Formula bo'yicha aniqlanuvchi reja bajarilishining sifat me'zonlaridan ko'rsatkichlarning yuklanganlik darajasini hisoblash va ularni tahlil qilishda ham foydalanishimiz mumkin. Logistika bo'yicha darsliklarda reja sifatining me'zonlari sifatida rejalarning haqqoniylik va yuklanganlik, ularning optimallashganlik, muvozanatlashganlik va asoslanganlik ko'rsatkichlaridan va shuningdek tavakkalchilik darajasidan foydalanish tavsiya etiladi. Ushbu me'zonlar so'zsiz yaxshi me'zonlar hisoblanadi. Ammo, ularni nima bilan taqqoslash kerak? Rejalashtirish bosqichida nisbiy me'zonlarning qiymatlarini qanday qilib aniqlash mumkin? – degan savollar tug'iladi. Reja ko'rsatkichlarining faqat ayrimlarining yuklanganlik darajasini (yaxlit holdagi rejani emas) (3.1) formula bo'yicha aniqlashimiz mumkin. Xulosa qilib aytganda, rejaning sifati rejalashtirish jarayonida qo'llaniluvchi ilmiy yondashuvlar va tamoyillarning soniga va ulardan qay tarzda foydalanish darajasiga bog'liqdir.

3.3. Rejalashtirish bo'yicha ishlarni tashkil etish

Rejalashtirish bo'yicha faoliyatni tashkil etish deganda tashkilot maqsadlariga erishishda rejalashtirilgan tizimda kirishni chiqishga aylantirish jarayoni tushuniladi. Ushbu jarayonni chizma shaklida ham tasavvur etish mumkin. Rejalashtirish tizimining asosiy komponentlari (omillari)ni ko'rib chiqamiz. Kirish, chiqish, tashqi muhit va teskari aloqalar rejalashtirish tizimining tashqi muhiti komponentlari bo'lib hisoblanadi.

Kirish – bu rejani ishlab chiqish uchun zarur bo'lgan qo'shimcha axborot, zaruriy resurslar, hujjatlar, rejalashtirilayotgan obyektning raqobatbardoshliligini ko'rsatuvchi me'yorlar bo'lib, ushbu me'yorlar tashkilot maqsadlari va missiyasiga muvofiq strategik marketing bosqichida ishlab chiqiladi. Chiqish – iste'molchilar talab-ehtiyojlariga muvofiq ishlab chiqilgan rejalar, raqobatbardoshlilikni ko'rsatuvchi me'yorlardir.



3.1-rasm. **Rejalashtirish tizimi jarayon sifatida**

Tashqi muhit – bu tashkilotning makro va mikro muhit omillari, ushbu hudud infratuzilmasi bo'lib, ular rejalashtirish jarayoniga bevosita yoki bilvosita ta'sir etadi hamda tizimning kirish va chiqish ko'rsatkichlari hisoblanadi. Mazkur jarayonga rejalashtirish samaradorligi ham bevosita ta'sir etadi. Bundan tashqarii, mazkur jarayonga davlatning antimonopol siyosati, soliq va bojxona tizimlari, muayyan tarmoq va boshqa tarmoqlardagi raqobat darajasi, marketing vositachilarining faolligi, menejment funksiyalari (avvalambor rejalashtirish) bo'yicha sifatli me'yoriy-uslubiy hujjatlarning mavjudligi kabi omillar ham ta'sir ko'rsatadi. Mamlakatning makromuhit omillari va mazkur hududning infratuzilmasi rejalashtirish samaradorligi sifatiga bilvosita ta'sir ko'rsatadi.

Teskari aloqalar rejani ijrochisidan uning tayyorlovchisiga («jarayon»ga yo'nalish chizig'i) yoki rejalashtirish tizimiga kirishga resurslarni etkazib beruvchilarga («kirish»ga yo'nalish chizig'i) boruvchi turli xil axborotlarni tavsiflaydi. Ikkinchi tomondan, teskari aloqalar bo'yicha kirib boruvchi axborotlar, samarali tuzilmagan sifatsiz rejalar iste'molchilarning qo'shimcha talab-ehtiyojlari bilan bog'langan bo'lishi mumkin. Rejalashtirish – bu boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilish jarayonidir. Mazkur jarayon rejalashtirish tizimining ichki

tuzilmasini tashkil etadi. Rejalashtirish tizimining ichki tuzilmasini tashkil etuvchi komponentlar mazmunini ko'rib chiqamiz:

1. Ilmiy yondashuv tizimi, rejalashtirish borasida 20 dan ortiq ilmiy, tamoyillar va rejalashtirish usullari mavjud. Rejalashtirish usullari: iqtisodiy-matematik, statistik, balansli usullar, boshqaruv va rejalashtirishning turli usullaridan tashkil topadi. Rejalar sifatini ta'minlashning bosh omili bo'lib rejalashtirishning ilmiy kuzatish usuli hisoblanadi.

2. Tashkilot ta'lablariga javob beruvchi rejalar – bu tashkilotning ishlab chiqarish, xo'jalik faoliyatining turli xil jihatlari bo'yicha tuzilgan strategik, taktik (joriy) va operativ-kalendar rejalar tizimidir.

a) Rejalarni ishlab chiqish jarayoni quyidagilarni; resursli, informatsion, uslubiy, huquqiy va xodimlar ta'minotini o'z ichiga oladi;

b) Boshqariladigan tizim – bu rejalashtirish obyektlari bo'lib, menejer uchun rejalarni tayyorlovchi mutaxassislar; mutaxassislar uchun bevosita rejalashtirish vazifalari va o'lchamlari bo'lib, ularni bashoratlash, asoslash, muvofiqlashtirish, moslash va reja hujjatlarida rasmiylashtirish lozim;

c) Boshqaruvchi tizim – rejalarni ishlab chiqish, ularni bajarishni tashkil etish bo'yicha umumiy rahbarlikni amalga oshiruvchi menenjerlardir.

Rejani ishlab chiqish jarayoni quyidagi yirik ishlarni o'z ichiga oladi:

1. Muammoni o'rganish.
2. Rejalashtirish tizimini shakllantirish.
3. Rejalashtirilayotgan obyektning raqobatbardoshliligini ifodalovchi me'yorlarni va boshqa talablarni aniqlash.
4. Tavsiyalarga muvofiq boshqaruv (rejali) qarorlarni ishlab chiqarish.
5. Rejani tayyorlash, muvofiqlashtirish, rasmiylashtirish va tasdiqlash.
6. Reja topshiriqlarni ijrochilarga etkazish.
7. Rejani bajarilishini mufoviqlashtirish.
8. Aniq reja topshiriqlar va parametrlarni bajarish hisobini yuritish va nazorat qilish.
9. Rejani bajarilishini rag'batlantirish.

Yuqorida ta'kidlab o'tilgan har bir ish bir necha operatsiyalardan tashkil topadi. Masalan, birinchi bosqich quyidagi operatsiyalarni bajarishni nazarda tutadi:

- obyektni sifat va resursli ko'rsatkichlar bo'yicha tahlil qilish;
- obyektning samaradorligini ushbu sohada jahonda erishilgan eng yuqori ko'rsatkichlar bilan taqqoslash;
- obyekt ko'rsatkichlaridagi farqni aniqlash va tahlil etish;
- adabiyot manbalari, patent fondi, ITI hisobotlari va iste'molchilar davolarini tahlil etish.
- ishlab chiqarishning tashkiliy va texnik darajasini tahlil etish;
- obyektni rivojlantirish yo'nalishlarini shakllantirish.

Rejani ishlab chiquvchi mutaxassislar uni bashoratlash muammolari bilan doimo to'qnash keladilar. Maxsus adabiyotlarda mazkur muammolar to'liq yoritilgan. Bu yerda biz faqatgina, bashoratlash bo'yicha ishlarni tashkillashtirish

va uning tamoyillariga to'xtalamiz. Bashoratlash bo'yicha ishlarni tashkillashtirish – bu joriy va strategik qarorlarni qabul qilish uchun mahsulot bo'yicha yalpi xarajat elementlari va foyda istiqbolini bashoratlash uchun axborotlarni tayyorlash maqsadida qaratilgan bir-biriga bog'liq chora tadbirlar majmuasidir.

Bashoratlash ishlarini tashkil etish vazifalari quyidagilardan iborat;

- bashoratlash uchun zarur bo'lgan axborotlarni yig'ish va tizimga solish;
- bashoratlash bo'yicha mutaxassis va xodimlarni o'qitish va tayyorlash;
- mavjud boshqaruv xizmatlari bilan integratsiyalashgan dasturlashning ishchi organlari faoliyatini tashkil etish va shakllantirish.

Joriy dasturlarni yaratish va tarmoq usullari rejalashtirish bo'yicha ishlarni tashkil etishning keng tarqalgan usullari bo'lib, tezkor dasturlar va tarmoq usullari hisoblanadi. Ushbu usullarning qisqacha mazmunini ko'rib chiqamiz.

Tarmoqli rejalashtirish va boshqarish (TRB) – bu har qanday tizimlarni yaratish (loyihalash) jarayonlarini boshqarishning grafik shaklidagi tahlil usullaridir. Tarmoq grafigi – yagona topshiriqni bajarishga qaratilgan. U ishlar majmuasining to'liq grafik modeli bo'lib, mazkur modelda ishlarning mantiqiy o'zaro bog'liqligi va ketma-ketligi aniqlanadi. Tarmoq grafigining asosiy elementi bo'lib, ish (chiziq bilan tasvirlanadi) va hodisa (aylana chiziq bo'lib tasvirlanadi) hisoblanadi.

Ish – bu jarayon yoki harakat bo'lib, bir hodisadan ikkinchi bir hodisaga o'tish uchun uni amalga oshirish kerak. U ma'lum bir mehnat va vaqt xarajatlari bilan tavsiflanadi. Agar bir hodisadan ikkinchisiga o'tish uchun mehnat va vaqt xarajatlari talab etilmasa, bunda hodisalarning o'zaro aloqadorligi punktirli chiziq bilan tasvirlanadi va bu ish *fiktiv* deb, ataladi. Fiktiv ish – bu hodisalar o'rtasidagi mantiqiy aloqa bo'lib, bir ish bajarilishining boshqa bir ishning bajarilganlik natijalariga bog'liqligini ko'rsatadi. Hodisa – bu vaqtning cheklangan davri bo'lib, bir vaqtning o'zida olingan ishning tugaganligini bildiradi, ya'ni uning yakuniy natijasi (faqat hodisa boshlanishi) hamda keyingi ishning boshi faqat oxirgi hodisadir. O'zaro bog'langan hodisa va ishlarning har qanday uzluksiz ketma-ketligi yo'l, deb ataladi. Hodisa boshidan uning yakunigacha bo'lgan yo'l-to'liq yo'l deb, ataladi. Rejani ishlab chiquvchilar istiqbolni belgilash (bashoratlash) da doimiy tarzda turli xil muammolarga duch keladilar.

Bashoratlash bo'yicha ishlarni tashkil etish tezkor va strategik yechim va qarorlar qabul qilish uchun zaruriy axborotlarni tayyorlash maqsadida mahsulot va xizmatlar bo'yicha yalpi xarajatlarning unsurlari va ularning foydalilik samarasini bashoratlash uchun tegishli shart-sharoitlarni yaratishga qaratilgan o'zaro bog'liq bo'lgan chora-tadbirlar majmuini ifoda etadi. Istiqbolni belgilash bo'yicha ishlarni tashkil etishning asosiy vazifalari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

- Bashoratlash uchun zarur bo'lgan axborotlarni yig'ish va ularni tizimlashtirish;
- Istiqbolni belgilashning asosiy usul va yo'sinlarini amalda qo'llay olish imkoniga ega bo'lgan mutaxassislarni tayyorlash;

• Mavjud boshqaruv tuzilmalari bilan integratsiyalashgan dasturlash borasidagi ishchi organlarni shakllantirish va ularning amalda bo'lishini ta'minlash.

Istiqbolni belgilash bo'yicha ishlarni oqilona tashkil etish o'rganilayotgan obyekt sifat tavsiflarining rivojlanishi, obyektning hayotiylik sikli bosqichlari bo'yicha xarajat unsurlari va navfilik samarasining o'zgarish sur'atlari variantlari to'g'risida tezkor ma'lumotlarga ega bo'lishni va bashoratlash borasida vaqt va xarajatlarni tejash imkonini berishi lozim. Mazkur talablarning bajarilishi, faqatgina bashoratlash bo'yicha ishlarni tashkil etishning quyidagi: manzillilik, uzluksizlik, parallellik (muvoziylik), to'g'ridan to'g'rilik, moslashuvchanlik, boshqariluvchanlik, tenglik, muqobillik tamoyillariga rioya qilingan holatdagina, mazkur talablarning bajarilishini ta'min etishi mumkin.

Manzillilik tamoyili aniq bir qat'iy belgilangan ilmiy-tadqiqot yoki loyiha-konstruktorlik tashkilotlari va shuningdek, mahsulot va xizmatlar (obyektlar)ni tayyorlovchi – korxonalar uchun bashoratlarning bajarilishida aks etadi. Istiqbolni belgilash bo'yicha ishlarni tashkil etishda turli xizmatlar tomonidan parallellik (muvoziylik) tamoyili boshlang'ich ma'lumotlarni yig'ish va ularni qayta ishlash va bashoratning o'zining bajarilish vaqtini qisqartirish uchun foydalaniladi.

Uzluksizlik tamoyili istiqbol ko'rsatkichlarining bajarilishidan so'ng kelib tushuvchi qo'shimcha axborotlarni tizimli tartibda jamlash va qayta ishlash va zaruriyat tug'ilgan chog'da esa, bashoratlarga tegishli o'zgartirishlar kiritishda ifodalanadi.

• To'g'ridan to'g'rilik tamoyili axborotlarni maqsadli ravishda bir ijrochidan ikkinchisiga qisqa yo'l orqali uzatilishini ko'zda tutadi.

• Avtomatlik tamoyili boshlang'ich ma'lumotlarni to'plash va qayta ishlash uchun vaqt va mehnat sarflarini qisqartirishda va bashoratlarning bajarilishida hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi.

• Tenglik (adekvatlik) tamoyili foydali samarani olish va uning aniqlangan o'zgarish sur'atlarini ro'yobga chiqarish ehtimolini aniq baholashga yordam beradi.

• Boshqariluvchanlik tamoyilidan to'la qonli tarzda foydalanish uchun sarf xarajat va sifat ko'rsatkichlarini miqdoriy baholash, iqtisodiy-matematik usullar va boshqaruv modellarini amalda qo'llash lozim.

Bashoratlashning muqobillik tamoyili obyekt va uning alohida tashkil etuvchilari, mahsulot va xizmatlar ishlab chiqarish texnologiyalarining konstruktsiyalar yoki texnologiyalarga biriktirilgan u yoki bu tamoyillardan foydalanishga bog'liq ravishda, turlicha xarajatlar va turli yo'nalishlar bo'yicha rivojlanish imkoniyatlari bilan bog'liq. Bashoratlashning ehtimollilik tavsifi bashoratlanayotgan o'zgarishlar yo'nalishlarining barqarorligi saqlanib qolishi sharoitida tasodifiy jarayonlar va chetlanishlarning mavjudligini aks ettiradi. Iste'molchilarning ma'lum bir ehtiyojlarini qondirish borasidagi aniq qo'yilgan maqsadlar va ushbu maqsadlarga erishish borasidagi xarajatlarni qisqartirish yo'llari muqobillarni shakllantirishga ta'sir ko'rsatadi.

Istiqbolni belgilashning moslashuvchanlik tamoyili tizim sifatida obyektning tashqi va ichki muhiti omillarini o'rganish va ulardan imkon darajasida yuqori darajada foydalanish, ushbu omillar va aniq vaziyatlarga bashoratlashning usul va o'lchamlarini moslashtirishda o'z ifodasini topadi. Yalpi xarajatlarning unsurlari va ularning foydali samarasini bashoratlash mahsulot samaradorligi va sifatini rejalashtirishning ajralmas tarkibiy qismi bo'lgani holda, mahsulot sifatini oshirish va u bilan bog'liq bo'lgan sarf xarajatlar ortishi haqqoniy o'zgarish sur'atlarini baholash asosida istiqbolni oldindan bashorat qilishning variantlilik va ehtimollilik funksiyalarini bajaradi. Istiqbolni belgilash borasidagi ishlanmalar kompleks maqsadli dasturlarning ajralmas tarkibiy qismi bo'lib hisoblanadi.

Bashoratlarni ishlab chiqishda quyidagi bosqichlar ajratiladi: bashoratlash bo'yicha materiallarni jamlash, tahlil qilish va ularni tahrirlash; mahsulot sifatini oshirish borasida tarkib topgan an'analar va muammolarni tahlil qilish; ko'zda tutilayotgan kompleks dasturlar doirasida bashoratlarni ishlab chiqish.

Bashoratlar tuzilmasini ular ishlab chiqilayotgan muddatlar va hamda birinchi navbatda, ularni ishlab chiqish davrida tarkib topgan an'nalarning "umr uzunligi"ga bog'liq bo'lgan ilmiy-texnikaviy taraqqiyotning asosiy yo'nalishlari belgilab beradi. Mazkur an'analar qanchalik barqarorlik kasb etsa, bashoratlash maydoni shuncha katta bo'lishi mumkin. Turli takror ishlab chiqarish jarayonlari turlicha amalga oshish tezligiga va har xil vaqt sikllariga ega. Masalan, turli jihozlarni ishlab chiqarish sikli stanoklar va boshqa shu turdagi asbob-uskunalarni ishlab chiqarish siklidan sezilarli darajada qisqa hisoblanadi, mashinasozlik mahsulotlarini yangilash muddatlari ko'p jihatdan mehnat qurollari texnik darajasining dinamikasi va shu kabilar bilan belgilanadi. Bashoratlar rejadan avvalroq ishlab chiqiluvchi hujjat hisoblandi, shuning uchun ham uni amaliyotga joriy etish sifat ko'rsatkichlari va uni ta'min etish borasidagi sarf xarajat ko'rsatkichlarini bashoratlash variantlari asosida mahsulot samaradorligi va sifatini oshirishning ilmiy asoslangan, oqilona rejasini ishlab chiqishni anglatadi.

Tarmoqli usullar va operogrammalar tuzish rejalashtirish ishlarini tashkil etishning keng tarqalgan usullari bo'lib hisoblanadi. Quyida ularning mohiyatini qisqacha ko'rib chiqishga harakat qilamiz.

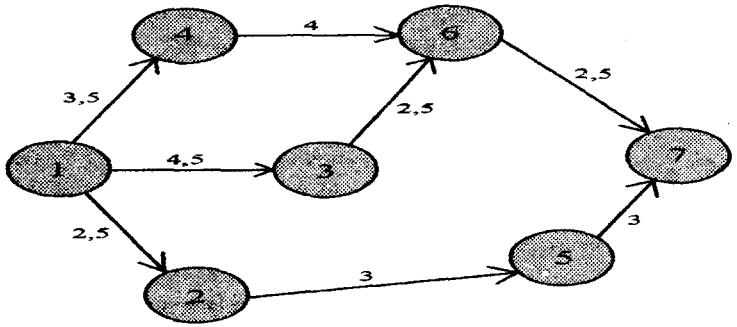
Tarmoqli rejalashtirish va boshqarish – bu har qanday tizimni yaratish (loyihalash) jarayonlarini boshqarishning grafik – analitik usuli hisoblanadi. Tarmoq jadvali – bu, mantiqiy bog'liqliklar va ishlarning ketma-ketligi belgilab beriluvchi, yaxlit vazifani bajarishga qaratilgan majmuali ishlarning to'liq grafik modelidir. Tarmoq jadvalining asosiy unsurlari bo'lib ish (yo'nalishli chiziq bilan belgilanadi) va hodisa (doiracha bilan belgilanadi) hisoblanadi.

Ish – bu bir hodisadan ikkinchi hodisaga o'tish uchun amalga oshirish lozim bo'lgan jarayon yoki harakat hisoblanadi. U ma'lum bir mehnat va vaqt sarfi bilan tavsiflanadi. Agar bir hodisadan ikkinchi bir hodisaga o'tish uchun na vaqt va na mehnat sarfi talab etilmaydigan bo'lsa, u holda bunday hodisalarning o'zaro bog'liqligi punktirli chiziq bilan tasvirlanadi va fiktiv ish deb ataladi. Shunday qilib, *fiktiv ish* hodisalar o'rtasidagi mantiqiy bog'lanishni ifoda etadi va boshqa bir

ishni bajarish natijasiga bog'liq holda biror bir yangi ishni boshlashning o'zaro bog'liqligini ko'rsatadi.

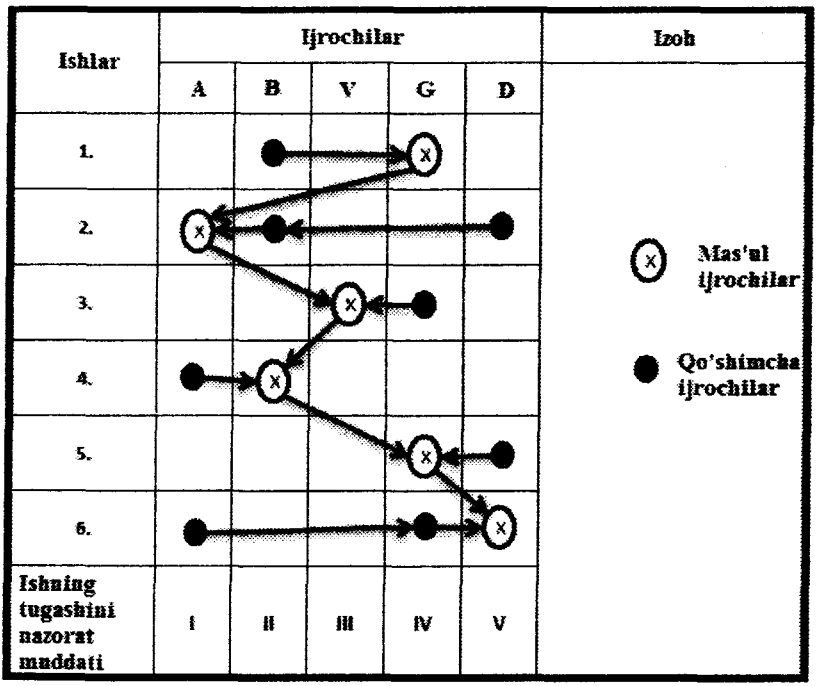
Hodisa – bu bir paytning o'zida avvalgi ishning yakunlanishini, ya'ni uning natijasini (boshlang'ich hodisani istisno etgan holda) va navbatdagi ishning boshlanishini (yakuniy hodisani istisno etgan tarzda) ifoda etuvchi qayd qilinuvchi vaqt pallasidir.

O'zaro bog'liq bo'lgan hodisalar va ishlarning har qanday istalgan uzluksiz ketma-ketligi *yo'l,* deb ataladi. Birlamchi hodisadan to yakuniy hodisagacha bo'lgan yo'l to'liq yo'l deb ataladi. Ayni paytdagi hodisadan to yakunlovchi hodisagacha bo'lgan yo'l boshlang'ich hodisadan keyingi yo'l, boshlang'ich hodisadan ayni paytdagi hodisagacha bo'lgan yo'l esa – avvalgi yo'l deb ataladi. Mazkur usullar maxsus adabiyotlarda batafsil yoritilgan. Rejalashtirish bo'yicha ishlarning yiriklashtirilgan majmuali bo'lagini keltirib o'tamiz (3.2-rasm).



3.2-rasm. **Rejalashtirish bo'yicha ishlarning yiriklashtirilgan majmuali bo'lagi**

Belgilashlar: hodisa (1 – moliyalashtirish bilan bog'liq rejalashtirish borasida topshiriq olingan; 2 – rejalashtirish bo'yicha uslubiy hujjatlarning tahlili o'tkazilgan; 3 – rejalashtirilayotgan obyektning raqobatbardoshlik normativlariga aniqlik kiritilgan; 4 – rejaning asosiy o'lchamlari bashorat qilingan; 5 – rejaning ba'zi bir ko'rsatkichlarini modellashtirish bo'yicha ishlar amalga oshirilgan; 6 – reja iqtisodiy jihatdan asoslangan; 7 – reja loyihasi ishlab chiqilgan); ishlar (1–2 – rejalashtirish va u bilan bog'liq masalalarga oid uslubiy hujjatlar tahlili, davomiyligi 2,5 oy; 1–3 – marketing tadqiqotlari natijalari asosida rejalashtirilayotgan obyektning raqobatbardoshlik normativlarini aniqlashtirish, 4,5 oy; 1–4 – rejaning muhim ko'rsatkichlarini bashoratlash, 3,5 oy; 2–5 – modellashtirish, 3 oy; 3–6 reja ko'rsatkichlarini tahlil qilish, 2,5 oy; 4–6 – rejani iqtisodiy asoslash, 4 oy; 5–7 – reja loyihasini o'zaro kelishib olish, 3 oy; 6–7 – reja loyihasini o'zaro kelishib olish, 2,5 oy.



3.3-rasm. **Ishlarni bajarishni tashkil etish operogrammasi**

Quyida tarmoq jadvalining qisqacha tahlilini keltirib o'tamiz. Kritik (davomiyligi eng uzoq) yo'l bo'lib, davomiyligi 10 oy (3,5 + 4 +2,5) bo'lgan 1-4-6-7 yo'l hisoblanadi. 1-3-6-7 yo'lning davomiyligi 9,5 oyni (4,5+2,5+2,5), 1-2-5-7 yo'lning davomiyligi 8,5 oyni (2,5+3+3) tashkil etadi. Kritik yo'lda har qanday hodisaning barbod bo'lishi (chizmada qalin chiziq bilan belgilangan) butun rejalashtirilgan ishlar majmuining barbod bo'lishiga olib keladi. Qolgan yo'llar bir muncha vaqt zaxirasiga ega, masalan 1-3-6-7 yo'l 0,5 oy (5%), 1-2-5-7 yo'l esa 1,5 oy (15%)zaxiraga ega. Oxirgi yo'lning yuklanganlik darajasi) 0,85 ga teng, bu esa 2 va 5 hodisalarni ko'pi bilan umumiy holatda 1,5 oygacha kechiktirish imkoniyati mavjudligini anglatadi. Shu tariqa, tarmoqli modellar hodisalar o'rtasidagi o'zaro bog'liqliklarni ko'rgazmali tarzda o'rnatish va ishlar (chora-tadbirlar) majmuini maqbullashtirish imkonini beradi.

Ishlar va ijrochilarni o'zaro bog'lash uchun yuqoridagi shakldagi operogrammalarni tuzish tavsiya etiladi.

3.3-rasmda 1 – ish uchun G mas'ul ijrochi, B esa hamijrochi ekanligi ko'rsatilgan. 2 – ish bo'yicha mas'ul ijrochi L, qolganlar esa – hamijrochi hisoblanadilar va hokazo. Operogrammalarni amaliyotda qo'llash ishlar va

ijrochilarning o'zaro bog'liqligini ko'rgazmali tarzda ta'min etish imkonini beradi. Ishlarni bajarish muddatlarini rejalashtirishda yakuniy muddatdan boshlang'ich muddat, joriy paytga tomon harakatlanish lozim. Ishlar, ularning ijrochilari va bajarish muddatlarini o'zaro bog'lash uchun tasmali jadvallar (grafiklar)dan ham foydalaniladi. Bu xil grafiklarning shakli 3.4. rasmda keltirib o'tilgan.

Ishlar	Ijrochilar	Bajarilish muddati								Izoh
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	
1.	A									
2.	B									
3.	V									
4.	G									
5.	D									
6.	E									
7.	J									
8.	Z									

3.4-rasm. **Ishlar majmuining bajarilishini nazorat qilishning tasmali jadvali (grafigi)**

Operogrammalar va tasmali jadvallarning avfzallik va kamchilik tomonlari nimalardan iborat? Operogrammalar ish turlari, ularni bajarish bo'yicha mas'ul ijrochilar va ijrochilarni o'zaro birlashtirgan holda ishlarning bajarilishini tashkil etishni grafik tarzda ifodalash imkonini beradi. Ayni chog'da esa, operogrammalar ishlarni vaqt bo'yicha biriktirish, ularni bajarishning muvoziylik darajasini yaqqol tarzda ko'ra olishga imkon bermaydi. Bu kamchilik tasmali grafikni amalda qo'llash orqali bartaraf etiladi. Shuning uchun ham amaliyotda ishlar majmuining bajarilishini nazorat qilish va tashkil qilishning uchchala usulidan ham, xususan: tarmoq modellaridan ishlarni bajarish muddatlari va resurslar sarfini optimallashtirishda; operogrammalardan ishlarni mas'ul ijrochilar va hamijrochilar bilan biriktirishda; tasmali jadvallardan esa ishlar, ijrochilar va ishlarni bajarish muddatlarini o'zaro birlashtirishda foydalaniladi.

3.4.Strategik marketing rejalashtirish instrumenti sifatida

Strategik marketing-bu, birinchidan, har qanday iqtisodiy faoliyatni iste'molchi ehtiyojlariga yo'naltirilgan konsepsiyasi, ikkinchidan, obyektning hayotiy siklining birinchi bosqichi, uchinchidan, boshqaruvning birinchi umumiy funksiyasidir. Iqtisodiy faoliyatning iste'molchi ehtiyojlariga yo'naltirilganligi quyidagi tamoyilda o'z aksini topadi: «O'zingiz ishlab chiqargan mahsulotni emas, balki iste'molchiga zarur bo'lgan mahsulotni ishlab chiqarish va sotish lozim». Ammo ushbu tamoyil marketingning emas, balki firmaning maqsadlarini ifodalaydi. Tizimli yondashuvdan foydalana turib, boshqaruv subyekti mazkur tizimdan yuqori sifatli mahsulot chiqishini ta'minlashi zarur, ushbu chiqish esa o'z navbatida, boshqa tizim – iste'molchi uchun kirish bo'lib hisoblanadi.

Agar har bir tizim (kichik tizim) iqtisodiy faoliyatni iste'molchiga yo'naltirilganligi deb atalmish, marketing konsepsiyasiga rioya qilsa, bunda ulardagi (mahsulot) chiqish sifati yuqori va shunga muvofiq global tizimlardagi chiqish ham yuqori sifatli bo'ladi. Ushbu marketing konsepsiyasini amalga oshirish uchun avvalambor, tashqi muhit bilan o'zaro aloqalar sifatini tahlil etish, «kirish» sifatini oshirish bo'yicha chora-tadbirlar qabul qilish va shundan keyingina tizimning o'zida jarayon sifatini oshirish zarurligini (yana boshqaruvni barqarorlashtirish, uning sifati, samaradorligini oshirish) tahlil etish zarur.

Hozirgi vaqtda, marketing yondashuvi o'rniga, asosan ishlab chiqarish yondashuvidan foydalanilmoqda, ushbu yondashuv esa avvalambor, tizimning texnologiyasini takomillashtirishga, keyin tizimning boshqa komponentlarini yaxshilashga qaratilgandir. Agar tizimga kirish (xomashyo, materiallar) sifati tizimdan chiqish (mahsulot) raqobatbardoshligini ta'minlash talablariga javob bermasa, bunda ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasini rivojlantirishga katta mablag' sarflashga olib kelishi va natijada hech qanday ijobiy natija olinmasligi ham mumkin.

Tashkilot bozor strategiyasining shakllanishi kon'yunkturani tahlil etishdan boshlanadi. Kon'yunktura – bu shakllangan iqtisodiy vaziyat bo'lib, talab va taklif o'rtasidagi munosabatni, baho va tovar zaxiralarining harakati, tarmoqlar bo'yicha buyurtmalar portfelini o'z ichiga oladi. Kon'yunkturani o'rganish va uning holatini bashoratlash lozim. Aks holda, qulay narx bo'yicha mahsulot sotish yoki sotib olish mumkin emas.

Bozordagi vaziyatni bashoratlash-marketing mahsuli bo'lib, u ishonchlilik darajasi va muddati bo'yicha har xil bo'lishi mumkin. Marketing xizmati joriy kon'yunkturaga operativ ravishda yondasha turib va qisqa muddatli bashoratlash natijalaridan foydalanib, bozor rivojlanishini umumiy yo'nalishlarini uzoq muddatli istiqbolli o'zgarish sur'atlarini aniqlashga harakat qiladi. Ammo bunda ular bozordagi raqobatchilar faoliyatini har tomonlama puxta o'rganishadi, ularning kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlashadi va firmada mahsulot ishlab chiqarish raqobatbardoshliligini bashorat qilishadi. Marketologning ko'zi bilan qaraganda, bozor – bu qum barxanlari bo'lib, tovar va iste'molchilarning bozor

segmentlari ushbu barxanlarning tarkibiy qismlaridir. Bozorda quyi qatlamni egallash – bu, ko'lami jihatidan ushbu faoliyatni chegaralangan sohasini tanlash bo'lib, unda ma'lum bir iste'molchilar guruhiga xizmat ko'rsatiladi.

Bozorni egallash strategiyasini aniqlash mavjud uchta strategiyadan bittasini tanlashga asoslangandir, bunda:

a) tabaqalashmagan marketing firma segmentlardagi farqqa e'tibor bermagan holda barcha potentsial iste'molchilarga mo'ljallangan bitta tovar bilan bozorga chiqadi; b) tabaqalashgan marketing – bozorning raqobatli segmenti; v) markazlashgan marketing – bozorning aniq segmentiga qaratilgan firmaning marketing majmuasidir.

Bozorni egallash strategiyasini tanlashda quyidagi omillarga e'tibor berish kerak: firma resurslari (ular hajmi cheklangan holatda markazlashgan marketing strategiyasi samarali strategiya bo'lib hisoblanadi); tovarlarning o'xshashlik (bir xillik) darajasi (bir xil o'xshash tovarlar uchun tabaqalashmagan yoki markazlashgan marketing strategiyasi mos keladi); raqobatchi korxonalarning marketing strategiyasi (agar raqobatchilar bozorni segmentlash bilan shug'ullanib, tabaqalashmagan marketing strategiyasini qo'llasa, unda ular uchun katta xavf tug'iladi va aksincha, agar raqobatchilar tabaqalashmagan marketingdan foydalanishsa, bunda firma markazlashgan yoki tabaqalashgan marketing strategiyasidan foydalanib katta foyda olish mumkin).

Bozorni egallashning beshta usuli mavjud:

1. Yagona segmentga asoslanish;
2. Bitta xaridorgir ehtiyojga (bir tovar guruhi) va talabga yo'naltirilganlik;
3. Iste'molchilarning bitta aniq guruhiga yo'naltirilganlik;
4. Bir necha segmentlar (tovar va iste'molchilarning bir necha guruhi)ga tanlov asosida ixtisoslashuv;
5. Bozorni to'liq egallash.

Strategik rejalar tashkilot kelajagi nuqtai- nazaridan ishlab chiqilishi lozim. Ushbu rejalar keng ko'lamdagi tadqiqotlarga va raqobat, bozor tarmoq to'g'risidagi amaliy ma'lumotlarga asoslanishi lozim. Strategik rejalar firmaga aniqlik, o'ziga xoslik kasb etadi va bu esa firmaga ma'lum bir xodimlar qatlamini jalb qilish imkonini beradi. Va nihoyat, strategik rejalar shunday ishlab chiqilishi kerakki, natijada, ular uzoq vaqt ichida bir butun tizim sifatida faoliyat yuritishi, yetarli darajada puxta, moslashuvchan va zaruriyat tug'ilganda esa ularni modifikatsiyalash va yo'nalishini qayta belgilash imkoni mavjud bo'lishi lozim. Iqtisodiy islohotlarning hozirgi sur'atlari va innovatsiyalar hajmining o'sishi shunchalik tezkorki, natijada, bunday sharoitlarda faqatgina, strategik rejalashtirish kelgusidagi muammolar va imkoniyatlarni formal bashoratlashda yagona usul bo'lib qolmoqda. Formal rejalashtirish boshqaruv qarorlari qabul qilishdagi tavakkalchilikni kamaytirishga xizmat qiladi. Rejalashtirish tamoyillari va menejmentda ilmiy yondashuvlardan foydalanish-rejalar sifatini ta'minlashning asosiy omillaridan biri bo'lib hisoblanadi. Agar rejalashtirilayotgan ko'rsatkichlar yetarlicha asoslanmasa, keyingi bosqichlarda firma qanchalik yaxshi ishlashidan qat'iy nazar, olingan natija salbiy, qoniqarsiz bo'ladi. Buning tasdig'i sifatida

hamda strategik rejalashtirish sifatini oshirish zarurligi bo'yicha ikkita yirik olim fikrini keltirish o'rinlidir:

«Strategik rejalashtirish istiqboldagi qarorlar bilan emas, balki bugungi kunda qabul qilinayotgan kelajak qarorlari bilan uzviy bog'liqdir» (P. Druker), «To'liq mukammallik uchun ishdan ko'ra uni tayyorgarlik jarayoni og'irroq kechishi lozim» (F. Bekon).

Firmaning faoliyat yuritishi va rivojlanishining asosiy reja ko'rsatkichlari strategik marketing bosqichida shakllanadi va quyidagi savollarga javob berishi lozim: nima, nima uchun va qanday ishlab chiqarish; kim uchun, qanaqa narxda, qanday hajmda, qaysi muddatlarda, ishlab chiqarish kerak?

Firmaning strategik rejalari tizimi ikki darajadan tashkil topadi:

a. ma'lum davrlar uchun firma strategiyasi;

b. strategik maqsadlarga erishishni ta'minlovchi va firma strategiyasini ifodalovchi strategik reja.

Strategik rejalashtirish chegaralari-ishlab chiqarilayotgan mahsulotning yangilanishi va murakkabligi, firmaning yoshi va o'ziga xos xususiyatlari bilan aniqlanadi. Masalan, elektron sanoatda firma strategiyasi 2-3 yilga, mashinasozlikda 3-5 yillik, qazib oluvchi tarmoqlarda–5 yilga va undan ortiq muddatlarga qayta ishlab chiqiladi.

3.5. Strategik rejalashtirishda SWOT – tahlil

SWOT – tahlil (Strength – kuch; Weakness – zaif (kuchsiz); Opportunity – imkoniyatlar; Threat – xavflar)dan foydalangan holda biznes – makonda korxonaning mavjud holatiga baho berish mumkin. Ushbu vositadan foydalanish jarayoni bir necha ketma-ket bosqichlarda amalga oshadi.

Tahlilning boshlang'ich bosqichi tashkilotning kuchli va zaif tomonlarini va shuningdek, tashqi va ichki muhit ta'sirida shakllanuvchi keluvchi xavf-xatarlarlar va vujudga keluvchi tashkiliy rivojlanish imkoniyatlarini aniqlashdan iborat bo'ladi.

Tahlilning ikkinchi bosqichida tashkilotning kuchli tomonlari bilan vujudga kelishi mumkin bo'lgan xavf-xatarlar va imkoniyatlarning mavjud bo'lgan barcha uyg'unliklari ko'rib chiqiladi. Tashkilotning zaif tomonlariga nisbatan ham xuddi shunday ish ko'riladi. Bu xil har bir uyg'unlik ekspert tomonidan ta'sir etish omillarining juft bog'liqliklarining ahamiyatini belgilashga nisbatan baholanadi. Qabul qilingan taqqoslash shkalasiga muvofiq, ekspert ushbu juftli bog'liqliklarga baho qo'yadi. Misol uchun, 5 – ballik baholash shkalasi bo'yicha juda kuchli bog'liqlik besh ball bilan, kuchsiz bog'liqlik esa – bir ball bilan baholanadi va baholashlar shu taxlit davom ettiriladi.

3.1-jadval.

Kuchli va kuchsiz tomonlar, imkoniyatlar va xavflar

Kuchli tomonlar	Kuchsiz tomonlar
1. Yirik ishlab chiqarish hajmi 2. Mahalliy hokimiyat tomonidan qo'llab-quvvatlanishi (korxona hududning yirik soliq to'lovchilaridan biri) 3. Bozordagi barqaror holat 4. Mahsulotning yuqori sifati 5. Mahsulotlar portfelining katta assortimenti 6. Yuqori malakali personal	1. Yangi turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarishning cheklanganligi 2. Asbob-uskunalarning ma'naviy va jismoniy jihatdan eskirishi (xomashyoni yetarlicha chuqur qayta ishlanmasligi) 3. Kelib tushayotgan xomashyo miqdorining cheklanganligi Mahsulotni olib chiqish uchun yirik tonnajli transportdan foydalanish
Xavf-xatarlar	**Imkoniyatlar**
1. Bozordagi kuchli raqobat 2. Iste'molchilar past narxlarni kutishadi 3. Neft xomashyosi ta'minotidagi mumkin bo'lgan uzilishlar 4. Davlat tomonidan eksportga qo'yilgan cheklovlar	1. Hududda avtotransport vositalari sonining o'sishi 2. Uglevodorodlardan foydalanish sohasining kengayishi

Baholash natijalari asosida ikkinchi matritsa (3.1-jadval) shakllantiriladi va uning bo'lmachalariga ta'sir etish omillari juftliklarining o'rni borasidagi ekspert baholashlari qo'yiladi.Olingan matritsa bizga hozirdanoq, tashkilot faoliyatidagi mavjud kuchli va kuchsiz tomonlarning tashkilot rivojidagi o'rni va shuning bilan bir qatorda, tashkilot duch kelishi mumkin bo'lgan xavf-xatarlar va rivojlanish imkoniyatlari borasida dastlabki xulosalar olish imkonini beradi.

SWOT – tahlilning uchinchi bosqichi rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish va rivojlantirish yo'lidagi mavjud muammolarni bartaraf etish yoki ularning ta'sir darajasini kamaytirish maqsadida tashkiliy resurslarni taqsimlash borasidagi muammolarni ta'riflash bilan bog'liq. Muammolarni ta'riflash har bir juftliklik omillarni ularning tashkilot rivojiga ta'sir kuchini hisobga olgan holda qarab chiqishga asoslanadi.

Bunda har bir bo'lmachasiga juftlik omillarning o'zaro uyg'unligi uchun shakllantirilgan muammolarning raqami qo'yiluvchi jadval-matritsa tuziladi. Ayni bir muammoning o'zi bir necha juftli birliklarni tavsiflashi mumkin va o'z navbatida uning raqami matritsaning bir necha bo'lmachalariga qo'yiladi. Muammolarni ta'riflash iterativ sxema bo'yicha olib boriladi, ya'ni muammoning birlamchi ta'riflanishi, uning mazmun jihatdan kengaytirilishi yoki

4.BOB. ISHLAB CHIQARISH KORXONALARIDA RESURSLARNI BOSHQARISH

Insonlar ba'zi hollarda luqmasiga imkoniyatidan katta bo'lgan nonni tishlab olishadi. Biroq biror bir ishga qodir har-qanday rahbar doimo imkoniyat darajasidan kamroq emas, balki, kattaroq ishga qo'l uradigan kishilar bilan ishlashni ma'qul ko'radi.

L. Yakokka

4.1. Resurs tejamkorlik strategiyasining asoslari

Resurs tejamkorlik strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish boshqaruvning barcha bo'g'inlarida – strategik menejmentning eng muhim masalalaridan biri hisoblanadi, chunki, birinchidan, tovar sifati tovarning birinchi tomoni bo'lgani holda, resurs sig'imlilik tovarning ikkinchi tomoni hisoblanadi, ikkinchidan esa, barcha MDH mamlakatlari singari O'zbekiston ham, resurslardan foydalanish samaradorligi borasida rivojlangan mamlakatlardan ancha ortda qolmoqda.

Masalan, YaIMning o'sishida kapital omili hissasining (37 %) yetarlicha kattaligi bilan tavsiflanadi, bu esa iqtisodiyotni texnik va texnologik jihatdan yangilash, keng ko'lamli modernizatsiyalash dasturlarining izchillik bilan davom ettirilishi va jadallashtirilishi bilan izohlanadi. Ayni chog'da samaradorlik omili hissasining 40 foizgacha ko'tarilganligini ko'rishimiz mumkin. Inqirozdan oldingi davrga nisbatan samaradorlik omilining nisbatan pastligi ko'p jihatdan, kapital qaytimi ko'rsatkichining pasayishiga bog'liq hisoblanadi.

O'zbekistonda elektroenergiyadan foydalanish samaradorligi rivojlangan davlatlarga nisbatan qariyb ikki barobarga past, AQShda mashinasozlik sanoatida metallardan foydalanish koeffitsiyenti taxminan 0,92 ni tashkil etgani holda, O'zbekistonda esa – 0,7 ni tashkil etadi. Foydali qazilmalarni qazib olish koeffitsiyenti, texnologik asbob-uskunalar va mashinalar, asosiy va aylanma fondlar, mehnat resurslari va boshqalardan foydalanish borasida O'zbekiston rivojlangan mamlakatlardan ancha orqada qolmoqda.

Resurs tejamkorlik strategiyasi – yalpi milliy mahsulot (mamlakat miqyosida) birligiga yohud insonlar, firmalar, ekotizimlar, mamlakat xavfsizligini ta'minlash sharoitida aniq bir tovarning foydali samarasi birligiga yalpi resurslar sarfining muttasil tarzda pasayib borishini ta'min etuvchi chora-tadbirlar, usullar, omillar va tamoyillar majmuidir.

Mamlakat miqyosida resurs tejamkorlikning quyidagi tamoyillarini ajratib ko'rsatishimiz mumkin:

1) Xomashyo resurslari eksporti ulushini kamaytirish, ekologik jihatdan sof va iqtisodiy jihatdan samarali resurslarning salmog'ini oshirish orqali iste'mol qilinayotgan resurslar tarkibini takomillashtirish;

2) Foydali qazilmalarni qazib olish koeffitsiyentlarini oshirish;

3) Resurs tejamkor texnologiyalar ulushini ko'paytirish;

4) Obyektlarning hayotiylik siklining barcha bosqichlari bo'yicha resusrlardan foydalanish darajasini tahlil qilish;

5) Resurslardan foydalanish darajasini yaxshilashni rag'batlantirish va maqbullashtirish, bashoratlash va tahlil qilish usullarini rivojlantirish;

6) Resurs tejamkorlik muammolarini hal etish borasida menejmentning ilmiy yondashuvlaridan keng foydalanish.

Firma darajasida yuqorida sanab o'tilgan tamoyillar aniq bir obyektlar, texnologiyalar, imkoniyatlar, standartlarga moslashtirilishi lozim.

Resurs tejamkorlik usullari – bu o'rni almashtirilayotgan variantga nisbatan taqqoslaganda investitsion loyihaning yangi varianti bo'yicha foydali samara (ish) birligiga resurslar sarfini kamaytirish imkonini beruvchi aniq bir texnologik yechimlar, tashkiliy va shu kabi usullar yig'indisidir. Resurs tejamkorlik usullari masalan, ma'nan yohud jismonan eskirgan texnologiya, asbob-uskunalar, tashkiliy loyihalar, menejmentning iqtisodiy va boshqa usullarini almashtirish borasidagi tashkiliy-texnik chora-tadbirlar orqali amalga oshiriladi.

Mamlakat (hudud) miqyosida resurs tejamkorlik strategiyasi yuqorida sanab o'tilgan tamoyillar asosida uzoq muddatli istiqbolga ishlab chiqilishi lozim. Firma miqyosida resurs tejamkorlik strategiyasi bo'lib quyidagilar hisoblanadi: 1) tovarning kinematik sxemasini soddalashtirish; 2) tovar tarkibiy qismlarining turlararo va tur ichidagi unifikatsiyasi; 3) tovarlar konsturktsiyasining texnologik jihatdan qulaylik darajasini takomillashtirish; 4) ishlab chiqarishni tashkiliy-texnik rivojlantirish; 5) sifatli xorijiy tovarlarni ularning konstruktsiyalarini o'zgartirmasdan turib, resurslarning aniq bir turi qayerda arzon (samarali) bo'lsa o'sha mamlakat (mamlakatlarda) ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish; 6) resurs tejamkorlik omillarini ro'yobga chiqarish.

4.2. Tovarlar va ishlab chiqarishning resurs sig'imlilik ko'rsatkichlari tizimi

Menejment tizimining resurs ta'minoti borasidagi maqsadi iste'molchi firmalarni talab etilayotgan sifat va miqdordagi resurslar bilan o'z vaqtida ta'minlash, resurslardan foydalanish darajasini yaxshilash (mehnat unumdorligi, fond qaytimini oshirish, ishlab chiqarish sikllari davomiyligini qisqartirish, ishlab chiqarish jarayonlarining maromiyligini ta'minlash, aylanma mablag'larning aylanuvchanligini qisqartirish, ikkilamchi resurslardan to'la qonli tarzda foydalanish, investitsiyalar samaradorligini oshirish)dan iborat.

Resurslarning quyidagi turlari farqlanadi:

• Tizimning tashqi muhit resurslari;

• Mehnat resurslari – sanoat – ishlab chiqarish personali (asosiy va yordamchi ishchilar, rahbar xodimlar, mutaxassislar va xizmatchilar, o'quvchilar (shogirdlar)) va nosanoat personali;

• Moddiy material resurslar (xomashyo, materiallar, yoqilg'i-energetika resurslari, ehtiyot qismlar);

• Asosiy ishlab chiqarish fondlari – bino va inshootlar, uzatish qurilmalari, kuch mashinalari, texnologik asbob-uskunalar, transport vositalari, boshqarishni avtomatlashtirish vositalari, o'lchov asboblari, xo'jalik inventarlari va boshqalar;

• Moliyaviy resurslar – xususiy kapital, qarz kapitali, nomoddiy aktivlar va boshq.;

• Axborot resurslari;

• Tashkiliy resurslar;

• Yalpi resurslar – yuqorida sanab o'tilgan resurslarning pul qiymati ko'rinishidagi yig'indisi.

Mavjud resurslar va ularning tarkibi uning aniq turlarining hajmi, nomenklaturasi va assortimenti, sifati va yetkazib berish muddatlari bo'yicha tuzilmasi bilan belgilanadi. Resurslarning harakatlanish jarayoni quyidagilarni o'z ichiga oladi:

Resurslarni shakllantirish, ya'ni ularni marketing tadqiqotlarini bajarish, ilmiy-tadqiqot va tajriba – konstruktorlik ishlari, ishlab chiqarishga tashkiliy-texnik jihatdan tayyorgarlik ko'rish, tovarlar ishlab chiqarish va xizmatlar bajarish, kapital qurilish, firma tovarlariga kafolatlangan xizmatlar ko'rsatishga jalb etish. O'z navbatida, tovarlar ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish jarayoniga resurslarni jalb qilishda resurslar – bevosita tovarlarni ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish, ta'mirlash – foydalanish ehtiyojlari, noishlab chiqarish ehtiyojlari uchun mo'ljallangan resurslarga va hamda kapital qurilish ya'ni, yangi qurilishlar, ishlab chiqarishni kengaytirish, texnik jihatdan qayta qurollantirish, rekonstruktsiya qilish uchun yo'naltirilgan resurslarga bo'linadi;

• Resurslardan yuqorida sanab o'tilgan yo'nalishlar bo'yicha foydalanish;

• Resurslarni qayta tiklash;

• Resurslarni hisobdan chiqarish yoki utilizatsiya qilish.

Resurslardan foydalanishni yaxshilash yo'nalishlari turli tuman bo'lishi mumkin, xususan ular tarkibiga quyidagilarni kiritishimiz mumkin:

• Resurslarning harakatlanish jarayonlariga nisbatan menejment tamoyillari va ilmiy yondashuvlarini qo'llash;

• Normalashtirish, modellashtirish, bashoratlash, omilli, funksional – qiymatli tahlil, balansli usullar, tarmoq modellari va boshqa shu kabi usullardan foydalanish asosida resurslarni shakllantirish va ulardan foydalanish jarayonlarini optimallashtirish;

• Tovarlar konstruktsiyasini takomillashtirish;

• Ishlab chiqarish chiqitlari va mehnat sarflarining eng past darajada bo'lishini ta'min etuvchi radiatsion, biologik, plazmali, elektron – nurlanishli, elektrokimyoviy, elektrofizik, lazer va shu kabi ilg'or usullarni qo'llash orqali ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish texnologiyasini takomillashtirish;

• Foydalanish xususiyatlari avvaldan ma'lum bo'lgan materiallardan foydalanish;

• Ishlab chiqarishni tashkil etish, jihozlash, texnologik jarayonlar va asbob-uskunalar, konstruktsiyalarning elementlarini unifikatsiyalash yo'li bilan texnologiyalarni tiplarga bo'lish;

• Resurslarni boshqarishni takomillashtirish;

• Resurslardan foydalanishni yaxshilash borasidagi hatti-harakatlarni rag'batlantirish.

Tovar – xomashyo birjalari, to'g'ridan to'g'ri aloqalar, auktsionlar, tanlovlar, o'z ishlab chiqarishi, homiylik va boshqa yo'llar orqali resurslar bilan ta'minlashning turlicha usul va yo'llari mavjud.

4.3. Tovarning resurs sig'imlilik ko'rsatkichlari

Jamiyatning taraqqiyot darajasi tabiiy resurslar, mehnat va kapitaldan foydalanishning nechog'liq samarali ekanligi bilan belgilanadi. Tovarning resurs sig'imliligi tovar raqobatbardoshligini oshirishning muhim omili hisoblanadi. Alohida tovar turlarining resurs sig'imlilik ko'rsatkichlari:

• mutloq;

• tarkibiy;

• nisbiy;

• solishtirma ko'rsatkichlarga bo'linadi.

Resurs sig'imlilikning ushbu ko'rsatkichlari ham strategik va ham ishlab chiqarish menejmentida tahlil qilinishi va bashoratlanishi lozim.

Tovar resurs sig'imliligining mutloq ko'rsatkichlari tarkibiga tovarning hayotiylik sikli bosqichlariga mansub ko'rsatkichlar kiradi:

• marketing xarajatlari (tovar birligiga);

• ilmiy-tadqiqot, tajriba-konstruktorlik xarajatlari (tovar birligiga);

• yangi tovarni ishlab chiqarish uchun tashkiliy-texnik jihatdan tayyorgarlik ko'rish xarajatlari;

• tovarni ishlab chiqarish xarajatlari;

• tovardan foydalanishga tayyorgarlik ko'rish xarajatlari;

• tovarni ishlatish va unga texnik xizmat ko'rsatish xarajatlari;

• tovarni tiklash (ta'mirlash) xarajatlari;

• tovarni utilga topshirish xarajatlari (iqtisod qilish ko'zda tutiladi).

Tovar resurs sig'imliligining tarkibiy ko'rsatkichlari tarkibiga tovar birligi hayotiylik sikli bosqichlari yoki butun hayotiylik sikliga to'g'ri keluvchi yaxltilashtirilgan resurs turining ulushini tavsiflovchi ko'rsatkichlar mansub:

• tovarning hayotiylik sikli bosqichlari bo'yicha xarajatlar tarkibi (foizda);

• tovar hayotiylik siklining ushbu bosqichidagi umumiy xarajatlarning xomashyo va materiallarga to'g'ri keluvchi qismi (foizda);

• xarid qilinuvchi butlovchi buyumlar va ehtiyot qismlar (umumiy xarajatlarga nisbatan foizlarda);

• predmet (buyum, mahsulot,...)larni ishlab chiqarishni boshlash va tugallashning muddatidan ilgariroq amalga oshishi;

• tugallanmagan ishlab chiqarish normalarini ko'zda tutadi.

Seriyali ishlab chiqarishning ko'p nomenklaturaligi sharoitida detallarni tayyorlashning ishlab chiqarish sikllari ko'rsatkichlaridan ko'pincha, detallar partiyasini ishlab chiqarishni boshlash va yakunlashning kalendar muddatlarini va tugallanmagan ishlab chiqarish hajmlarini hisoblash borasidagi ilgarilash normativlari sifatida foydalaniladi.

Har bir sexda belgilangan partiyalarni ishlab chiqarish muddatlaridan chetga chiqish ehtimolining mavjudligi sababli, tayyorlab beruvchi – sexlar va iste'molchi – sexlar o'rtasida ilgarilash muddatlarini oshiruvchi vaqt zaxirasi yaratiladi. Har bir aniq vaziyatda buyumlarni ishlab chiqarishning yakuniy muddatlaridan kelib chiqqan holda qayta ishlovchi va tayyorlovchi sexlar ishini boshlash yoki yakunlash muddatlarining vaqti aniqlab olinadi.

Ilgarilash ko'rsatkichlarini hisobga olish sexlarni yarim mahsulot (tanovor), butlovchi qism va uzellar bilan o'z vaqtida va bus – butun tarzda ta'minlashning kafolatini oshiradi v bu esa o'z navbatida buyum va tayyor mahsulotlarni o'z vaqtida ishlab chiqarish va shartnoma majburiyatlarini belgilangan muddatlarda bajarish imkoniyatini beradi. Tugallanmagan ishlab chiqarish hajmi ham ilgarilash muddatini hisobga olgan holda hisob-kitob qilinadi. Ishlab chiqarishda zaruriy material yarim mahsulot mavjud bo'lgandagina, ishlab chiqarish me'yorida amalga oshishi mumkin. Seriyali ishlab chiqarishni rejalashtirishda ishlab chiqarish jarayonining rejadagidek amalga oshishi uchun yetarli bo'lgan yarim mahsulotlar (tanovor)ning umumiy darajasini aniqlash bilan cheklaniladi. Yaxlitlashtirilgan tarzda yarim mahsulotlar darajasi o'rtacha bir sutkalik buyumlar ishlab chiqarishning ilgarilash ko'rsatkichiga ko'paytmasi sifatida aniqlanishi mumkin:

$$Q = \widetilde{N}_S \cdot \tau_0. \qquad (3.2)$$

Bu yerda: $\tilde{N}_s$– o'rtacha bir sutkalik ishlab chiqarish, dona; τ_0 – ilgarilash davri, kun.

Seriyali ishlab chiqarishda qo'llaniluvchi rejalashtirishning mashina – komplektli usuli asosida ilgarilama ko'rsatkichlar tizimi yotadi. Uning mohiyati shundan iboratki, buyumlarga to'g'ri keladigan butlovchi qismlar asosida sexlarga topshiriqlar belgilab beriladi. Reja-dasturda rejalashtirilayotgan davr mobaynida har bir sexning detal va uzellari bilan butlanishi lozim bo'lgan har bir buyum tartib raqami bilan belgilanadi. Bunda yig'uv sexiga rejalashtirilayotgan davr mobaynida ishlab chiqarilishi lozim bo'lgan buyumlar bo'yicha tartib raqamlari belgilab beriladi. Qolgan sexlarga esa reja-topshiriqlar ilgarilama normativ ko'rsatkichlarni inobatga olgan holda belgilab beriladi.

Sexlar bo'yicha reja-dasturlar ketma-ketlik asosida ishlab chiqiladi. Dastlabki bosqichda buyumlarning sexlarga mansubligi va ularning loyiha - konstruktorlik jihatlari asosida har bir sex uchun rejalashtirilayotgan oy davomida tayyorlanishi

lozim bo'lgan uzellar, butlovchi qismlar yoki detallarning ro'yxati tuzib chiqiladi va ularning miqdori hisob-kitob qilinadi. Nomenklaturaning har bir pozitsiyasi bo'yicha miqdoriy reja-topshiriqlarni belgilab berish uchun asos bo'lib, iste'molchi – sexning topshiriqlarni bajarish borasida mazkur uzel, butlovchi qism yoki detallarga bo'lgan ehtiyoji xizmat qiladi. Bunday vaziyatda ushbu detal yoki uzellarning oraliq omborlarda mavjudligiga va shuningdek, rejalashtirilayotgan oy boshiga sexlar tomonidan tayyorlanishi mumkin bo'lgan ularning miqdoriga baho beriladi. Agar yarim mahsulotlar (tanovor)ning ko'zda tutilayotgan miqdori iste'molchi – sexning rejalashtirilayotgan oy mobaynidagi topshirig'ini bajarish uchun yetarli bo'lmasa, u holda uzel va detallar iste'molchi – sexning ehtiyojlarini qondiradigan darajada ta'minotchi – sexning reja-dasturiga kiritiladi va bunda yarim mahsulotlar me'yorini maqbul darajaga yetkazishga alohida e'tibor qaratiladi. Ikkinchi bosqichda detal, uzel va butlovchi qismlarga sarflanuvchi vaqt me'yorlari asosida dasturning umumiy mehnat sig'imliligi hisoblanadi va sexlarning loyiha quvvatlari bilan o'zaro taqqoslanadi. Agar hisoblash va kuzatishlar natijasida sexlarning yuklanganlik darajasi loyiha quvvatidan ortiq ekanligi aniqlansa, u holda reja-topshiriqlarning bajarilishini ta'minlash borasida tezkor chora-tadbirlar amalga oshiriladi. Bunday tadbirlar sirasiga ishning smenalik koeffitsiyentini oshirish, qo'shimcha asbob-uskunalar o'rnatish, mahsulotlarning bir qismini boshqa o'xshash bo'linmalarga o'tkazish kabilarni kiritishimiz mumkin.

Tayyorlovchi sexlarning reja-dasturlarini hisob-kitob qilishda rejalashtirishning muhim jihati bo'lib, materiallar, yarim tayyor mahsulotlar bilan o'z vaqtida moddiy-texnik taraflama ta'minlanishi va hamda kooperatsiyalashgan ishlar va ta'minotlarning hamkor-korxonalar tomonidan belgilangan muddatlarda bajarilishi hisoblanadi.

Kichik seriyali va yagona nusxadagi ishlab chiqarishlar doimiy tarzda takrorlanib turuvchi katta seriyali ishlab chiqarishlardan quyidagi jihatlari bilan farq qiladi:

- mahsulot ishlab chiqarishning muttasil tarzda takrorlanib turmasligi yoki ayni bir mahsulot ishlab chiqarishning boshqa umuman takrorlanmasligi;
- takrorlanuvchi mahsulotlarni kichik hajmlarda ishlab chiqarish;
- uchastkalar, sexlar va yaxlit holda korxona ishlab chiqarish dasturlarida ko'zda tutilgan buyumlar nomenklaturasining kattaligi.

Mazkur o'ziga xos jihatlar ma'lum darajada me'yordagi ishlab chiqarish shart-sharoitlarini tashkil etish jarayonlarini murakkablashtiradi va biz so'z yuritayotgan ishlab chiqarish tiplarini rejalashtirishning tashkiliy-texnik bazasini zaiflashtiradi. Bu esa quyidagilarda namoyon bo'ladi:

➢ texnologik jihatdan jihozlashda unumdorligi bir muncha past va sodda jihozlash usul va vositalaridan foydalanish. Bu shu bilan izohlanadiki, buyurtmalar predmetining kichikligi (2–5 dona) yoki mahsulot ishlab chiqarishning takrorlanmasligi (masalan, tajriba ishlab chiqarishi) murakkab, qimmat va ayni damda tayyorlashning yetarlicha katta sikliga ega bir martalik foydalanish asnosidagi jihozlashga zaruriyat tug'dirmaydi;

➢ ishlab chiqarishni rejalashtirishda foydalaniluvchi vaqt me'yorlarini yaxlitlashtirish. Bu bajariladigan operatsiyalarning tez-tez almashinishi, obyektlar sonining sezilarli darajada kichikligi va shu kabilar bilan izohlanadi. Odatda, bu o'rinda tajriba – statistika normalaridan foydalaniladi;

➢ asosiy fondlardan foydalanish ko'rsatkichlarining yomonlashuvi. Takrorlanmaydigan mahsulotlarning xilma-xilligi ko'pincha asbob-uskunalarni qaytadan yangi mahsulotlarga moslashtirish va yangi texnologik operatsiyalarni o'zlashtirish uchun ko'p vaqt sarflanishi evaziga asbob-uskunalarning turib qolish vaqtini oshiradi;

➢ ishlab chiqarishning belgilangan texnik shart-sharoitlaridan tez-tez chetga chiqish holatlarining mavjudligi. Bu qo'llanilayotgan materiallarning mos kelmasligi, o'z vaqtida moddiy-texnik ta'minotning amalga oshirilmasligi natijasida ularning me'yordagi o'lchamlardan chetga chiqishi va kamyob pozitsiyalarni ta'min etishning o'ta murakkabligida namoyon bo'ladi.

Mashinasozlikda kichik seriyali va yagona nusxadagi ishlab chiqarishlarning ikki asosiy ko'rinishlari mavjud:

1) tayyorlashning uzoq sikliga ega bo'lgan, murakkab konstruktsiyali og'ir, mehnat sig'imli va yirik gabarit (o'lcham)li mashinalar (turbinalar, ekskavatorlar, og'ir stanoklar va shu kabilar);

2) konstruktiv jihatdan sodda, mehnat sig'imliligi past, ishlab chiqarish sikli bir muncha qisqa bo'lgan buyumlar (apparatlar, mexanizmlar, maxsus moslamalar va hokazolar).

Asosiy xulosalar

1. Xo'jalik yuritishning markazlashgan-rejali tizimiga nisbatan bozor munosabatlari sharoitida rejalashtirishning o'rni va ahamiyati yuqoridir.

2. Rejalar sifatini oshirishning asosiy sharoitlari: ilmiy yondashuvlar (tizimli, tuzilmaviy, evolyutsion – takror ishlab chiqarish, funksional, me'yoriy), rivojlantirish tamoyillariga rioya etish, optimallashuv, bashoratlash va tahlil usullarini qo'llashdan iborat.

3. Rejalashtirishning asosiy tamoyillari: strategik va taktik rejalarning bir-biri bilan bog'liqligi, rejaning ijtimoiy yo'naltirilganligi, ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati bo'yicha rejalashtirish obyektlarini turkumlash, reja ko'rsatkichlarining amaliyligi, boshqaruv tizimining tashqi muhit omillari bilan rejaning muvofiqlashtirish, rejaning ko'p variantliligi, rejani barqarorligi, rejaning iqtisodiy asoslanganligi, rejalashtirish tizimini avtomatlashtirish, rejalashtirish tizimida teskari aloqalarni ta'minlashdan iborat.

4. Rejani ishlab chiqish va bajarish sifatining asosiy mezoni bo'lib, reja ko'rsatkich nazariy modelining uning natijalariga to'g'ri kelish darajasi hisoblanadi.

5. Strategik maketing – bu, birinchidan, har qanday iqtisodiy faoliyatning iste'molchi ehtiyojlariga yo'naltirilgan konsepsiyasi, ikkinchidan, obyektning hayotiylik siklining birinchi bosqichidir, uchinchidan, boshqaruvning birlamchi

umumiy funksiyasidir. Raqobatbardoshlilik me'yorlari asosida tashkilot strategiyasini ishlab chiqish strategik marketing maqsadidir.

Nazorat savollari

1. Rejalashtirish mohiyati va uning asosiy vazifalari nimalardan iborat?
2. Nima uchun bozor munosabatlari sharoitida rejalashtirishning o'rni oshib boradi?
3. Rejalashtirish jarayonida qanday tamoyillarga rioya qilish kerak?
4. Rejaning qanday ko'rinishlari mavjud?
5. Qaysi mezonlar yordamida rejaning sifati aniqlanadi?
6. Rejalashtirish jarayonini tizim sifatida o'rganishda uning qanday xossalariga asosiy e'tiborni qaratish lozim?
7. Nima uchun rejalashtirishga tuzilmaviy yondashuvni qo'llash kerak?
8. Rejalashtirishga bo'lgan marketing yondashuvining asosiy g'oyasi nimadan iborat?
9. Rejalashtirishga bo'lgan funksional yondashuvning mohiyati nimadan iborat?

qisqartirilishidan so'ng, ta'rif – tavsiflash mohiyatiga ko'ra bir muncha yaqin bo'lgan ta'riflar bitta umumiy ta'rif bilan almashtirilishi mumkin.

Tahlilning yakunlovchi bosqichida barcha ta'riflangan muammolar yakuniy jadval-matritsaga kirititiladi. Jadvalga kiritilgan har bir muammolar mazkur muammo bilan to'ldirilgan bo'lmachalarning ballari yig'indisi sifatida shakllantiriladigan o'zining muhimlik darajasiga ega bo'ladi. Muammolarning muhimligi borasida olingan miqdoriy baholashlarga muvofiq, tashkilotning kuchli tomonlaridan foydalanishga, uning kuchsiz tomonlarini qoplashga va shuning bilan birgalikda mavjud xavf-xatarlarni hisobga olgan holda, vujudga kelayotgan tashkiliy rivojlanish imkoniyatlaridan foydalanishga yo'naltirilgan strategiyalar ishlab chiqiladi.

3.6. Operativ – kalendarli rejalashtirish tizimi

Ishlab chiqarishni operativ boshqarishning asosiy mazmuni vaqt va makon doirasida mahsulot ishlab chiqarish rejasini aniqlashtirish, uning bajarilishini uzluksiz nazorat qilish va muvofiqlashtirishdan iboratdir. Boshqacha so'z bilan aytganda, operativ boshqarish yarim tayyor mahsulotlarni ishlab chiqarish, buyumlarni yig'ish, detallarni tayyorlash bo'yicha barcha operatsiyalar qachon va qayerda amalga oshirilishini belgilab beradi.

An'anaviy tarzda operativ boshqarish tizimida bir qator: rejalashtirish, hisobga olish, nazorat, tahlil va tartibga solish fazalarini ajratib ko'rsatishadi. Oxirgi to'rtta faza ko'pincha dispetcherlik funksiyasiga birlashtiriladi.

Operativ boshqarishning muhim funksiyalaridan biri rejalashtirish hisoblanadi. Operativ rejalashtirish joriy rejalar asosida belgilangan topshiriqlarning bajarilishini ta'minlaydi va bu borada aniqlik kiritadi. Bunda belgilangan vaqt mobaynida tayyorlanishi lozim bo'lgan mahsulotlar nomenklaturasi va hajmi aniqlashtiriladi. Har bir sex va uning bo'limlari uchun oylik va dekadali grafiklar, ishlab chiqarish topshiriqlari belgilanadi.

Operativ nazoratning vazifasi – texnologiyalar va mahsulotlar o'lchamlari, ishlab chiqarish jarayonining borishi borasidagi ma'lumotlarni normativ qiymat (ko'rsatkichlar) bilan taqqoslashdan iborat hisoblanadi.

Operativ nazorat korxonaning har bir ishlab chiqarish bo'linmasi bo'yicha detallar, buyumlar va zagotovkalarning harakati, ish va operatsiyalar bajarilishining borishini o'z vaqtida, to'liq va ishonchli tarzda aks ettirishni ta'min etuvchi operativ hisobga olish natijasida olingan ma'lumotlar asosida amalga oshiriladi.

Operativ tahlil muttasil tarzda o'zgarib boruvchi ishlab chiqarish jarayonlarining borishini o'z vaqtida baholash uchun mo'ljallangan. Asbob-uskunalarning ishi va ishchilar mehnati, tugallanmagan ishlab chiqarish, materiallar zaxirasi va shu kabilar operativ tahlilning obyekti bo'lib hisoblanadi.

Tahlil natijasida ishlab chiqarish jarayoni borishining rejadan chetga chiqish sabablari aniqlanadi, ushbu sabablarni bartaraf etish bo'yicha tashkiliy-texnik chora-tadbirlar taklif etiladi.

Operativ boshqarishning yakunlovchi bosqichi – nazorat va tahlil natijalari asosida ishlab chiqarish jarayonlari borishini tartibga solish hisoblanadi. Bunday tartibga solishning zaruriyati amaldagi ishlab chiqarish jarayonlari borishining rejadagi ko'rsatkichlarga nisbatan tasodifiy chetga chiqishi yohud dastlabki reja-topshiriqlarga tuzatishlar kiritish bilan izohlanadi.

Operativ rejalashtirish korxona yaxlit rejalashtirish tizimining yakunlovchi bo'g'ini va operativ boshqaruv tizimidagi dastlabki faza hisoblanadi. Operativ rejalashtirishning asosiy maqsadi korxona barcha bo'linmalarining mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha reja topshiriqlarini o'z vaqtida va sifatli bajarish uchun zarur bo'lgan o'zaro bog'liqlikda bo'lgan, tartibga solingan aniqish faoliyatini yo'lga qo'yishdan iborat. Ushbu maqsadga ishlab chiqarish jarayonlarini o'zaro muvofiqlashtirish va ularning bir maromda, barcha bo'linmalarning uzluksiz ishlashini, asbob-uskunalarning rejali tarzda yuklanganligini ta'minlash, tugallanmagan ishlab chiqarish o'lchamlari va ishlab chiqarish sikllarini qisqartirish orqali erishiladi.

Rejalashtirish jarayonida korxonaning joriy reja ko'rsatkichlari makon (ishlab chiqarishlar, sexlar va uchastkalar bo'yicha) va vaqt bo'yicha (dekada, sutka, smena, soatlarga) detallashtiriladi. Rejalar bevosita o'z ijrochilariga yetkaziladi va ularning bajarilishi tashkil etiladi. Shu tariqa, har bir ishlab chiqarish bo'linmasi o'z kalendarli rejasiga ega bo'ladi. Barcha rejalar o'zaro uyg'unlashtirilgan bo'ladi, ammo allaqandaydir sabab tufayli biror bir bo'linma rejadan chetga chiqadigan bo'lsa, ishlab chiqarish tizimi nobarqaror holatga o'tadi. Rejadan chetga chiqishlarni doimiy nazorat qilib borish va ularning oqibatlarini bartaraf etish dispetcherlik funksiyalari hisoblanadi.

Operativ rejalashtirish tizimining asosiy elementlari bo'lib: reja – hisob birligi; reja – hisob davrlari; kalendar – rejali normativlar; kalendar – rejali normativlar tarkibi va ularni hisoblash uslubiyoti; ishlab chiqarish topshiriqlarini belgilash tartibi hisoblanadi.

Uning tarkibiga:

• reja – kalendarli normativlar – ishlab chiqarish siklining davomiyligi, mahsulotlar partiyasi va rejadan ilgarilash ko'rsatkichi, ishlab chiqarishda mahsulot yaratish davriyligi, yarim mahsulotlar zaxirasi va boshqalar;

• material sig'imlilik normalari – mahsulot birligiga materiallar, yarim tayyor mahsulotlar va xomashyo sarfi;

• ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish normalari – asbob-uskunalarning unumdorligi, smenalik koeffitsiyenti;

• ishlab chiqarishning moddiy ta'minlanganlik normalari – ehtiyot yarim mahsulotlarning, texnologik, sexlararo va sex ichidagi normalari, xomashyo, yarim tayyor mahsulotlar zaxirasi me'yorlari va shu kabilar kiruvchi har tomonlama asoslangan normativ bazaning mavjudligi ishlab chiqarishni operativ rejalashtirish tizimining samarali amalda bo'lishining zaruriy sharti bo'lib hisoblanadi.

Amalda bo'lish doirasiga ko'ra, operativ rejalashtirish sexlararo va sex ichidagi operativ rejalashtirishga bo'linadi. Quyidagilar sexlararo operativ rejalashtirishning asosiy vazifalari bo'lib hisoblanadi:

• topshiriqlarni hisob-kitob qilish uchun birlamchi ma'lumotlarni aniqlashtirish;

• sexlar va butun bir yaxlit korxona uchun ishlab chiqarishning kalendar rejalari va oylik topshiriqlarini tuzish;

• bir oy ichida bajarilishi lozim bo'lgan topshiriqlar rejasini tuzish va shu kabilar.

Operativ ishlab chiqarish topshiriq – dasturlarini ishlab chiqishda quyidagi:

• yillik va choraklik dasturlar;

• buyurtmalar portfeli va mahsulot yetkazib berish shartnomalari;

• mahsulot sotish prognozlari;

• kalendar – rejali normativlar: mahsulotlar partiyasi va ularni ishlab chiqarish davriyligi, ishlab chiqarish siklining davomiyligi, ehtiyot yarim mahsulotlar (zadel)ning salmog'i;

• mehnat sig'imlilik normalari;

• asbob-uskunalar va ishlab chiqarish maydonchalarining unumdorligi va yuklanganligik darajasini hisob-kitob qilish natijalari;

• o'tgan davr mobaynidagi sexlar ish faoliyatining texnik-iqtisodiy tahlili natijalari kabi ma'lumotlardan foydalaniladi.

Asbob-uskunalar va ishlab chiqarish maydonchalarining eng maqbul darajada yuklanganlik darajasini hisob-kitob qilish ishlab chiqarishni operativ rejalashtirish tizimida muhim o'rin tutadi. Ko'pincha mazkur muammo qisqaroq ko'rinishda qarab chiqiladi – operativ topshiriqlarning sexning quvvatiga mosligi tekshirib ko'riladi. Bu o'rinda yana bir qiziqarli bo'lgan muammo – asbob-uskunalarning eng yuqori darajada yuklanganligini asoslash – hisob-kitoblarning ko'p variantliligini talab etadi, bu xil hisob-kitoblarni esa, hisoblash texnikasisiz amalga oshirish o'ta mushkul.

Sex ichidagi rejalashtirish jarayonida ishchilar brigadasi, smena va uchastkalarning oylik operativ rejalari; qisqa vaqt oraliqlari (dekada, hafta va boshqalar) uchun ishchilar brigadasi, smenalar, ishlab chiqarish uchastkalarining kalendarli rejalari va topshiriqlari; ishchi o'rinlari va ishchilar brigadasi, smenalar, uchastkalar uchun sutkalik smena topshiriqlari tuziladi.

Yalpi va yirik seriyali ishlab chiqarishda sex ichidagi rejalashtirishning asosiy vazifalari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

• ishlab chiqarish quvvatlari doirasida mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha oylik reja-topshiriqlarning bir oy uchun ajratiladigan xomashyo resurslari, yarim tayyor mahsulotlarni etkazib beruvchilarning imkoniyatlariga mutanosibligini tekshirib ko'rish;

• smenalar, bo'limlar bo'yicha topshiriqlar ishlab chiqish;

• mahsulot ishlab chiqarishning kalendarli rejasini ishlab chiqish;

• sexlar, bo'limlar, aralash brigadalar tomonidan topshiriqlarning bajarilishini hisob olish va nazorat qilishni tashkil etish.

Rejalar bajarilishining borishini nazorat qilish va sex ichidagi rejalashtirishda turli grafiklardan (chiziqli, tarmoqli va shu boshq.) foydalanishimiz mumkin. Gantt jadvali ham shunday grafiklardan biri hisoblanadi. Gantt jadvali ustunlardan iborat bo'lgan jadvalni aks ettiradi. Chap ustunda o'lchanuvchi obyekt yoki dasturning nomi ko'rsatiladi. Boshqa ustunlar vaqt birliklariga, misol uchun soatlarga (agar so'z ishchining bir soatlik bajaradigan ishi ustida borsa), kun va haftalarga (agar so'z ma'lum bir ishlar bajarilishining borishini nazorat qilish haqida ketsa) to'g'ri keladi. Shu taxlit tuzilgan jadval ustunlari yuqori qismining chap tomonida bashorat qilinayotgan ish hajmini ko'rsatuvchi raqam, o'ng tomonida esa – birinchi ustundan boshlab hisoblanuvchi prognozning kumulyativ (jamg'arilgan) natijasi yoziladi.

Gantt jadvalidan ish vaqti sarfi yoki stanoklar ish vaqtini (mashina vaqti) o'lchashda foydalanish mumkin. Shuningdek, undan prognozlar, buyurtmalar portfelining bajarilishini kuzatish va nihoyat, foydalanilmayotgan ishlab chiqarish vositalarini aniqlashda ham foydalanish mumkin.

Mashinasozlik korxonalarining aksariyati ishlab chiqarishning seriyali tavsifga egaligi bilan ajralib turadi. Ular uchun turli modifikatsiyadagi bitta buyumni yoki buyumlarning bir necha xilini har xil seriyalarda ishlab chiqarish xos.

Seriya – konstruktsiyasi va texnik jihatlari bo'yicha bir xil bo'lgan biror bir buyum yoki mahsulotning miqdori (soni). Seriyali ishlab chiqarishda detallarga ishlov berish va yig'uv birliklarining avfzal ko'riluvchi miqdoriy birligi bo'lib partiya hisoblanadi.

Seriyali ishlab chiqarishda tayyorlanayotgan buyumlar nomenklaturasiga bog'liq tarzda ko'pincha, operativ – ishlab chiqarish rejalashtirishining komplektli yoki detallashtirilgan tizimidan foydalaniladi. Seriyali ishlab chiqarishda sexlararo rejalashtirish quyidagi o'ziga xos jihatlarga egaligi bilan ajralib turadi:

- vaqt mobaynidagi ishlab chiqarishning harakati uning asosida operativ rejalar ishlab chiqiluvchi, kalendar – rejali normalar bilan belgilanadi;
- detallar va uzellar nomenklaturasini sexlar va ishchi o'rinlariga biriktirish ularning ixtisoslashuviga mos tarzda doimiy tavsifga ega bo'ladi;
- sex dasturlarining nomenklaturasi komplekt tarzda tuziladi (buyum, uzel, guruh);
- miqdoriy topshiriqlar komplektlovchi raqamlar bo'yicha belgilanadi;
- topshiriqlarning kalendarli taqsimoti detallar partiyasini ishlab chiqarishni boshlash va tugallash muddatlarini belgilash ko'rinishida amalga oshiriladi.

Seriyali ishlab chiqarishni rejalashtirish asosida kalendar-rejali normalar yotadi. Ular rejalashtirish jarayonining vositasi hisoblangani holda, qarab chiqilayotgan ishlab chiqarish tipi uchun:

- predmet (buyum, mahsulot,...)lar partiyasining ko'lami;
- predmet (buyum, mahsulot,...)larni takroran ishlab chiqarishning davriyligi;
- predmet (buyum, mahsulot,...)lar partiyasi ishlab chiqarish siklining davomiyligi;

• yoqilg'i – energetika resurslari (natural ifodada va umumiy xarajatlarga nisbatan foizlarda);

• bir tovar birligiga to'g'ri keluvchi firma personalining ish haqi (umumiy xarajatlarga nisbatan foizlarda);

• ayni bosqichda bir tovar birligiga nisbatan asosiy ishlab chiqarish fondlarining amortizatsiyasi (foizda).

Resurs sig'imlilikning nisbiy ko'rsatkichlariga resursning texnologik yo'qotilishi yoki obyekt o'lchamlarining bir birligiga resurslar sarfi ko'rsatkichlari kiradi. Masalan, ma'lum bir avtomobilning 100 km yo'l bosishiga yoqilg'i sarfi, 1 kVt/soat elektr energiyasi ishlab chiqarish uchun aniq ko'mir turining sarfi, qishloq xo'jaligi mahsulotlarini transport vositalari bilan tashishda vaznining kamayish foizi, hayotiylik siklining aniq bir bosqichida ma'lum bir resurs turining texnologik yo'qotilish foizi, ma'lum bir resurs turidan foydalanish koeffitsiyenti va shu kabilar.

Tovar resurs sig'imliligining solishtirma ko'rsatkichlariga tovarning foydali samarasi birligiga tovar hayotiylik siklining ma'lum bir bosqichida aniq bir resurs yoki yalpi tarzdagi resurslar sarfining mutloq qiymatlarini tavsiflovchi ko'rsatkichlar kiradi.

Misol uchun, tovarni yaratishning solishtirma material sig'imliligi ko'rsatkichi quyidagicha aniqlanadi:

$$M_{tov.sig'.ul} = \frac{M_M + M_{ITTK} + M_{tov.tash.tex}}{N \cdot P_{ya}}. \qquad (4.1)$$

Bu yerda: $\mathbf{M_{tov.sig.ul.}}$ – tovarni yaratishning solishtirma material sig'imliligi; $\mathbf{M_m}$ – tovarlarning mazkur guruhi bo'yicha marketing tadqiqotlari uchun natural yoki pul ko'rinishidagi xarajatlar; $\mathbf{M_{ittk}}$ – tovarlarning mazkur guruhi bo'yicha ilmiy-tadqiqot, tajriba – konstruktorlik ishlari uchun natural yoki pul ko'rinishidagi xarajatlar; $\mathbf{M_{tov.tash.tex}}$ – yangi tovarni tashkiliy-texnologik jihatdan tayyorlash uchun mos ravishda natural yoki pul ko'rinishidagi xarajatlar; **N** – berilgan konstruktorlik (texnologik) hujjatlar asosida ishlab chiqarish ko'zda tutilgan tovarlar miqdori; P_{ya} – tovarning umumiy xizmat qilish muddati davridagi naflilik samarasi yig'indisi, naflilik samara birligi (natural, pul yoki ballar ko'rinishida).

Tovar ishlab chiqarishning solishtirma material sig'imliligi quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$M_{sol.ish.chiq.} = \frac{M_{ish.chiq}}{P_{ya}}. \qquad (4.2)$$

Bu yerda: $\mathbf{M_{ish.chiq.}}$ – tovar birligini ishlab chiqarish uchun materiallar sarfining natural yoki qiymat ifodasi. Tovarni foydalanishga tayyorgarlik

ko'rishning solishtirma material sig'imliligi quyidagi formula bo'yicha hisob-kitob qilinadi:

$$M_{sol.tay.} = \frac{M_{tay.xar.}}{P_{ya}}. \qquad (4.3)$$

Bu yerda: $\mathbf{M_{sol.tay.}}$ – tovarni foydalanishga tayyorgarlik ko'rish (tashish, montaj qilish, zaruriyat bo'lganda texnik xizmat ko'rsatish va ta'mirlash bazasini qurish, o'rnatish va ishga tushirish) xarajatlari.

Tovarning xizmat qilish muddati davomida tovarni ishlatish va unga texnik xizmat ko'rsatishning solishtirma material sig'imliligi quyidagicha izlab topiladi:

$$M_{sol.xiz.} = \frac{\sum_{t=1}^{T_{xiz}} \left(M_{eks.qil.sarfi} + M_{xiz.ko'r.sarfi}\right)}{P_{ya}}. \qquad (4.4)$$

Bu yerda: T_{xiz} – tovarning normativ xizmat qilish muddati, yil; $M_{e.t.}$ – tovarni t yilda ekspluatatsiya qilish xarajatlarining natural yoki qiymat ko'rinishidagi ifodasi; $M_{hiz.t.}$ – t yilda texnik xizmat ko'rsatish uchun materiallar sarfi.

Tovarnining xizmat muddati davomida tovarni tiklash (ta'mirlash)ning solishtirma material sig'imliligi (4.5) formula asosida aniqlanadi:

$$M_{sol.xiz.} = \frac{\sum_{t=1}^{T_{xiz}} M_{t.sarfi}}{P_{ya}}. \qquad (4.5)$$

Bu yerda: $\mathbf{M_{t.sarf}}$ – t yilda tovarni tiklash (ta'mirlash) uchun materiallar sarfining natural yohud qiymat ifodasi.

Tovarning hayotiylik sikli davomidagi solishtirma material sig'imliligi quyidagi tartibda aniqlab topiladi:

$$M_{tov.sig'} = \frac{M_M + M_{ITTK} + M_{tov.tash.tex.}}{N \cdot P_{ya}} + \frac{M_{ish.chiq.} + M_{tay.xar.}}{P_{ya}} + \frac{\sum_{t=1}^{T_{xiz}} \left(M_{eks.qil.sarfi} + M_{xiz.ko'r.sarfi}\right)}{P_{ya}}. \qquad (4.6)$$

Yuqoridagi formulalarga o'xshash formulalar asosida tovar resurs sig'imliligi tuzilmasining qolgan elementlari xarajatlari bo'yicha solishtirma ko'rsatkichlar aniqlab topiladi:

• Solishtirma energiya sig'imlilik (hayotiylik sikli bosqichlari bo'yicha natural ifodada, energiya turlari bo'yicha qiymat ko'rinishida);

• Solishtirma ish haqi sig'imlilik (mehnat sig'imlilik);

• Solishtirma fond sig'imlilik (tovar birligiga to'g'ri keluvchi asosiy ishlab chiqarish fondlari amortizatsiyasining uning foydali samarasiga nisbati).

Yalpi resurslar bo'yicha solishtirma ko'rsatkichlar ham yuqoridagilarga o'xshash tarzda aniqlanadi. Masalan, tovarni yaratishning solishtirma qiymati quyidagicha aniqlanadi:

$$Z_{sol.qiymat.} = \frac{Z_m + Z_{ittk} + Z_{otpp}}{N \cdot P_s}. \qquad (4.7)$$

Bu yerda: Z_m ;Z_{ittk}; Z_{otpp} – mos tarzda marketing tadqiqotlari, ilmiy-tadqiqot, tajriba-konstruktorlik ishlarining loyiha qiymati.

Tovarning solishtirma tannarxi quyidagicha aniqlanadi:

$$S_{sol.tannarxi} = \frac{S}{P_{ya}}. \qquad (4.8)$$

Bu yerda: S – tovar tannarxi.

Tovardan foydalanishga tayyorgarlik ko'rishning solishtirma qiymati quyidagi formula yordamida aniqlanadi:

$$S_{sol.tay} = \frac{Z_{tay.qiy.}}{P_{ya}}. \qquad (4.9)$$

Bu yerda: $Z_{tay.qiy.}$ – foydalanishga tayyorgarlik ko'rish qiymati.

Tovarga texnik xizmat ko'rsatish va ekspluatatsiya qilishning solishtirma qiymati quyidagi formula bo'yicha hisob-kitob qilinadi:

$$S_{eks.sol.} = \frac{\sum_{t=1}^{T_{xiz}} \left(Z_{eks.tov.} + Z_{tex.xiz.xar.}\right)}{P_{ya}}. \qquad (4.10)$$

Bu yerda: $Z_{eks.t.}$ – tovarni t yil davomida ekspluatatsiya qilish xarajatlari; $Z_{teh.t.}$ – tovarga t yil davomida texnik xizmat ko'rsatish xarajatlari.

Tovarning xizmat qilish muddati davomida uni tiklash (ta'mirlash)ning solishtirma qiymati quyidagi formulaga asoslanib aniqlanadi:

$$S_{sol.tik.} = \frac{\sum_{t=1}^{T_{xiz}} Z_{ov.ta'm.xar.}}{P_{ya}}. \qquad (4.11)$$

Bu yerda: Z_t – t yil davomida tovar ta'miri uchun xarajatlar.

Tovarning hayotiylik sikli davomidagi solishtirma xarajatlar quyidagi tartibda hisob-kitob qilinadi:

$$Z_{sol.} = \frac{Z_m + Z_{ittk} + Z_{otpp}}{N \cdot P_{ya}} + \frac{Z_{sh.chiq.} + Z_{tay.xar.}}{P_{ya}} + \frac{\sum_{t=1}^{T_{xiz}} (Z_{e.t.} + Z_{o.t.} + Z_{r.t.})}{P_{ya}}. \qquad (4.12)$$

Murakkab tovarlar bo'yicha tovar hayotiylik siklining har bir bosqichi bo'yicha xarajatlarni funksional – qiymatli tahlil usullaridan foydalangan holda uning yirik bloklari (agregatlari) bo'yicha tahlil qilish tavsiya etiladi.

Tovarlar resurs sig'imliligining xususiy ko'rsatkichlarini tahlil qilish raqobatchilarning tovarlariga nisbatan tovarlarning nozik va zaif jihatlarini aniqlashtirish imkonini beradi. Biroq, faqatgina, resurs sig'imlilikning kompleks ko'rsatkichi yohud uning teskari ifodasi – tovar samaradorligi tahlili asosidagina yakuniy xulosaga kelish mumkin xolos.

Bundan tashqari tahlil jarayonida mazkur yondashuvlar bilan bir qatorda hisob-kitoblarning ko'p variantliligi, tahlil va sintezning yaxlitligi, tahlil yo'nalishlari va obyektlari bo'yicha mutaxassislarning ixtisoslashuvi, boshlang'ich ma'lumotlar bankini shakllantirish va shuningdek tahlil jarayonlarining o'zini ham avtomatlashtirish, yuqori ish sifati va natijalarini rag'batlantirish kabi tamoyillardan ham keng foydalanish talab etiladi. Integratsion yondashuvni qo'llash zaruriyatini asoslab berish maqsadida buyumning hayotiylik sikli bosqichlari bo'yicha material resurslar sarfi tuzilmasi tahlilini keltirib o'tamiz.

4.1-jadval

Buyumlar konstruktsiyasi variantlari va hayotiylik sikli bosqichlari bo'yicha material resurslar sarfi tuzilmasi

Buyumning hayotiylik sikli bosqichlari	Konstruktsiya variantlari bo'yicha bitta buyumga materiallar sarfi								
	1			2			3		
	kg	Summaga nisbatan %da	Kg/ming ish soati	kg	Summaga nisbatan %da	Kg/ming ish soati	kg	Summaga nisbatan %da	Kg/ming ish soati
1.Ishlab chiqish	5	1	0,2	5	0,9	0,2	10	2,3	0,4
2.O'zlashtirish	10	2	0,4	10	1,8	0,4	20	4,5	0,8
3.Ishlab chiqarish	260	52	10,4	200	37,1	8	220	50,5	8,8
4.Joriy etish	5	1	0,2	5	0,9	0,2	5	1,1	0,8
5.Ekspluatatsiya qilish (barcha resurs hisobiga)	100	20	4	120	22,2	4,8	80	18,5	3,2
6.Tiklash (barcha resurs hisobiga)	120	24	4,8	200	37,1	8	100	23,1	4
Jami	500	100	20,0	540	100	21,6	435	100	18
Buyum massasi	190			150			180		

4.1-jadval ma'lumotlarini tahlil qilish quyidagi xulosalar olish imkonini beradi: a) buyumning barcha variantlari bo'yicha buyumni ekspluatatsiya qilish sohasida materiallar sarfi sezilarli darajada katta; b) ikkinchi variant bilan taqqoslaganda uchinchi variantda tajriba – sinov ishlarini ko'paytirish evaziga qariyb 2 marta ekspluatatsiya sohasida materiallar sarfini kamaytirishga erishilgan; v) buyumning hayotiylik sikliga materiallar sarfining jami yig'indisi bo'yicha uchinchi variant eng ma'qul hisoblanadi. Ammo, ikkinchi variant bo'yicha buyumlar salmog'i uchinchi variantga nisbatan bir muncha kam. Shu sababli ham, yakuniy to'xtamga kelish uchun ikkinchi variant bo'yicha materiallarga sarf xarajatlarning o'sishini bir muncha yengilroq buyumni qo'llash hisobiga xizmat qilish muddatidan tejash bilan solishtirish lozim.

4.4. Tashkilot faoliyatining samaradorlik ko'rsatkichlari

Firmalar faoliyatining samaradorligi iqtisodiy va moliyaviy ko'rsatkichlar orqali aks etadi. Bozor munosabatlari sharoitida bir xil andozaga solingan ko'rsatkichlar tizimi bo'lishi mumkin emas. Har bir investor ushbu ko'rsatkichlar tizimini investitsion loyihaning xususiyatlari, menejer va mutaxassislarning kasbiy mahorati va boshqa omillardan kelib chiqib, mustaqil ravishda o'zi tanlaydi. Mazkur masala "Korxona iqtisodiyoti" , "Moliyaviy menejment" kabi fanlarda batafsil yoritib berilgan. Mufassallikka da'vo qilmagan holda quyida bir qator fikr va mulohazalarimizni keltirib o'tamiz.

Samaradorlik ko'rsatkichlari tizimiga quyidagi talablar qo'yiladi:

1. Ko'rsatkichlar tovarning hayotiylik sikli bosqichlaridagi barcha jarayonlarni qamrab olishi lozim;
2. Ko'rsatkichlar firma faoliyatining retrospektiv tahlili asosida istiqbolga, hech bo'lmaganda 3–5 yil uchun shakllantirilishi zarur;
3. Ko'rsatkichlar aniq bir tovarlarning aniq davr mobaynidagi ma'lum bozorlardagi muhim raqobatbardoshlik ko'rsatkichlariga tayanmog'i lozim;
4. Muhim ko'rsatkichlar mutloq, nisbiy va solishtirma qiymatlar bilan ifodalanishi zarur (masalan, foyda, tovar va ishlab chiqarishning rentabelligi, tovarning solishtirma narxi);
5. Ko'rsatkichlar rejaning barcha bo'limlari bilan o'zaro tutashgan bo'lishi kerak;
6. Ko'rsatkichlar firma moliyaviy faoliyatining barcha jihatlarini aks ettirishi zarur (daromadlar, xarajatlar, sug'urtalash, qimmatli qog'ozlar va mablag'larning likvidligi, soliqlar, mablag'lardan foydalanish samaradorligi va boshq.);
7. Pirovard ko'rsatkichlarni loyihalashtirish moliyaviy faoliyatning barqarorligi va xavf-xatar drajasini aniqlashtirgan holda va firma faoliyatining texnik, tashkiliy, ekologik, iqtisodiy va ijtimoiy jihatlarini tavsiflovchi etarlicha va sifatli axborotlar hajmidan foydalangan holda hisob-kitoblarning ko'p variantliligi asosida amalga oshirilishi shart.

Firma faoliyat ko'rsatishining samaradorlik ko'rsatkichlari sifatida kapital, aktivlar, mahsulot, sotish rentabelligi va shuningdek, mehnat unumdorligi, kapitalning aylanuvchanligi, likvidlik ko'rsatkichlaridan foydalaniladi. Har bir ko'rsatkichning o'z o'rni va ahamiyati bor. Ularni yaxlit integral ko'rsatkich ostida birlashtirish bir qadar qiyin vazifa hisoblanadi. Shunga bog'liq ravishda strategik marketing bosqichida muhim resurslar – asosiy va aylanma kapital, mehnat resurslaridan foydalanishning mutloq yoki nisbiy qiymatlarini bashoratlash va normalashtirish tavsiya etiladi. Taktik marketing bosqichida esa tahlil etilayotgan davr uchun tashkilot miqyosida resurslardan foydalanish samaradorligining integral ko'rsatkichi hisob-kitob qilinishi lozim:

$$J_{sam.} = a_1 \cdot K_{mex.} + a_2 \cdot K_{asos.} + a_3 \cdot K_{ayl.} \to 1. \qquad (4.13)$$

Bu yerda: a_1, a_2, a_3 – mahsulot tannarxidagi tegishli resurslar turining salmog'i; $\sum a_i = 1$ (tannarx tarkibini aniqlash asosida aniqlanadi); $K_{mch.}$ –mehnat resurslaridan foydalanish koeffitsiyenti; $K_{asos.}$, $K_{ayl.}$ – mos ravishda asosiy va aylanma kapitaldan foydalanish koeffitsiyentlari.

Tovarning raqobatbardoshligi va samaradorligiga eng avvalo uch omil: tannarx, tovar sifati va iste'molchilarning xarajatlari ta'sir ko'rsatadi. Iste'molchiga yo'naltirilgan har qanday faoliyat quyidagi ustivor yo'nalishlarni anqilashtirib olishni talab etadi: 1) eng avvalo, tovarning sifatini oshirish lozim; 2) so'ngra iste'molchilarning xarajatlarini qisqartirish kerak (eng avvalo, tovarning yuqori sifati va tovardan foydalanishning qulaylashtirilishi evaziga); 3) eng oxirida esa tovar tannarxini pasaytirish talab etiladi.

4.2-jadval

Hisob-kitoblar uchun boshlang'ich ma'lumotlar

Ko'rsatkichlar	Shartli belgilashlar	Normativ qiymati	Haqiqiy qiymati (inflyatsiyani hisobga olgan holda)
Sotishning umumiy hajmi ming. shartli birlik	V	16500	14355
Balans foydasi ming. shartli birlik	F_b	1705	1542
Mehnatga haq to'lash fondi ming. shartli birlik	F_t	3000	2635
Xodimlarning o'rtacha yillik soni, kishi	Ch	125	120
Nomoddiy aktivlarning o'rtacha yillik qiymati, ming. shartli birlik	A_n	50	45
Asosiy fondlarning o'rtacha yillik qiymati, ming. shartli birlik	$F_{o'rt.}$	8320	8400
Aylanma kapitalning o'rtacha qoldig'i (yil oxiriga) ming. shartli birlik	$O_{o'rt.}$	1420	1465
Mahsulot tannarxi, ming. shartli birlik	S	11000	9761

Mahsulot tannarxida material xarajatlar ulushi,	A_3	0,63	0,61
Mehnatga haq to'lash fondining mahsulot tannarxidagpi ulushi	A_1	0,27	0,27
Mahsulot tannarxida amortizatsi-yaning ulushi	A_2	0,1	0,12

Bir vaqtning o'zida tovar sifatini oshirish va xarajatlarni pasaytirish uchun ilg'or ilmiy yondashuvlar va usullar (funksional – qiymatli tahlil, bashoratlash, modellashtirish, optimallashtirish va boshq.)dan amalda foydalanish zarur. Misol tariqasida resurslardan foydalanish samaradorligining integral ko'rsatkichini hisoblashlar borasidagi hisob-kitoblarni 4.2-jadvalda keltirilgan boshlang'ich ma'lumotlar asosida amalga oshiramiz. Jadval ma'lumotlari asosida (4.13)formulaga tayangan holda resurslardan foydalanish samaradorligining integral ko'rsatkichini hisoblaymiz:

$$P_{tn} = \frac{F_t + P_b}{CH} = \frac{3000 + 1705}{125} = 37,64 \text{ (ming so'mlik birlik)},$$

$$P_{tf} = \frac{2635 + 1542}{120} = 34,81 \text{ (ming shartli birlik)},$$

$$F_h = \frac{V}{F_{o'rt} + A_n} = \frac{16500}{8320 + 50} \text{ (ming shartli birlik)},$$

$$F_x = \frac{14355}{8400 + 45} = 1,70 \text{ (ming shartli birlik)},$$

$$O_{s.n.} = \frac{V}{O_{o'rt}} = \frac{16500}{1420} = 11,62 \text{ (marta)},$$

$$O_{s.x} = \frac{14355}{1465} = 9,80 \text{ (marta)},$$

$$K_{mex.} = \frac{34,81}{37,64} = 0,92$$

$$K_{asos.} = \frac{1,70}{1,47} = 0,86$$

$$K_{ayl.} = \frac{9,80}{11,62} = 0,84$$

$$J_{sam.} = 0,27 \cdot K_{mex.} + 0,10 \cdot K_{asos.} + 0,63 \cdot K_{ayl.} \to 1$$

$$J_{sam.} = 0,27 \cdot 0,92 + 0,10 \cdot 0,86 + 0,63 \cdot 0,84 = 0,24 + 0,086 + 0,51 = 0,836$$

Hisoblashlar shuni ko'rsatmoqdaki, strategik marketing bosqichida belgilangan resurslardan foydalanish samaradorligi normativlari 14 %ga bajarilmagan. Bu esa samaradorlikni oshirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlarni amalga oshirish lozimligini anglatadi.

4.5. Resurslardan foydalanish samaradorligi tahlili

Asosiy ishlab chiqarish fondlari tarkibiy ko'rsatkichlar va asosiy fondlardan foydalanishning samaradorlik ko'rsatkichlari bilan tavsiflanadi. Asosiy fondlarning tarkibiy ko'rsatkichlariga quyidagilar kiradi:

1) Asosiy fondlar aktiv qismining solishtirma salmog'i;

2) Asosiy fondlarning chiqib ketish koeffitsiyenti;

3) Asosiy fondlarning yangilanish koeffitsiyenti;

4) Asosiy fondlarning yaroqlilik koeffitsiyenti (jismoniy va ma'naviy eskirishni hisobga olgan holda).

Asosiy fondlardan foydalanish samaradorligi ko'rsatkichlariga quyidagilar kiradi:

1) Fond qaytimi (f):

$$f = \frac{V}{F_{o'rt.}}. \qquad (4.14)$$

Bu yerda: V – sotishning umumiy hajmi; $F_{o'rt}$ – asosiy fondlarning o'rtacha yillik qiymati.

2) Ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish koeffitsiyenti:

$$K_{ish.chiq.foyd.} = \frac{V}{N}. \qquad (4.15)$$

Bu yerda: N – mazkur davrda firmaning ishlab chiqarish quvvati (mahsulotning ishlab chiqarish mumkin bo'lgan eng yuqori hajmi).

3) Texnologik asbob-uskunalar ishining smenalik koeffitsiyenti:

$$K_{sm} = \frac{3n_3 + 2n_2 + n_1}{n_3 + n_2 + n_1 + n_p}. \qquad (4.16)$$

Bu yerda: n_1, n_2, n_3 – 1, 2, 3 smenada ishlovchi asbob-uskunalar birligi; n_p – zaxirada va ta'mirlashda bo'lgan asbob-uskunalar soni;

4) Yetakchi asbob-uskunalardan ekstensiv (vaqt bo'yicha) foydalanish koeffitsiyenti.

5) Yetakchi asbob-uskunalardan intensiv (unumdorlik bo'yicha) foydalanish koeffitsiyenti.

Aylanma mablag'lardan foydalanish samaradorligi ko'rsatkichlariga quyidagi ko'rsatkichlar kiradi:

1) aylanma mablag'larning aylanuvchanligi (yil davomidagi aylanmalar soni):

$$K_{ayl.} = \frac{V}{O_{o'rt}}. \qquad (4.17)$$

Bu yerda: $O_{o'rt.}$ – tahlil etilayotgan davrning oxiriga aylanma mablag'larning o'rtacha qoldig'i;

2) aylanma mablag'larni sarflash vaqti, kunlarda:

$$T_{ayl.} = \frac{F_k}{K_{ayl.}}. \qquad (4.18)$$

Bu yerda: F_k – tahlil etilayotgan davrdagi kalendar kunlar soni (yil uchun – 365 kun);

3) ishlab chiqarilayotgan mahsulot birligiga aylanma mablag'larni biriktirish koeffitsiyenti:

$$K_{birlik.} = \frac{O_{o'rt}}{V}; \qquad (4.19)$$

4) i-turdagi materialdan ishlab chiqarishda foydalanish koeffitsiyenti:

5) materiallar sarfi me'yorlarini qisqartirish bo'yicha chora-tadbirlarni joriy etishning iqtisodiy samarasi.

Mehnat resurslaridan foydalanish samaradorligi tahlilini mehnat resurslaridan foydalanishning integral koeffitsiyenti (mehnat unumdorligidan tashqari) asosida amalga oshirish lozim:

$$K_{mexn.} = K_v \cdot K_n \cdot K_i. \qquad (4.20)$$

Bu yerda: K_v – haqiqatda ishlangan soatlarda hisoblangan ish vaqtining rejadagi fondiga nisbati sifatida aniqlanuvchi ish vaqtidan foydalanish koeffitsiyenti; K_n – texnik asoslangan normalar bo'yicha ishlovchi ishchilarning ulushi; K_i – barcha ishchilar tomonidan ishlab chiqarish normasi bajarilishi o'rtacha foizining o'rtachadan yuqorisiga nisbati sifatida aniqlanuvchi ishlab chiqarish normasining kuchlanganlik koeffitsiyenti.

Moliyaviy resurslardan foydalanish samaradorligini quyidagi ko'rsatkichlar bo'yicha baholash tavsiya etiladi:

1) firma faoliyat ko'rsatishining barqarorligi;

2) kapital qaytimi:

$$\Delta E \frac{\Delta V}{\Delta K}. \qquad (4.21)$$

Bu yerda: ΔV – kapital o'sishi (ΔK) hisobiga sotish hajmining o'sishi.

Resurslardan foydalanish samaradorligi tahlili sifatining tobora yaxshilanib borishi mazkur jarayonlarda ilmiy yondashuvlar (tizimli, majmuali, dinamik va shu kabilar) dan keng foydalanilish darajasiga bog'liqdir.

Yuqorida tilga olib o'tilgan firma faoliyatining samaradorlik va tovarlarlarning resurs sig'imlilik ko'rsatkichlarini yaxshilashga faqatgina, resurs tejamkorlik omillarini kompleks tarzda hisobga olgan holdagi tashkiliy-texnik chora-tadbirlarni ishlab chiqish va amalga oshirish orqaligina erishishimiz mumkin. Quyida firma miqyosida resurs tejamkorlik omillarining tasnifini keltirib o'tamiz.



5.1-rasm. **Resurs tejamkorlik omillari**

Resurs tejamkorlikning muhim omillaridan biri ishlab chiqarish ko'lami samarasi qonunidan foydalanish hisoblanadi. Ishlab chiqarish ko'lami (dasturi)ni oshirishga yaxlit tarzda sotish bozorlari va tovarlarning tovar turlari bo'yicha unifikatsiyasini kengaytirish; tovarning tarkibiy qismlari bo'yicha – tur ichidagi unifikatsiyalash evaziga erishish mumkin. Ishlab chiqarish ko'lamining oshishi sharoitida iqtisodiy jihatdan resurs tejamkor texnologiyalarni qo'llash, material resurslar yo'qotilishini 50 %dan (yagona nusxadagi va kichik seriyali ishlab chiqarishlarda) 5 %gacha (yalpi ishlab chiqarishlarda) qisqartirish imkoniyatlari paydo bo'ladi.

Tadqiqotlarimiz ko'rsatishicha, ishlab chiqarish ko'lamlarining o'sishi (mahsulotni unifikatsiyalash) hisobiga tovar tannarxini 3 martagacha, uning sifatini esa 40 %gacha oshirish mumkin, ammo ushbu holatda tovardan to'laligicha foydalanmaslik va o'lchamlar qatorining qisqarishi evaziga iste'molchilarning xarajatlari bir qadar o'sadi.

Strategik marketing konsepsiyasi firmani uzoq muddatli samarali ish faoliyatiga yo'naltiradi. Ko'pchilik sanoat tovarlarini ishlab chiqarish xarajatlaridan yuqori bo'lgan tovarlardan foydalanish xarajatlarini qisqartirish va ularning sifatini oshirish raqobat kurashida yutib chiqishning asosiy shartlaridan hisoblanadi. Shuning uchun ham tovarning hayotiylik sikli davomidagi yalpi xarajatlarni kamaytirish maqsadida uning tarkibini tahlil qilish resurs tejamkorlik omillaridan biri sanaladi. Iqtisodiyotda yalpi xarajatlarni pasaytirish mexanizmi vaqtni tejash qonuni orqali izohlanadi.

4.6. Mehnat unumdorligi o'sishining omilli tahlili

Ishlab chiqarishning ilg'or usul va uslublarini joriy etish natijasida ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ko'rsatilayotgan xizmatlar)ning mehnat sig'imliligini kamaytirish evaziga mehnat unumdorligining o'sishini (ΔP_1) quyidagi formula asosida aniqlash tavsiya etiladi:

$$\Delta\Pi_1 = 100a/(100-a). \qquad (4.22)$$

Bu yerda: a – ishlab chiqarilayotgan mahsulot mehnat sig'imliligining pasayishi %da.

$$a = A \cdot 100/T. \qquad (4.23)$$

Bu yerda: A – mehnat sig'imliligining pasayishi, norma – soatlar; T – ishlab chiqarilayotgan mahsulotning mehnat sig'imliligi, norma – soatlar.

O'z navbatida, A ko'rsatkich qiymatini hisoblash uchun navbatdagi formuladan foydalaniladi:

$$A = \left\{ \left[\frac{t_1 + t_2}{60} \right] N \cdot K_{sm} \cdot F_{kun} \cdot S_{ish} \right\} \cdot K_j \qquad (4.24)$$

Bu yerda: t_1 va t_2 – mehnatning ilg'or usul va uslublarini qo'llashdan oldin va qo'llashdan so'ng mazkur usulni bajarish uchun o'rtacha vaqt sarfi, min.; N – bir ishchi tomonidan bitta smena davomida bajariladigan usullarning o'rtacha soni; K_{sm} – personal ishining smenalik koeffitsiyenti; F_{kun} – rejalashtirilayotgan davrdagi ish kunlari soni; S_{ish} – smena davomida mazkur usulni bajaruvchi ishchilar soni; K_{baj} – ishlab chiqarish normasini bajarishning o'rtacha koeffitsiyenti.

Ishlab chiqarish normasini bajarayotgan (ΔP_2) ishchilarning solishtirma ulushining o'sishi hisobiga mehnat unumdorligining o'sishini quyidagi formula asosida aniqlash tavsiya etiladi:

$$\Delta\Pi_2 = 100 N_{baj.} / \left(100 - N_{baj.}\right) \qquad (4.25)$$

$N_{baj.}$ ko'rsatkichi quyidagiga teng:

$$N_{baj.} = R \cdot U / 100. \qquad (4.26)$$

Bu yerda: $N_{baj.}$–ishlab chiqarish normasini bajarish darajasining ortishiga bog'liq holda ishchilar sonining nisbiy tejalishi, kishi; R – ilg'or usul joriy etilguniga qadar ishlab chiqarish normasini bajarmagan ishchilar tomonidan ishlab chiqarish normasini bajarishning o'sish foizi; U – mazkur ishchilar guruhining umumiy ishchilar sonidagi solishtirma ulushi %.

Xodimlarning nisbatan ozod qilinishi evaziga mehnat unumdorligining o'sishini (ΔP_3) quyidagi formulalar asosida hisoblab topish tavsiya qilinadi:

$$\Delta\Pi_3 = 100 \cdot \frac{\Delta U_s}{100 - \Delta U_s}. \qquad (4.27)$$

$$\Delta U_s = 100 \cdot \frac{\Delta X_s}{X_s}. \qquad (4.28)$$

Bu yerda: ΔU_s – turli xil chora-tadbirlarni qo'llash natijasida sanoat ishlab chiqarishning umumiy personali safidan bo'shatilgan xodimlar sonining nisbiy foizi; ΔX_s – chora-tadbirlarni qo'llash natijasida ozod etilgan xodimlarning nisbiy soni; X_s – rejalashtirilgan davrdagi sanoat – ishlab chiqarish personalining umumiy soni.

Ish vaqti yo'qotishlarining kamayishi evaziga mehnat unmdorligining o'sishini (ΔP_4) quyidagicha aniqlash tavsiya qilinadi:

$$\Delta\Pi_4 = \frac{K_{vaqt} \cdot V_{yo'q}}{V}. \qquad (4.29)$$

Bu yerda: k_{vaqt} – ish vaqtining yaxlit kunlik va smena ichidagi yo'qotishlarini bartaraf etish foizi; $V_{yo'q.}$- ish vaqtidan noratsional foydalanish natijasida mahsulot ishlab chiqarishning yo'qotilishi; V – rejalashtirilgan davrda mahsulot ishlab chiqarish hajmi.

Sanoat – ishlab chiqarish personali soni va ishlab chiqarish hajmining o'zgarishi sharoitida mehnat unumdorligining o'zgarishini (ΔP_5) quyidagi formula yordamida hisoblashimiz mumkin:

$$\Delta\Pi_5 = \frac{100(\Delta X_U + \Delta U_{son})}{100 - \Delta U_{son}}. \qquad (4.30)$$

Bu yerda: ΔU_{son} – rejalashtirilgan davrda ishlab chiqarish hajmi o'sishining o'zgarishi (±); ΔU_{son} – aynan shu davr mobaynida sanoat – ishlab chiqarish personali soni o'sishining o'zgarishi (±).

Korxona bo'linmalarining birida mehnat unumdorligining o'sishi sharoitida yaxlit tarzda korxonada mehnat unumdorligining o'sishi (ΔP_6) ushbu formula bo'yicha izlab topiladi:

$$\Delta\Pi_6 = \frac{\Delta\Pi_{bo'l} \cdot \Delta U_{ishchi}}{100}. \qquad (4.31)$$

Bu yerda: $\Delta P_{bo'l.}$- korxonaning alohida ishlab chiqarish bo'linmasida mehnat unumdorligining o'sishi, %da; $\Delta U_{ishchi.}$ – korxona sanoat – ishlb chiqarish umumiy personalida mazkur bo'linma xodimlarining solishtirma ulushi.

Korxonada mehnat unumdorligining o'sishi natijasida bo'shatilgan xodimlarning nisbiy sonini (ΔCH) quyidagi formulalar yordamida hisoblash tavsiya etiladi:

$$\Delta(CH) = (CH)_1 - (CH)_2; \quad (CH)_1 = V_1/\Pi_1$$
$$(CH)_2 = V_1/\Pi_1\left(1 + \frac{S\Delta\Pi_1}{100}\right). \qquad (4.32)$$

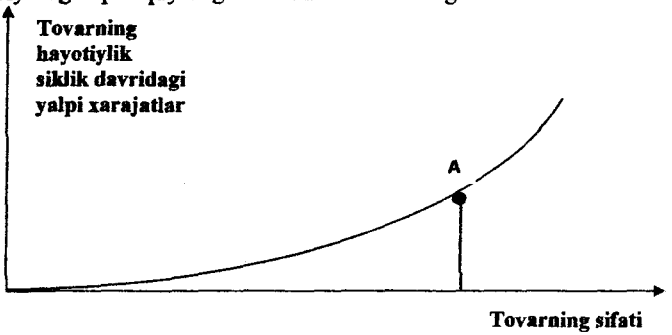
Bu yerda: CH_1 va CH_2 – mehnat unumdorligini o'stirish borasida chora-tadbirlar joriy etilguncha va joriy etilgandan keyingi sanoat – ishlab chiqarish personalining soni; V_1 – tahlil etilayotgan davrdagi ishlab chiqarish hajmi; mehnat unumdorligini o'stirish borasida chora-tadbirlar joriy etilgunga qadar bo'lgan mehnat unumdorligining mutloq ko'rsatkichi.

4.7. Resurs tejamkorlik strategiyasini tanlash

Korxona miqyosida resurs tejamkorlik omillarini biz yuqorida ko'rib chiqdik. Mamlakat va mintaqalar miqyosida mazkur omillarga yanada oydinlik kiritish

talab etiladi, ammo ushbu masalalar mazkur darslikning vazifasi bo'lmaganligi sababli ular haqida to'xtalib o'tirmaymiz.

Resurs tejamkorlik strategiyalari turlarini keltirib o'tishdan avval, tovar sifati va resurs tejamkorligi o'rtasidagi bir qator o'zaro bog'liqliklarni ko'rib chiqamiz. Tovar sifati va uning hayotiylik sikli mobaynidagi yalpi xarajatlar o'rtasidagi nazariy bog'liqlik quyidagi rasmda keltirib o'tilgan:



4.2-rasm. **Tovar sifati va uning hayotiylik sikli mobaynidagi yalpi xarajatlar o'rtasidagi nazariy bog'liqlik**

Amalda tovarning xizmat qilish muddati mobaynida olingan foydali samara bilan uning hayotiylik sikli davomidagi marketing xarajatlaridan boshlab tovardan foydalanib bo'lingandan so'ng, uni utilga topshirishgacha bo'lgan yalpi xarajatlar o'rtasida bog'liqlik aniqlanadi. Bu xil bog'liqliklar segmentlar guruhi bo'yicha aniq tovarlar turi uchun aniqlanishi mumkin. 4.2-rasmni tahlil qilish sifat darajasining ma'lum bir optimal nuqtasidan so'ng (A nuqta) sifatning har bir qo'shimcha birligi uchun geometrik progressiya bo'yicha o'sib boruvchi resurslar talab etilishi haqida xulosa yasash imkonini beradi. 4.3-pasmda "sifat – resurs sig'imlilik" matritsasi keltirib o'tilgan.

Resurs sig'imlilik	SIFAT	
	Past	**Yuqori**
Yuqori	1.Tovar sifatsiz, ammo arzon	2. Tovar sifatli va arzon (samarali)
past	4. Tovar sifatsiz va qimmat (samarasiz)	3. Tovar sifatli va qimmat

4.3-rasm. **"Sifat – resurs sig'imlilik" matritsasi**

Tovar sifati va resurs sig'imlilik darajasi har tomonlama maqbul bo'lgan sektor izlab topilganidan so'ng, oldindan tovarni rivojlantirish strategiyasining yo'nalishlarini aniqlashtirib olish mumkin.

SIFAT	
Past	**Yuqori**
1.Tovar sifatini oshirish	2. Sotish bozorlarini kengaytirish
3.Yangi tovar modeliga o'tish	4.Tovar sig'imliligini pasaytirish

4.4-rasm. **Sifat va resurs sig'imlilikka bog'liq ravishda tovarni rivojlantirish strategiyasi**

Quyidagilar firmaning resurs tejamkorlik strategiyalari bo'lishi mumkin:

1) Tovarning kinematik sxemasini soddalashtirish;

2) Tovar tarkibiy qismlarini turlararo va tur ichida unifikatsiyalash;

3) Tovarning texnologik konstruktsiyasini takomillashtirish;

4) Ishlab chiqarishni tashkiliy-texnik jihatdan rivojlantirish;

5) Resurslarning aniq bir turi arzon (samarali) bo'lgan mamlakat (mamlakatlar)da tovar konstruktsiyasini o'zgartirmagan holda sifatli xorijiy tovarlarni ishlab chiqarishni kengaytirish:

6) Resurs tejamkorlik omillarini amalga oshirish.

Strategik menejment bosqichi sifatida firma faoliyatining barcha jihatlarining kompleks – tizimli tahlili amalga oshirilganidan so'ng, resurs tejamkorlikning aniq bir strategiyasi aniqlashtiriladi.

4.8. Resurs tejamkorlikni boshqarishda logistikaning o'rni

Logistika – tovarlar harakati va ularga tegishli bo'lgan axborot oqimlari bilan bog'liq moddiy oqimlarni birlamchi manbadan pirovard ite'molchiga eng past sarf-xarajatlar bilan yetkazib berish jarayonlarini tashkil etishni boshqarish haqidagi fandir.

Logistika – tashkilotni boshqarish tizimining uzviy bir bo'lagi hisoblanadi. Tashkilotga "kirish"ni (xarid qilish logistikasi) tashkil etuvchilari bilan undan "chiqish"ning tashkil etuvchilari o'rtasida tabiiy va axborot aloqalarini o'rnatish juda ham mushkul, chunki ishlab chiqarish jarayonida "kirish"ning tashkil etuvchilari nafaqat, ko'rinishini o'zgartirishi, birlashishi balki, to'laliligicha sarflanishi (yo'qolishi) ham mumkin. Tashkilotning "chiqishi"da ba'zan "kirish" tashkil etuvchilarini natural yoki qiymat ko'rinishida ajratib olish mumkin bo'lmagan mutlaqo yangi mahsulot olinadi. Shu bois bo'lsa kerak, mazkur qiyinchiliklar sabab 500 ta yirik G'arbiy Evropa kompaniyalarining 77 %i logistika masalalari doirasiga faqat mahsulot sotish borasidagi aniq vazifalarni kiritishadi.[1] Shuning uchun "ishlab chiqarishni tashkil etish" tushunchasini "ishlab chiqarish logistikasi" tushunchasi bilan almashtirish maqsadga muvofiq emas. Ishlab chiqarish jarayonida material oqimlarning harakatini nazorat qilish va ularning hisobini yuritishni ularning texnologik jarayonlari bo'yicha asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi ishlab chiqarishlarning xodimlari amalga oshirishlari lozim.

[1]Логистика: Учебник/ Под ред. Б.А. Аникина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра –М, 2000. – 27. С

Xarid logistikasiga sotish logistikasiga bo'lgani kabi katta e'tibor qaratish talab etiladi, chunki tashkilotning "kirish" komponentlarining raqobatbardoshligi past bo'lgani holatida "chiqish" mahsulotlarining ham raqobatbardoshlik darajasi past bo'ladi. Garchi tashkilot raqobatbardosh texnologiyalar, asbob-uskunalar, boshqaruv tizimi va kadrlarga ega bo'lsada, agar "kirish" komponentlari (xomashyo, materiallar, butlovchi qismlar va boshq.) sifatsiz, raqobatbardoshlilik talablariga javob bermasa, u holda ("chirigan yog'ochni olmos tesha bilan pardozlab bo'lmaganidek") "chiqish" ham raqobatga chidamsiz bo'ladi. Masalan, "kirish"ning raqobatbardoshliligi uch bahoga, jarayonlar esa – besh bahoga baholansa, "chiqish"ning natijasi bizning marketing yondashuvimizga ko'ra uchga baholanadi.

Bundan tashqari, tashkilotning "kirish" va "chiqish"logistikasi usul va vositalari o'rtasida ko'p umumiy jihatlar mavjud. Ularni yanada chuqurlashtirish va kengaytirish, o'zaro integratsiyalashuvini ta'min etish qo'shimcha sinergetik samara beradi.

Ta'sir etish obyektlariga ko'ra logistika faoliyat tarmoqlari va sohalari bo'yicha: sanoat logistikasi; qurilish logistikasi; qishloq xo'jaligi logistikasi; sog'liqni saqlash logistikasi; bank ishi logistikasi; turizm logistikasi; ilm – fan logistikasi; ta'lim logistikasi va shu kabilarga tasniflanishi mumkin.

Logistika va ishlab chiqarish o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni biz yuqorida ko'rib chiqdik. Marketing va logistika o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik quyidagicha ko'rinishga ega: strategik marketing (menejment) tashkilot strategiyasini, shu jumladan xarid logistikasi strategiyasini belgilab bersa, taktik marketing esa – sotish logistikasi strategiyasini belgilab beradi. Marketing virtual tarzda tashkilot strategiyasini aniqlab bersa, logistika esa uni moddiy jihatdan ta'min etadi va tovarlarni moddiy ko'rinishda iste'molchilarga yetkazib beradi. Tashkilotning bozor muhitida faoliyat ko'rsatishi borasidagi siyosatini marketing belgilab beradi, logistika esa uni amalga oshirishga ko'maklashadi. Siyosatchilar va oddiy ishchilarning daromadlarini taqqoslagan holda, marketologlar va logistika xodimlarining ish haqlari o'rtasidagi tafovutlarni aniqlash mumkin.

Yuqorida bayon qilinganlardan kelib chiqqan tarzda, biz quyidagi ta'rifni o'rinli deb hisoblaymiz: sanoat logistikasi – tashkilot strategiyasiga mos ravishda ishlab chiqarishni mahsulotlar bilan ta'minlash uchun material resurslarni aniq ta'minotchilardan xarid qilish, yetkazib olib kelish, saqlash va qayta ishlov berish o'lchamlarini va shuningdek, marketing tadqiqotlari asosida ishlab chiqilgan mahsulotlarni sotish rejasiga muvofiq, ishlab chiqarilgan mahsulotlarni pirovard iste'molchilarga yetkazib berish o'lchamlarini boshqarishdir. Sanoat logistikasi ham xarid va sotish logistikasiga bo'linadi. Tashkilotning ishlab chiqargan mahsuloti ("chiqish"ning natijasi) va shu bilan bir qatorda, tizimdagi jarayon ko'rsatkichlari ham raqobatbardosh bo'lishligi uchun "kirish"ni tashkil etuvchilarning ko'rsatkichlari ham raqobatbardosh bo'lishi zarur.

Kuchli raqobat va resurslarning tanqisligi sharoitida boshqaruvning umumiy funksiyalarini sifatli tarzda amalga oshirilishi muhim ahamiyat kasb etadi. Dastlab boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish bo'yicha boshqaruvning umum qabul qilingan

funksiyalari sifatini oshirish, so'ngra esa – umumiy funksiyalar sifati borasida bosh qotirish maqsadga muvofiq. Har qanday umumiy funksiya bo'yicha boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishda bajarilishi lozim bo'lgan umum qabul qilingan funksiyalarga quyidagilar kirishini eslatib o'tamiz: 1) yechim va qarorlarni ishlab chiqish bo'yicha ishlarni tashkil etish; 2) tahlil va sintez; 3) bashoratlash; 4) maqbullashtirish va baholash; 5) boshqaruv qarorlarini rasmiylashtirish. Umumiy funksiyalarga quyidagilar kiradi: normalashtirish, rejalashtirish, jarayonlarni tashkil etish, hisob va nazorat, rag'batlantirish, muvofiqlashtirish.

Har qanday boshqaruv masalalarida bo'lgani kabi dastlab, moddiy-texnik resurslarni sarflash norma va normativlari sifatini oshirish, so'ngra reja ko'rsatkichlari sifatini yaxshilash talab etiladi. Boshqaruv yechim va qarorlarini ishlab chiqishning yuqorida sanab o'tilgan usullarini inkor qilish kelgusida boshqaruv texnologiyasini soddalashtirishdan olingan tejashlardan yuz – ming marotaba ko'p bo'lgan yo'qotishlarga olib kelishi mumkinligini amaliyot ko'rsatmoqda. Afsuski, keyingi paytlarda boshqaruvning umum e'tirof etilgan – tahlil va sintez, bashoratlash, maqbullashtirish va baholash funksiyalariga amaliyotda yetarlicha e'tibor berilmayapti.

Tashkilot faoliyati samaradorligi va raqobatbardoshligini oshirishda logistikaning o'rni va ahamiyatini yuqorida tilga olib o'tilgan manba[1] asosida tahlil qilishga urinib ko'ramiz.

Raqobatbardoshlik darajasini oshirish omili sifatida logistikaga urg'u berilishi tovarlarni sotishdan olinadigan daromadlar va funksional sarf xarajatlarga ta'sir etish asnosida natija va oqibatlar o'lchanishi lozimligini ko'zda tutadi. Unga bog'liq tarzda, tashkilotning asosiy moliyaviy va iqtisodiy ko'rsatkichlari bilan logistika o'rtasidagi bog'liqliklarni bir muncha aniq aks ettiruvchi ko'rsatkichlar va xarajatlarni nazorat qilish usullarini izlab topish muammosi, tobora dolzarb ahamiyat kasb etib boradi. O'z-o'zidan ko'rinib turibdiki, logistik yechim va qarorlar oqibati (natijasi)ning miqdoriy ko'rsatkichlarini aniqlash juda ham mushkul. Buni quyidagi texnik va uslubiy tavsifdagi shartlarga rioya qilingandagina, amalga oshirish mumkin:

- Yaxshi yo'lga qo'yilgan hisob – axborot tizimining mavjudligi;
- Tashkilotning barcha tarkibiy bo'linmalari va logistik zanjir ishtirokchilarining daromad va xarajatlarini kompleks tahlil qilish;
- Tashkilotning umumiy foydasida logistik faoliyatdan ko'rilgan foydaning ulushini aniqlash.

Investitsion kapitalga logistikaning ta'siri tashkilot balansi aktiv va passivining asosiy unsurlari orqali amalga oshadi. Aylanma kapitalga tegishli bo'lgan "naqd pullar" va "debitorlarning hisob varaqlari" kabi balans elementlari tashkilotning likvidligi nuqtai nazaridan hal qiluvchi o'rin tutadi. Buyurtmalarni bajarish tezligi naqd pullar oqimiga ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Xomashyo, yarim tayyor mahsulotlar, butlovchi qismlar va tayyor mahsulotlar zaxirasini qisqartirish orqali logistika aylanma kapitalga sezilarli

[1] Логистика: Учебник/ под ред. Б.А. Аникина. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра –М, 2000.

darajada ta'sir ko'rsatadi. Ko'pincha ishlab chiqaruvchi – tashkilotlar aylanma kapitalining 50 %i va undan ko'prog'i aynan zaxiralar hissasiga to'g'ri keladi.

O'z navbatida, xomashyo va materiallarni xarid qilish kreditorlarning hisob varaqlari bilan uzviy bog'liq. Bunday hisobvaraqlar logistika nuqtai nazaridan tashkilot balansining asosiy elementlari bo'lib hisoblanadi va ularning aylanma kapitaliga ta'sir ko'rsatadi. Xaridlarni boshqarish va ishlab chiqarishni boshqarishning o'zaro integratsiyasi – logistika strategiyasining muhim tarkibiy qismi bo'lgani holda ijobiy samara berishi mumkinligi amaliyotda o'z tasdig'ini topgan. Zaxiralarni bosqichma-bosqich sarflash ishlab chiqarishning material va xomashyoga bo'lgan rejaviy ehtiyojlariga muvofiq keluvchi tashkilotlarda tashkilotning logistika xarajatlari pasaygani holda, investitsion kapitaldan foydalanish darajasi ortadi.

Omborlar, transport vositalari, va logistika tizimining boshqa unsurlarini ijaraga olish ijarachi uchun joriy xarajatlar hisoblanadi. Joriy xarajatlarga mo'ljallangan asosiy kapitalni almashtirishga mahsulotlarni omborga joylashtirish va tashish jarayonlari bo'yicha asosiy vositalarni sotib olish o'rniga bu jarayonlarga uchinchi tashkilotlarni jalb etish orqali erishiladi. Logistika tashkilot asosiy kapitalining umumiy qiymati, foyda va inestitsiyalangan kapitalning nisbatlariga sezilarli trazda ta'sir ko'rsatadi.

Shu tariqa, logistika firma foyda va zarari hisobining har bir jihatiga ta'sir ko'rsatishi haqida xulosa qilishimiz mumkin. Shu sababli logistika strategiyasidagi tegishli o'zgarishlar tashkilot faoliyatining moliyaviy natijalariga ta'sir ko'rsatadi va firmaning bozor makonida uzoq muddat yashab qolishida o'zining munosib hissasini qo'shadi. Logistika strategiyasini o'ziga qurol qilib olgan tashkilot doimo uni tahlil etib boradi. Resurslardan yuqori darajada samarali foydalanilayotganligiga ishonch hosil qilish uchun foyda va investitsiyalangan kapital sinchkovlik bilan tahlil qilinadi.

Investitsion tovarlar bozorida tovarlarni (xomashyo va materiallar...) yuklab jo'natishning ishonchliligi raqobat kurashining muhim ustivorliklaridan biri bo'lib hisoblanadi. U iste'molchilardan takroriy buyurtmalar olish yoki avvalgi buyurtmachilarning tavsiyalariga ko'ra yangi iste'molchilardan buyurtmalar olishda ahamiyatli hisoblanadi.

Ko'p sonli tovarlar bozorida mahsulotlarni sifati bo'yicha tabaqalashtirish ehtimoli pasayib borishi va hamda qisqa muddatli istiqbolda tashkilot strategiyasi yoki imidjini o'zgartirish mushkul bo'lgan sharoitda logistikaning raqobat kurashida ustunlik jihatlari yanada ortib boradi. Bunga esa tashkilotning iqtisodiy muhitini, bozorni segmentlash tartibini o'zgartirish, xaridorlarga xizmat ko'rsatish va shuningdek, tashkilotning raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiluvchi omillarni yaxshilash orqali erishiladi.

Logistika quyidagi talablar bajarilgan chog'da tashkilot faoliyati samaradorligining oshishiga xizmat qiladi:

• Tashkilot strategiyasi, uning bajarilish dinamikasi bilan logistika o'rtasida oqilona aloqalarni o'rnatish;

• Boshqaruv jarayonlarining tashkil etilganlik tamoyillari (nisbatlilik, parallelik, to'g'ridan to'g'rilik, uzluksizlik, maromiylik va boshq.)ni baholash va tahlil etish asosida material resurslar harakatini tashkil etishni takomillashtirish;

• Boshqaruv tizimining axborot, uslubiy, huquqiy va resurs (ayniqsa malakali kadrlar bilan) ta'minotining sifatini oshirish;

• Tashkilotning boshqaruv tizimi va uning tashqi muhiti tashkil etuvchilari bilan logistika o'rtasidagi bog'lanishlarni o'rnatish;

• Maqbullashtirish va normalashtirishning ilg'or usullari va bu boradagi ilmiy yondashuvlardan foydalanish asosida material resurslarni sarflashning norma va normativlarini ishlab chiqish tizimini takomillashtirish;

• Logistika operatsiyalarining samaradorligini iqtisodiy jihatdan tahlil qilish;

• Logistik operatsiyalarni bajarish muddatlarini qisqartirish, ularning sifati va samaradorligini oshirishni rag'batlantirish va boshqalar.

Tashkilot sotish logistikasining axborot ta'minoti uchun avtomatlashgan axborot tizimlari yoki boshqaruvning avtomatlashgan tizimlari xotirasida saqlanayotgan axborotlarning quyidagi turlarini ishga solish zarur:

• Hududlar bo'yicha sotish bozorlari tarixi, sotish operatsiyalarining tipi;

• Yaxlit bozorlar dinamikasi va tashkilot tovarlarini sotish hajmi prognozlari;

• Bozordagi raqobat ko'lami;

• Tashkilotning bozordagi ulushi;

• Tashkilot va uning raqobatchilari tovarlarining narxi;

• Tashkilot tovarlarini bozorga chiqarish, reklama qilish, servis xizmatlari ko'rsatish va ta'mirlash xarajatlari;

• Bozorlarning tipi va ularning tavsifi;

• Xaridorlar ro'yxati;

• Tovarlar rekalamasini tashkil etish;

• Ijtimoiy aloqalarni tashkil etish;

• Hujjatlar aylanishi tizimi;

• Davlat tomonidan tashkilot tovarlari raqobatbardoshligining qo'llab quvvatlanishi va boshqa shu kabi axborotlar.

Logistikaning istiqbolini uchta asosiy yo'nalish ostida birlashtirish mumkin: 1) global logistika; 2) milliy iqtisodiyot tashkilotlarining xalqaro logistika tarmog'iga integratsiyalashuvi; 3) "to'g'ri yo'lga qo'yilgan" ishlab chiqarish logistikasi. Birinchi va uchinchi yo'nalishlar umumjahon tavsifiga ega bo'lsa, ikkinchi yo'nalish – bayoni milliy iqtisodiyot muammosidir.

"Global logistika" deyilganda odatda, davlatlararo miqyosda qo'llab-quvvatlanuvchi umumiy rejalar, bitimlar, shartnomalar shaklidagi hamkorlik va kooperatsiyalashuv, mehnat taqsimoti asosida turli mamlakatlarning biznes – tuzilmalarini o'zaro bog'lovchi barqaror makrologistik tizimlarni barpo etish strategiyasi va taktikasi tushuniladi.

Logistik menejment sohasida etuk g'arb mutaxassislari D. Bauersoks va D. Klosslarning fikricha, hozirgi sharoitda logistikaning globallashuvini harakatlantiruvchi asosiy kuchlar bo'lib:

1) Jahon iqtisodiyotining muttasil tarzda o'sib borishi;

2) Yangi texnologiyalarning ekspansiyasi;

3) Makrohududiy xo'jalik tuzilmalarining rivojlanishi va integratsiyasi;

4) Global logistik tarmoqlarni shaklantirish borasidagi yangi imkoniyatlar;

5) Material oqimlarning harakatini tezlashtirish va arzonlashtirish uchun ko'pchilik mamlakatlar tomonidan amalga oshiriluvchi qaytadan tartibga solish jarayonlarini amalga oshirish.

Ushbu globallashuvning harakatlantiruvchi kuchlarini to'liq ikki tomonlama aloqalarga ega bo'lgan beshburchak ko'rinishida tasvirlash mumkin.

Makrologistik xududiy tuzilmalarning muvaffaqiyatli tashkil etilishi va ularning samarali faoliyati borasidagi misollarni Yevropa Ittifoqi, Janubiy-Sharqiy Osiyo, Shimoliy Amerika mamlakatlari misolida ko'plab keltirishimiz mumkin. Ularning tajribasi mamlakatlarning tabiiy ravishda xududiy integratsiyaga intilishlarini yaqqol tarzda ko'rsatib beradi. Bunga esa ko'p jihatdan siyosiy tizimlar, aholining turmush tarzi, an'analarining o'xshashligi, tarixiy ildizlarning yaqinligi, energiya va xomashyo resurslarining yagona manbalaridan foydalanish amaliyoti, kommunikatsiya tarmoqlarining o'zaro bog'liqligi, savdo va bojxona to'siqlarining mavjud emasligi zamin yaratib beradi. Shu bilan bir qatorda o'sishning yangi manbalarini izlab topish va raqobat kurashining tobora shiddatli tus olishi ko'plab kompaniya va firmalarni o'z mamlakatlaridan tashqarida yangi sotish bozorlari, arzon xomashyo manbalari va mehnat resurslarini axtarishga undaydi.

Xalqaro mehnat taqsimoti va kooperatsiyasi o'z bizneslarida global logistika tarmoqlari va kanallaridan keng foydalanuvchi, ko'plab trans-milliy kompaniyalarning vujudga kelishiga olib keldi. Ularning taraqqiy etish istiqbollari eng avvalo, kiritilgan kapital qaytimining o'sishi, boshqa mamlakatlardagi logistik vositachilarning bir muncha past tariflari, qulay moliyaviy shart-sharoitlar bilan bog'liqdir. Global telekommunikatsion tarmoqlardan foydalanuvchi yirik xalqaro transport – ekspeditsiya firmalari, sug'urta kompaniyalari logistika kanallarining yaratilishiga zamin yaratib beradi.

Ko'pchilik mamlakatlar tomonidan ijtimoiy-siyosiy, o'zaro iqtisodiy aloqalar va xalqaro savdoni rivojlantirish borasida mavjud savdo, bojxona, transport va moliyaviy to'siqlarni olib tashlash maqsadida amalga oshirilayotgan erkinlashtirish jarayonlari global logistikaning keng quloch yozishida katta o'rin tutadi. Ushbu amaliyotlar milliy chegaralar orqali kapital, tovarlar va axborotlarning harakatini osonlashtiradi.

Ayni chog'da, global logistikaning rivojlanishi borasida barcha to'siqlar olib tashlangan, deyishimizga hali ancha erta. Turli sabablar masalan, mamlakatlar ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotining turli darajasi, siyosiy tizimlardagi tafovutlar bilan izohlanuvchi, ko'plab to'siqlar mavjud.

"Logistika insonlarni, bozorlarni va materiklarni birlashtiradi" shiori ostida o'tkazilgan logistika bo'yicha XII butunjahon kongressida so'zlangan asosiy ma'ruzalar va kongressning yakuniy hujjatlarida mazkur shior o'zining to'la aksini topdi. Kongressda global logistikani rivojlantirish muammolarining ikki asosiy jihati ko'rib chiqildi.

Global logistikani rivojlantirishning birinchi jihati chegaralar orqali kapital, tovarlar va axborotlarning bir muncha erkin harakatlanishini ta'minlash maqsadida davlatlararo, transmilliy makrologistik tizimlarni barpo etish va ularni yanada rivojlantirishni ko'zda tutadi. Bu borada BMT, YUNKTAD va boshqa shu kabi xalqaro tashkilotlarning rahbarligida turli dastur va loyihalar (Collomodul, Hermes, Docimel, TEDIM, TACIS) doirasida ishlab chiqilayotgan global logistik tizimlarni shakllantirish bo'yicha Yevropa Ittifoqi mamlakatlarining tajribasi diqqatga sazovordir. Ko'pchilik ushbu dastur va loyihalarning bosh maqsadi – hududiy logistika markazlarining integratsiyalashgan tarmog'ini barpo etish, ratsional yuk oqimlarini shakllantirish, soliq, tarif, bojxona to'siqlarini olib tashlash evaziga servis, ekologiyani yaxshilash va logistika xarajatlarini qisqartirish (xususan, transport va zaxiralarni boshqarish xarajatlarini kamaytirish) hisoblanadi.

Global logistikani taraqqiy ettirishning ikkinchi jihati etakchi transmilliy kompaniyalarning global logistik kanallarida menejmentni rivojlantirish bilan bevosita bog'liq. Kongressdagi ma'ruzalarda xomashyo, butlovchi qismlar va tayyor mahsulotlarni tashish ko'rsatkichlarini optimallashtirish, asbob-uskunalar va mashinalarni ehtiyot qismlar bilan ta'minlash, logistik servisni tashkil etish, arzon xomashyo va ishchi kuchiga ega bo'lgan mamlakatlarda ishlab chiqarish bo'linmalarini oqilona tarzda joylashtirish hisobiga korporatsiyalarning logistika xarajatlarini yanada kamaytirish masalalariga alohida urg'u berildi.

Kongressning ko'plab ishtirokchilari, shu jumladan logistika menejmenti Kengashi prezidenti Devid Tarr logistikaning globallashuviga quyida keltirib o'tilgan omillar kuchli ta'sir ko'rsatishini takidlab o'tishdi:

• Logistik servisni yaxshilash va logistika xarajatlarini pasaytirishga bo'lgan ehtiyoj;

• Yangi, xususan xorijiy bozorlarni o'zlashtirish hisobiga sotish hajmini ko'paytirish zaruriyati;

• Taraqqiy etgan global infratuzilmaga, ilg'or texnik echim va vositalar, axborot texnologiyalariga ega bo'lgan xalqaro logistika vositachilarining paydo bo'lishi;

• Xalqaro mehnat taqsimoti va ilg'or axborot – kompyuter texnologiyalaridan o'z faoliyatida keng foydalanuvchi va ayni chog'da, global logistika tarmoqlari o'zaro integratsiyasining asosi hisoblanuvchi kompaniyalarni rivojlantirish;

• Xalqaro savdo (xususan YUNKTAD doirasida) jarayonlarini rivojlantirish, transport sohasini erkinlashtirish, global logistika tizimlarining infratuzilmasiga yangiliklar kiritish va ekologik zo'riqishni eng quyi darajasigacha kamaytirish.

1996–1997-yillar davomida logistika menejmenti Kengashining qo'llab-quvvatlashi asosida Amerika Qo'shma Shtatlarining Michigan universiteti tomonidan transmilliy kompaniyalarning global logistikasi muammolari borasida tadqiqotlar o'tkazildi va tadqiqot natijalari "Dunyo tasnifidagi logistika" kitobiga kiritildi. Tadqiqotlar jarayonida global logistik tarmoqlarni tashkil etish amaliyoti eng yaxshi deb topilgan 17 ta mamlakatdan 111 ta kompaniya saralab olindi. Tadqiqotlar natijasi shuni ko'rsatdiki, mazkur kompaniyalar quyidagi to'rt

kontseptual omillardan keng foydalanganliklari sababli, o'z faoliyatlarida muvaffaqiyatga erishganlar:

1) Kompaniyalarning muayyan ustun jihatlarini yanada mustahkamlash;

2) Zamonaviy axborot texnologiyalari sohasida integratsiyalashuv;

3) Iste'molchilarning ehtiyojlariga tezda moslashish;

4) Logistika menejmenti sohasida kompaniya erishgan ko'rsatkichlar (samaradorlik)ni o'lchash imkoniyatining mavjudligi.

Mahsulot ishlab chiqaruvchilar iste'molchilarning o'ziga xos ehtiyojlarini qondirish maqsadida ko'pincha moslashuvchanlik (egiluvchanlik) konsepsiyasidan foydalanadilar. Egiluvchanlikni ta'minlashning asosiy yo'nalishlari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

• Loyihalashtirishning egiluvchanligi – agregatlash tamoyili va istiqbolli modellardan foydalanish asosida tovarlarning xilma-xil konstruktsiyalarini (eng avvalo dizaynini) yaratish;

• Texnologiyalarning egiluvchanligi – modulli tez qayta o'rnatish mumkin bo'lgan texnologik asbob-uskunalar va jihozlashdan foydalanish;

• Samarali logistik tizimning egiluvchanligi, ya'ni vaqt, makon va xarajatlar bo'yicha hech bir ortiqcha unsurlarga ega bo'lmagan ishlab chiqarishlarni barpo etish;

• Xodimlar psixologiyasining egiluvchanligi – yangi mahsulot ishlab chiqarishga o'tish jarayonida xodimlarning qarashlarini tezda o'zgartirish, ularning safarbarligini oshirish.

Asosiy xulosalar

1. Vaqtni tejash qonunini mahsulot birligiga jonli va buyumlashgan mehnatni tejash sifatida emas, balki strategik marketingdan boshlab obyektni hisobdan chiqarish bilan tugaydigan tovarning hayotiylik sikli davomida olinadigan foydali samara birligiga nisbatan buyumlashgan, jonli va kelgusidagi mehnat sarflarini tejash sifatida tushunish lozim.

2. Globalizatsiya sharoitida raqobatning (ayniqsa xalqaro ko'lamda) shiddatli tus olishi va resurslarni tejash masalalarining yanada dolzarb ahamiyat kasb etishi sharoitida kelgusidagi mehnat sarflarini tejash tovar raqobatbardoshligini oshirishning muhim omillaridan biri bo'lib qoladi.

3. Resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish maqsadida tovarning resurs sig'imlilik ko'rsatkichlarini mutloq, tarkibiy, nisbiy va solishtirma ko'rsatkichlarga ajratish maqsadga muvofiq hisoblanadi. Ko'rsatkichlar obyektning hayotiylik sikli davomida tahlil etib borilishi lozim.

4. Resurs tejamkorlik omillarini texnik, tashkiliy va ijtimoiy-iqtisodiy omillarga bo'lish maqbul hisoblanadi.

5. Asosiy kapital, aylanma kapital, mehnat resurslari, axborot, nomoddiy aktivlar, vaqt va sinergetik samara omillaridan samarali foydalanish holatini CALS va shu kabi texnologiyalardan foydalangan holda omilli tahlil qilish tavsiya etiladi.

6. Boshqaruv sohasida bor mavjud ilmiy boshqaruv usullari va zamonaviy logistika yutuqlaridan keng foydalanish asosida resurs tejamkorlik strategiyasini ishlab chiqish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Nazorat savollari

1. Ijtimoiy ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda resurs tejamkorlikning o'rni qanday?
2. Tovarning resurs sig'imliligi va uning raqobatbardoshliligi o'rtasidagi bog'liqlik qanday tavsifga ega?
3. Nima uchun bugungi kunda vaqtni tejash qonuni ishlamaydi, deb hisoblaysiz?
4. Tovarning resurs sig'imlilik ko'rsatkichlarini tasniflab bering?
5. Resurs sig'imlilikning solishtirma va nisbiy ko'rsatkichlari o'rtasidagi farqlar nimalardan iborat?
6. Nima sababdan tovarning resurs sig'imliligini tovar hayotiylik siklining barcha bosqichlaridagi xarajatlarni hisobga olgan holda aniqlash lozim, deb o'ylaysiz?
7. Tashkilot faoliyatining samaradorlik ko'rsatkichlari tizimini tushuntirib bering?
8. Ishlab chiqarish rentabelligi va mahsulot rentabelligi ko'rsatkichlari nima bilan bir-biridan farq qiladi?
9. Asosiy fondlar (doimiy kapital)dan foydalanish samaradorligi qanday hisoblab topiladi?
10. Resurslardan foydalanish samaradorligining integral ko'rsatkichi qanday aniqlanadi?
11. Resurs tejamkorlik omillari tasnifi mohiyatini ochib bering?
12. Yangi texnologiyani joriy etish hisobiga mehnat unumdorligining o'sishi qanday aniqlanadi?
13. Resurs tejamkorlikning asosiy strategiyalarining istiqboli va mohiyatini ochib bering?
14. Logistikaning ahamiyati nimalarda namoyon bo'ladi?
15. Logistika qay tarzda resurs tejamkorlikka zamin yaratib beradi?
16. Sotish logistikasi funksiyalari mohiyatini ochib bering?
17. Xarid logistikasining funksiyalari nimalardan iborat?
18. Global logistikaning mohiyati va istiqboli nimalarda namoyon bo'ladi?

5-BOB. ISHLAB CHIQARISHNI TASHKIL QILISH ASOSLARI

Korxona o'z faoliyatini mustaqil rejalashtiradi va xomashyo resurslari va materiallarining mavjudligini hamda ishlab chiqarilayotgan mahsulotga, bajarilayotgan ishga, ko'rsatilayotgan xizmatga bo'lgan talablarni hisobga olib, taraqqiyot istiqbolini belgilaydi.

O'zbekiston Respublikasidagi Korxonalar to'g'risida qonuni

5.1. Korxonaning ishlab chiqarish tuzilmasi va uning elementlari

Korxonaning ishlab chiqarish tuzilmasi – bu korxonaning ishlab chiqarish bo'linmalari va ular o'rtasidagi o'zaro ishlab chiqarish aloqalari shakllarining tarkibiy yig'indisidir.Korxonaning ishlab chiqarish tuzilmasi korxona ishlab chiqarish bo'linmalari o'rtasidagi mehnat taqsimotini, ya'ni ishlab chiqarishning korxona ichidagi ixtisoslashuvi va koopertsiyalashuvini belgilab beradi. Korxona uchun ishlab chiqarish tuzilmasi elementlarining bir necha bosqichlarining ajratib ko'rsatilishi o'rinlidir:

- Korxona uchun – sex, xo'jaliklar;
- Sex uchun – uchastka, bo'linmalar;
- Uchastka uchun – ishchi o'rinlari.

Korxona ishlab chiqarish tuzilmasining asosiy elementi (asosiy tarkibiy bo'linma) bo'lib sex hisoblanadi, korxonaning sexsiz ko'rinishdagi tuzilmasida esa – ishlab chiqarish uchastkasi asosiy element sifatida ko'riladi. Korxonada asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi ishlab chiqarish jarayonlarini amalga oshirish uchun mos ravishda asosiy va yordamchi sexlar, ishlab chiqarish ahamiyatidagi xizmat ko'rsatuvchi xo'jaliklar tashkil etiladi. Korxonaning ishlab chiqarish tuzilmasiga faqatgina, ishlab chiqarish ahamiyatiga ega bo'lgan bo'linmalar kiritiladi. Ishlab chiqarish tuzilmasiga umumkorxona xo'jaliklari va xodimlarga xizmat ko'rsatuvchi muassasalar (uy-joy va kommunal xo'jaligi, tibbiyot – davolash va ta'lim muassasalari, ijtimoiy – madaniy va maishiy xizmat ko'rsatish obyektlari) va shuningdek, korxonani boshqarish va qo'riqlash xizmatlari kirmaydi.

Sex – bu korxona ishlab chiqarish jarayonining ma'lum bir qismini bajaruvchi texnologik va tashkiliy jihatdan alohidalashgan ishlab chiqarish bo'linmasidir. Sexlar doirasida amalga oshiriluvchi qisman ishlab chiqarish jarayonlarining tayinlanishidan kelib chiqqan holda, asosiy va yordamchi sexlar farqlanadi; ishlab chiqarish ahamiyatidagi bir qator xizmat ko'rsatuvchi ishlab chiqarishlar tarkibida

xizmat ko'rsatuvchi sexlar (masalan, transport va energetika sexlari) tashkil etilishi mumkin. Asosiy ishlab chiqarish jarayonlarining bosqichlariga muvofiq ravishda, asosiy sexlar: tayyorlov, qayta ishlash va yig'uv sexlari farqlanadi. Sex korxonaning mustaqil ma'muriy birligi sifatida asosiy ishlab chiqarishda uning ishchilari soni 75 – 100 kishidan kam bo'lmagan holda tashkil etilsa, yordamchi ishlab chiqarishda esa uning ishchilari soni 65-70 kishini tashkil etadi. Hududiy jihatdan sex alohida binoda joylashishi yoki binoning bir qismini (binoning bir yoki undan ko'proq qanoti, qavatlarini) egallashi ham mumkin. Ishlab chiqarish ahamiyatidagi umumkorxona xizmat ko'rsatuvchi xo'jaliklari odatda sexlardan hududiy jihatdan alohidalashgan bo'lib, ularga ma'muriy jihatdan buysunmaydi.

Korxona asosiy ishlab chiqarishi tarkibida tayyorlovchi (T), qayta ishlovchi (Q_i) va yig'uv (Y)sexlarining mavjudligiga bog'liq ravishda quyidagi ishlab chiqarish tuzilmalari tipidan biriga mansub bo'lgan korxonalar farqlanadi:

1. to'liq texnologik sikli korxonalar ($T + Q_i + Y$);
2. to'liqsiz texnologik sikli korxoanalar:

2.1. mexanik yig'uv sexlari mavjud korxonalar($Q_i + Y$);
2.2. yig'uv sexli korxonalar (Y);
2.3. tayyorlov korxonalari (T);
2.4. qayta ishlovchi korxonalar (Q_i);
2.5. detallar bo'yicha ixtisoslashgan korxonalar ($T+Q_i$).

O'xshash ishlab chiqarish tuzilmalarining tiplari sexlar uchun ham tegishlidir. Bunga alohida yig'iladigan birliklarni mexanik qayta ishlash va yig'ish bilan shug'ullanuvchi ishlab chiqarish uchastkalaridan tashkil topgan mexanik yig'uv sexi (O+S) yaqqol misol bo'la oladi. To'liq texnologik siklga ega bo'lgan mashinasozlik korxonalari bir muncha murakkab ishlab chiqarish tuzilmasiga egaligi bilan ajralib turadi. Bunday korxonalarning asosiy va yordamchi sexlari, xizmat ko'rsatuvchi xo'jaliklarining taxminiy tuzilishi (sexlarning texnologik ixtisoslashuvi asnosida) 5.1-jadvalda keltirib o'tilgan.

5.1-jadval

Mashinasozlik korxonasining asosiy va yordamchi sexlari, xizmat ko'rsatuvchi xo'jaliklari tarkibi

Bo'linmalar	Bajaradigan asosiy vazifalari
I.Asosiy sexlar *Tayyorlov sexlari* Quyish sexlari (xom cho'yan, cho'kichlanadigan cho'yan, po'lat va rangli metallarni quyish)	Asosiy mahsulotlarni ishlab chiqarish Turli ko'rinishdagi yarim mahsulot (tanovor) olish Quyilgan detallarni olish
Temirchilik (temirchilik – presslash, temirchilik – qoliplash (shtamplash)) Bichish, kesish va metallni to'g'rilash (yo'nish) (tayyorlov) Metall konstruktsiyalar	Qoliplar va cho'kichlangan detallarni olish Prokatdan yarim mahsulotlar (tanovor) olish Prokatdan yarim mahsulotlar (tanovor) olish
Qayta ishlash sexlari	Turli ko'rinishdagi qayta ishlash jarayonlarini bajarish. Mexanik ishlov berish

Mexanik Sovuq shtamplash Termik Metall qoplamalar (galьvanik, bo'yash)	Sovuq shtamplash Termik ishlov berish Himoya va dekorativ qoplamalar qoplash
Yig'ish sexlari Qisman va umumiy yig'ish Yig'ish – payvandlash Montaj qilish Tajriba – sinov Tayyor mashinalarni bo'yash Butlash va o'rash	Turli ko'rinishdagi yig'uv ishlarini bajarish Alohida yig'iladigan birliklarni yig'ish va umumiy yig'ish Payvandlash – yig'ish ishlarini bajarish Montaj qilish va o'rnatish ishlarini bajarish Alohida agregatlar va tayyor mashinalarni sinash Tayyor mashinalarni bo'yash Jo'natishga tayyor mahsulotni butlash va o'rash
II. Yordamchi chexlar Instrumental sexlar Model sexi Tara sexi Tajriba sexi Elektrod sexi	Yordamchi va qo'shimcha mahsulotlar ishlab chiqarish Texnologik jihozlashni amalga oshirish va texnologik asbob-uskunalarni ta'mirlash va instrumentlar tayyorlash Quyish sexlari uchun qoliplar tayyorlash va ta'mirlash. Tayyor buyumlarni o'rash uchun, ishlab chiqarishdan tashqari va ishlab chiqarish ichida ko'p marta foydalaniladigan va ortga qaytariladigan taralarni tayyorlash va ta'mirlash. Yangi buyumlarning tajriba nusxalarni tayyorlash. Elektryoylar uchun elektrod tayyorlash.
Ta'mirlash sexlari Ta'mirlash – mexanika Elektr ta'mirlash Qurilish – ta'mirlash	Turli ko'rinishdagi ta'mirlash ishlarini bajarish Asbob-uskunalarni ta'mirlash, ular uchun ehtiyot qismlar va almashtiriladigan detallar tayyorlash, harakatdagi asbob-uskunalarni modernizatsiya qilish va nostandart asbob-uskunalar, shu jumladan ishlab chiqarishni avtomatlashtirish va mexanizatsiyalash vositalarini tayyorlash. Zavodning barcha sexlari elektr jihozlari va asbob-uskunalarini ta'mirlash, ularga ehtiyot qismlar va almashtiriladigan detallar tayyorlash. Zavod bino va inshootlarini ta'mirlash
Energetik sexlar Kompressor Kislorod	Turli ko'rinishdagi elektr tashuvchilarni olish Pnevmatik moslama va instrumentlar,sepuvchi apparatlar va pulьverizatorlar, shakl va detallarni shishirish uchun siqilgan havo olish. Metallarni gaz yordamida kesish va payvandlash uchun kislorod olish Metallarni gaz yordamida kesish va payvandlash uchun

Atsetilin Gazogenerator stantsiyasi Qozonxona	atsetilin olish Ishlab chiqarish (temirchilik, termik ishlov berish) pechlarida yoqilgan qattiq yoqilg'idan gaz olish Texnologik maqsadlar (quritish kameralarini qizdirish, yuvish mashinalaridagi suvni isitish) uchun, binolarni isitish va shamollatish qurilmalaridagi havoni qizdirish uchun bug' hosil qilish.
III. Xizmat ko'rsatuvchi xo'jalik Ombor xo'jaligi Energetika xo'jaligi Transport xo'jaligi Sanitar – texnik xo'jalik	Ishlab chiqarish ahamiyatiga ega bo'lgan xizmatlarni ko'rsatish. Moddiy qimmatliliklarni saqlash, hisobga olish, butlash va tarqatish uchun xizmat qiladi. Elektr energiyasini taqsimlash va uzatish, ishlab chiqarishni par, qisilgan havo, gaz va qattiq yoqilg'i bilan ta'minlash uchun mo'ljallangan qurilmalarni birlashtiradi (kuchlanishni pasaytiruvchi kichik stantsiyalar, elektr tarmoqlari, sexlardagi transformatorlar; par o'tkazgich, havo o'tkazgich, gaz va neftь quvurlari; aloqa va xabar berish (ogoxlantirish) tizimi). Energetik xo'jalik va yaxlit bir energetik sexga birlashtirilishi mumkin bo'lgan energetik sexlar zavodning yagona energetik xizmatini tashkil qiladi. Zavodga kelayotgan va zavoddan jo'natilayotgan yuklarni tashish, zavod ichida sexlar va omborlar o'rtasida yuklarni tashish va hamda yuklash – tushirish ishlarini bajarish uchun mo'ljallangan. Uning tarkibiga depo, garajlar, ta'mirlash ustaxonalari, yo'l xo'jaligi, transport va yuklash - yuk tushirish vositalari kiradi. Suv, kanalizatsiya, ventilyatsiya, isitish tizimi va tarmoqlarini birlashtiradi. Sexlarda zaruriy ishlab chiqarish va sanitariya shart-sharoitlarini yaratishga xizmat qiladi.
Markaziy zavod laboratoriyasi	Materiallar, yarim tayyor mahsulotlar va tayyor mahsulotlarni nazorat sinovlaridan o'tkazadi, texnologik jarayonlar sifatini nazorat qiladi, ilmiy-tadqiqot ishlarini amalga oshiradi va ularning natijasini ishlab chiqariga joriy etadi. Mexanik, metallografik, kimyoviy, pirometrik, rentgen va shu kabi zavodga xizmat ko'rsatuvchi bir qator laboratoriyalardan tarkib topadi. Laboratoriya filiallari (ekspress laboratoriyalar) quyish va termik ishlov berish sexlarida tashkil etiladi.

Ishlab chiqarish tuzilmasini tashkil etish masalalari eng avvalo, yangi korxona va sexlarni loyihalashtirishda va mavjudlarini rekonstruktsiya qilishda hal etiladi. Korxona ishlab chiqarish tuzilmasini tashkil etishni takomillashtirish masalalari uzluksiz ravishda hal etib boriladi va bu masalalarning ijobiy yechimi ko'p

jihatdan korxonaning tashqi va ichki muhitidagi o'zgarishlarning hisobga olinishiga bog'liq.

Korxonaning ishlab chiqarish tuzilmasi turli tumandir va u ko'plab omillarga bog'liq, bu omillar tarkibida eng muhimlari quyidagilar hisoblanadi: 1) mahsulot va uni tayyorlash texnologiyasining tavsifi; 2) ishlab chiqarish ko'lami; 3) korxonaning ixtisoslashuvi, uning boshqa korxonalar bilan kooperatsiyalashuvi darajasi va shakli. Korxona profiliga to'g'ri kelmaydigan yoki ishlab chiqarish ko'lamining cheklanganligi sababli maqsadga muvofiq kelmaydigan ehtiyot qismlar va instrumentlarni ishlab chiqarish, butlovchi qismlarni yetkazib berish va ularni tayyorlash borasida kooperatsion aloqalarning yo'lga qo'yilishi korxona tarkibida tegishli mos sexlar, omborlar va boshqa bo'linmalarning mavjud bo'lishini istisno etadi. Korxonaning ixtisoslashuvi va ishlab chiqarishining kooperatsiyalashuv darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, ishlab chiqarilayotgan mahsulot nomenklaturasi shunchalik cheklangan va ayni chog'da ishlab chiqarish texnologiyasi bir turli va zavodning ishlab chiqarish tuzilmasi shunchalik sodda bo'ladi.

5.2. Korxona bo'linmalarini samarali joylashtirish tamoyillari

Korxonaning ishlab chiqarish tuzilmasi makonda ishlab chiqarish jarayonlarini samarali tashkillashtirishni ta'min etishi lozim. Buning uchun esa korxona hududida ishlab chiqarish bo'linmalarini joylashtirish borasida qarorlar qabul qilish va bir to'xtamga kelishda ma'lum bir qoida va tamoyillarga amal qilinishi lozim. Bu qoida va tamoyillarning asosiylari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

1. Sexlarni ishlab chiqarish jarayonlarining yo'lida joylashtirish. To'g'ridan to'g'rilik tamoyilini ro'yobga chiqarish uchun asosiy sexlar asosiy yuk oqimlarining doimiy yo'nalishlarini (tayyorlov sexlari – qayta ishlash sexlari – yig'uv sexlari)aniqlab bergan holda, korxona hududida ishlab chiqarish jarayonlarining yo'lida joylashtirilishi shart.

2. Omborlarni korxonaga kirish/ chiqish yo'lida joylashtirish.Xomashyo va asosiy materiallar omborlari korxonaga kirish yo'lagida (yuk olib kirish uchun mo'ljallangan yo'llar tomonida) tayyorlov sexlari yaqinida, tayyor mahsulotlar ombori esa – korxonadan chiqishda yig'uv sexlari yaqinida (yuklarni olib chiqish uchun mo'ljallangan yo'llar tomonida) joylashtirilishi zarur.

3. Yordamchi sexlarni iste'molchilarga yaqinroq joylarda joylashtirish. Yordamchi sexlar asosiy yuk oqimlari yo'nalishlari tartibini buzmagan holda ularning mahsulotlarini iste'mol qiluvchi asosiy sexlarga imkon qadar yaqinroq joylashtirilishi; instrumental, ta'mirlash – mexanika va elektr ta'mirlash sexlari ko'p miqdorda texnologik asbob-uskunalarga ega bo'lgan asosiy sexlar yaqinida qo'nim topishi kerak bo'ladi.

4. Yuklarni tashishning ratsionalligini hisobga olgan holda ishlab chiqarish obyektlarini joylashtirish. Asosiy va yordamchi sexlar, omborlar va ishlab chiqarish infratuzilmasining boshqa obyektlari shunday joylashtirilishi lozimki,

natijada ular kam yuklangan yo'nalishlarsiz, ortiqcha kesishmalarsiz, qayta va qarama-qarshi harakatlarsiz ishlab chiqarish jarayonida transport vositalarining kam yo'l bosishini va materiallar harakatining eng qisqa yo'lini ta'min etsin.

5. Tashqi omillarni (tabiiy, ijtimoiy, texnogen) hisobga olgan holda ishlab chiqarish obyektlarini joylashtirish. Korxonaning asosiy va yordamchi sexlari, xizmat ko'rsatuvchi xo'jaliklari shamol yo'nalishi, tabiiy yoritish va shamollatish imkoniyatlarini hisobga olgan holda, ushbu turdagi korxonalar uchun ko'zda tutilgan arxitektura – qurilish, texnik – sanitariya, yong'in xavfsizligi va boshqa me'yor,talablarga rioya qilgan holda joylashtirilishi lozim.

6. Ishlab chiqarish tuzilmasi elementlarining blokli tuzilishi. Ishlab chiqarish jarayoni bo'yicha bir turli yoki ishlab chiqarish jarayonlarining amalga oshishi borasida uzviy o'zaro bog'liq bo'lgan alohida bo'linmalar imkoniyat darajasida bitta korpusga joylashtirilgan holda bloklarga: sexlar bloki esa – quyish, temirchilik, yog'ochni qayta ishlash, mexanik yig'ish guruhlariga birlashtirilishi talab etiladi.

7. Ishlab chiqarish tuzilmasining bir turli elementlari zonalarini ajratish. Ishlab chiqarish tavsifi, tartibi, ekologik, yong'in xavfsizligi, sanitariya-gigiena va boshqa shart-sharoitlar bo'yicha ishlab chiqarish obyektlari ma'lum bir zonada joylashtirilgan tarzda hududiy jihatdan yaqinlashtirilishi lozim.

8. Ishlab chiqarish tuzilmasini kengaytirish va uni modifikatsiyalash imkoniyatlarini ta'min etish. Korxona va uning bo'linmalari hududida obyektlar, bosh rejaning asosiy g'oyasidan chiqmagan tarzda va imkon darajasida ilgari qurilgan obyektlarni buzmasdan, vaqt va material resurslarning eng past darajada sarflanishi asosida ishlab chiqarish tuzilmasini yanada kengaytirish va rekonstruktsiya qilish imkoniyatini ta'min eta oladigan tarzda joylashtirilishi zarur.

9. Bino, inshoot va yer maydonlaridan eng yuqori darajada foydalanish. Korxona va uning bo'linmalari hududida obyektlar majud yer uchastkalari, bino va inshootlarning maydoni va hajmidan eng yuqori darajada foydalanishni ta'min etadigan darajada joylashtirilishi talab etiladi. Buning uchun binolarni tig'iz va blokli tarzda joylashtirish, bino qavatlari sonini oshirish, bino va yer uchastkalari ko'rinishi va joylashuvini soddalashtirish, yer maydonlari va binolar hududidan oqilona foydalanish, ko'p yarusli, yer osti va osma transport magistrallari va bog'lamalaridan foydalanish kerak bo'ladi. Yer uchastkasi maydonidan foydalanish samaradorligi yer uchastkasidagi qurilishlar koeffitsiyenti va yer uchastkasi maydonidan foydalanish koeffitsiyenti bilan tavsiflanadi. Yer uchastkasidagi qurilishlar koeffitsiyenti – bu binolar va yopiq inshootlar egallagan yer maydonining butun yer uchastkasi maydoniga nisbati bo'lib, uning qiymati odatda 0,22–0,35 ni tashkil etadi. Yer uchastkasi maydonidan foydalanish koeffitsiyenti – bu barcha binolar, inshootlar va barcha qurilmalar egallagan yer maydonining yer uchastkasining umumiy maydoniga nisbati bo'lib, uning qiymati odatda 0,4–0,7 ni tashkil etadi. Alohida bo'linmalar, binolar va inshootlar va shuningdek, ularning ichki maydoni (hajmi)dan foydalanish samaradorligini baholash ham xuddi shu tartibda amalga oshiriladi.

Korxona makondagi tashkilot obyekti sifatida ierarxik tuzilishga ega bo'lib, rejalashtirish va mujassamlashtirish borasida ko'plab muqobil variantlar mavjudligini ko'zda tutadi, bu esa ishlab chiqarish obyektlarini joylashtirish muammosini yanada chigallashtiradi. Shu sababli korxona hududida ishlab chiqarish bo'linmalarini joylashtirishni quyidagi ketma-ketlikda amalga oshirish maqsadga muvofiq hisoblanadi, bunda albatta teskari ketma-ketlikda ko'zda tutilgan natijalarning o'zaro kelishuvini ta'min etish zarur:

- Sexlar va umumkorxona xizmatlarini hududda joylashtirish;
- Ishlab chiqarish uchastkalari va sex xizmatlarini sex hududida joylashtirish;
- Bo'linmalar va ishchi o'rinlarini uchastkalar hududida joylashtirish.

Korxonaning qabul qilingan ishlab chiqarish tuzilmasi korxona pasportiga muhrlanadi va korxonaning bosh rejasida aks ettiriladi. Korxonaning bosh rejasi - bu hududning joylashuv o'rni xususiyatlari va hududni obodonlashtirish talablarini inobatga olgan holda, yer uchastkasida korxonaning barcha ishlab chiqarish va infratuzilma obyektlarini joylashtirishning loyihasi yoki haqiqatdan ham joylashtirilishini aks ettiruvchi hujjatdir. Korxonaning pasporti va uning bosh rejasida egallagan maydoni va ular orasidagi masofa, kirish va chiqish yo'llari, yer osti va yer usti muhandislik-kommunikatsiya tarmoqlari va shu kabilar ko'rsatilgan holda ro'yxatdagi ishchilarning o'rtacha soni va o'rnatilgan asbob-uskunalar, inshootlar, binolar, korxonaning yordamchi xo'jaliklari, barcha asosiy va yordamchi sexlar joylashishining reja sxemasi va ro'yxati beriladi.

5.3. Korxona bo'linmalarining ixtisoslashuv shakllari

Korxonaning ishlab chiqarish tuzilmasi ko'p jihatdan korxona bo'linmalarining (ishchi markazlari) ixtisoslashuv va kooperatsiyalashuv darajasi bilan belgilanadi. Ishchi markazlari o'rtasida vazifalarni taqsimlash asosida ixtisoslashuvning ikki shaklidan biri – texnologik yoki predmetli ixtisoslashuv yotadi. Ixtisoslashuv xilma-xillikning cheklanganligini bildiradi. Misol uchun, agar ish o'rniga detal-operatsiyalarning ma'lum bir soni biriktirilgan bo'lsa, ushbu detal-operatsiyalar soni o'zgarmagan holda ixtisoslashuvning chuqurlashuvi ikki yo'nalishda amalga oshishi mumkin: 1) ish o'rinlarida qayta ishlanuvchi detallar xilma-xilligining cheklanishi, bu ish o'rnida bajariladigan operatsiyalar sonining ko'payishini, qayta ishlov beriladigan detallar sonining qisqarishini anglatadi; 2) ish o'rnida bajariladigan turli-tuman operatsiyalarning cheklanishi, bu o'z navbatida ish o'rnida qayta ishlanuvchi detallar sonining ko'payishini, bajariladigan operatsiyalar sonining qisqarishini bildiradi. Dastlabki holatda, biz predmetli ixtisoslashuvning chuqurlashishi yo'nalishidagi, ikkinchi yo'nalishda esa – texnologik ixtisoslashuv yo'nalishida harakatni qayd etamiz.

Texnologik ixtisoslashuv ish markazida bajariladigan texnologik vazifalar (ish; operatsiya va jarayonlar) xilma-xilligining cheklanganligini; ustida ish, operatsiya va jarayonlar amalga oshiriluvchi predmetlar (mahsulot va buyumlar) sonining cheklanmaganligini ifoda etadi. Ixtisoslashuvning texnologik shaklida ish

markazi ma'lum bir texnologik jarayonlarni bajarishga ixtisoslashgan bo'ladi. Masalan, quyish, yig'ish korxonalari; mexanik, termik, temirchilik – presslash hamda transport sexlari; tokarlik, frezer bilan ishlov berish, partlozlash uchastkalari.

Texnologik ixtisoslashuvning afzal jihatlari shundaki, u bajariladigan bir turli ishlar hajmini jamlash sarf-xarajatlarini qoplagan holda va shuning bilan birga ularning tannarxini pasaytirgan holda, oqilona va ilg'or texnologik usullardan foydalanishni ta'min etadi. Bir turdagi ishlarning mujassamlashuvi evaziga maxsus texnologik asbob-uskunalardan to'la quvvat bilan foydalanish va shu bilan birgalikda tegishli maydon, personal va materiallardan yuqori unum bilan foydalanish darajasini oshirish imkoniyati vujudga keladi. Ish markazlarining yuqori darajadagi egiluvchanligi hisobiga yangi turdagi mahsulotlarni o'zlashtirish va ularning nomenklaturasini kengaytirishda texnologik asbob-uskunalarni qayta o'rnatish xarajatlarini pasaytirish ta'minlanadi, chunki qo'llanilayotgan texnologik usullarni sezilarli darajada o'zgartirish talab etilmaydi. Quyidagilar texnologik ixtisoslashuvning o'ziga xos kamchiliklari sanaladi:

– u firma ichida (uning texnologik ish markazlari o'rtasida) va hamda uning tashqarisida (tashqi ta'minotchi va mol yetkazib beruvchilardan xaridlarni amalga oshirish borasida) kooperatsiyalashuvni chigallashtiradi va qimmatlashtiradi;

– ishlab chiqarish bo'linmalari rahbarlarining jarayonlar bo'yicha shaxsiy javobgarliklarini cheklab qo'yadi. Texnologik ixtisoslashuv ko'pchilik hollarda yagona nusxadagi va kichik seriyali ishlab chiqarishlarda qo'llaniladi.

Predmetli ixtisoslashuv ish markazlarida ustida texnologik amallar bajariluvchi predmetlar rang-barangligining cheklanganligini va ayni damda esa, bajariladigan amallar sonining cheklanmaganligini ifoda etadi. Ixtisoslashuvning predmetli ko'rinishida ish markazi pirovard buyum, yig'uv birligi yoki detalni tayyorlashga ixtisoslashadi. Masalan shina va motor zavodlari; kuzov, shassi, uzatish qutisi sexlari; vtulka uchastkasi A, val uchastkasi V, shesternya uchastkasi S.

Tashqi va ichki kooperatsiyalashuvning qisqarishi va soddalashishi; texnologik zanjirning barcha bo'g'inlari bo'yicha ta'minot (yetkazib berish) tartib - qoidalariga rioya etilishida rahbarlar mas'uliyatining ortishi; ish jarayonlarini to'liq avtomatlashtirish va potokli usullarni joriy etish uchun qulay shart-sharoitlarning vujudga kelishi; barcha ish markazlari va mahsulotlarning barcha nomenklaturasi bo'yicha ish jarayonlarini rejalashtirishning yengillashishi; ish va ta'minot jarayonlari sikli davomiyligining qisqarishi predmetli ixtisoslashuvning avfzal jihatlari bo'lib hisoblanadi. Predmetli ixtisoslashuvning mazkur afzalliklari mehnat unumdorligi o'sishini, mahsulot birligiga umumiy xarajatlarning pasayishini, firmaning bir qator iqtisodiy ko'rsatkichlarini yaxshilanishini ta'min etadi, predmetli ixtisoslashuvning o'ziga xos kamchiligi shundaki, u yangi mahsulot turini ishlab chiqarishga o'tishda muttasil ravishda takrorlanib turuvchi rekonstruktsiyani amalga oshirishni taqozo etadi, chunki bozor va ilmiy-texnikaviy taraqqiyot doimiy yangilanishni, tovarlar nomenklaturasini kengaytirish va sifatini

yaxshilashni taqozo qiladi, bu esa o'z navbatida qo'llanilayotgan asbob-uskunalar doirasini kengaytirish, takomillashtirish va yangilashni talab etadi.

Texnologik va predmetli ixtisoslashuvga ish markazlarini tashkil etishning mumkin bo'lgan: texnologik, predmetli va aralash shakllari asoslanadi. Masalan, avtomobil zavodi – mehnat predmeti bo'lgan "avtomobil" ustida yopiq sikl bo'yicha barcha texnologik jarayonlarning majmuasini amalga oshiruvchi, predmetli ish markazi hisoblanadi; tokarlik stanoklari uchastkasi esa – berilgan nomenklatura doirasida turli nomdagi "mehnat predmetlari" ustida "tokarlik ishlov berish" borasida texnologik vazifalarni amalga oshiruvchi, texnologik ish markazidir. Sanitariya-gigiena talablari asosida alohida binoda joylashgan texnologik jarayonlarning bitta operatsiyasi bilan kifoyalanuvchi va aniq detalni tayyorlashning to'liq siklini amalga oshiruvchi, predmetli uchastka – aralash ish markaziga yaqqol misol bo'la oladi.

Ish markazlarini tashkil etishning predmetli shakli ikki xil – predmetli-yopiq va predmetli-guruhli ko'rinishlarga ega. Predmetli-yopiq uchastkalarda nisbatan tor nomenklaturadagi mehnat predmetlari ustida texnologik amallar bajariladi. Predmetli-guruhli uchastkalarda esa, guruhli texnologik jihozlash vositalari va texnologiyalardan foydalangan holda, bir muncha keng nomenklaturadagi mehnat predmetlari (detallar, yig'uv birliklari, agregatlar, buyumlar) ustida texnologik amallar bajariladi. (CAD/CAM, FMS, CIM) kabi zamonaviy egiluvchan ishlab chiqarish tizimlari ish markazlarini tashkil etishning mazkur shakllariga asoslangan.

5.4. Korxona bo'linmalarining ishlab chiqarish tuzilmasi va tiplarining tavsifi

Sex korxona ishlab chiqarish tuzilmasining asosiy elementi hisoblangani holda, sex ishlab chiqarish tuzilmasining markaziy elementi – uchastka, uchastka ishlab chiqarish tuzilmasining asosiy elementi esa – ish o'rni hisoblanadi.

Sexning ishlab chiqarish tuzilmasi – bu uning tarkibiga kiruvchi ishlab chiqarish uchastkalar, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi bo'linmalar, hamda ular o'rtasidagi ishlab chiqarish aloqalari shakllarining yig'indisidir. Sexning ishlab chiqarish tuzilmasi sex ichidagi ixtisoslashuv va ishlab chiqarish uchastkalarining kooperatsiyalashuvini belgilab beradi. Uchastkaning ishlab chiqarish tuzilmasi – bu uning tarkibiga kiruvchi ishchi o'rinlari va ular o'rtasidagi ishlab chiqarish aloqalari shakllari yig'indisidir. Ishlab chiqarish uchastkasi aniq ixtisoslashuvga ega bo'lgan va biror-bir belgisi bo'yicha birlashtirilgan ish o'rinlarining texnologik va tashkiliy jihatdan alohidalashgan guruhini o'zida aks ettiradi. Bir smenada masterning 20–25 ishchini boshqarishi me'yoridan kelib chiqqan holda, ishlab chiqarish uchastkasi sexning alohida ma'muriy birligi sifatida ko'riladi. Ishlab chiqarish uchastkalarini tashkil etish asosida ixtisoslashuvning texnologik yoki predmetli shakllari yotadi. Uchastkalar ixtisoslashuvining texnologik shakli kichik seriyali va yagona nusxadagi ishlab chiqarishli sexlarga xos bo'lgani holda,

predmetli ixtisoslashuv – ko'p seriyali va yalpi ishlab chiqarishli sexlarga ko'p jihatdan mos tushadi. Bunda sexning ixtisoslashuvidan qat'iy nazar, unda bir paytning o'zida ham texnologik jihatdan ixtisoslashgan va hamda predmetli ixtisoslashuvga ega bo'lgan uchastkalar bo'lishi mumkin.

Texnologik shaklda uchastkalar turli mahsulotlar ustida bir turdagi texnologik operatsiyalarni bajarishga ixtisoslashadi va bir turli texnologik asbob-uskunalar guruhlarida aks etadi: tokarlik stanoklari jamlangan tokarlik uchastkasi, frezer ishlov berish uchastkasi, silliqlovchi (jilo beruvchi) stanoklar uchastkasi. Ishlab chiqarish ko'lamlarining o'sishi sharoitida asbob-uskunalar va qayta ishlanayotgan mahsulotlarning katta-kichiklik o'lchamlariga bog'liq ravishda texnologik uchastkalarning: yirik, o'rta va kichik presslar uchastkasi, yirik, o'rta va kichik metall quyish uchastkalariga bo'linishi yuz beradi.

Ixtisoslashuvning predmetli shaklida uchastkalar alohida detallar yoki bir turli detallar guruhi, alohida agregat yoki buyumlarning turli detallarini; alohida agregatlarni yig'ishga va detallarni tayyorlashga; alohida agregatlar yoki buyumlar, bir turli agregatlar yoki buyumlarni yig'ishga ixtisoslashgan bo'ladi. Predmetli uchastkalarda bir turli mahsulotni ishlab chiqarishning yopiq texnologik sikli har xil turdagi texnologik operatsiyalarni bajarish zaruriyatini keltirib chiqaradi. Ishlab chiqarish ko'lamiga bog'liq tarzda predmetli ixtisoslashuv uchastkalari seriyali ishlab chiqarishning predmetli-guruhli yoki predmetli-yopiq uchastkalari sifatida yoki yirik seriyali va yalpi ishlab chiqarishning ko'p predmetli va bir predmetli potok liniyalari ko'rinishida tashkillashtirilishi mumkin.

Texnologik jihozlarni ta'mirlash, texnologik asbob-uskunalarni ta'mirlash va kesuvchi asboblarni o'tkirlash uchastkalari sexning yordamchi bo'linmalari bo'lib hisoblanadi. Texnologik jihozlarni ta'mirlash uchastkasi oddiy uskunalar va yordamchi instrumentlarni joriy ta'mirlash va tayyorlash maqsadida tashkil etiladi; texnologik jihozlarning kapital ta'miri instrumental sexda amalga oshiriladi. Texnologik asbob-uskunalarni ta'mirlash uchastkasi sex asbob-uskunalarini ta'mirlash bilan bog'liq bo'lgan oddiy stanok va chilangarlik ishlarini bajarish uchun tashkil etiladi; murakkab ta'mirlash ishlari korxonaning ta'mirlash – mexanika sexida bajariladi. Kesuvchi asboblarni o'tkirlash uchastkalari markazlashgan tarzda kesuvchi asboblarni o'tkirlash maqsadida tashkil etiladi.

Ishlab chiqarish tipi – mahsulot ishlab chiqarishning maromiyligi, ko'lami va nomenklaturasi bilan bog'liq bo'lgan ishlab chiqarishni tashkil etish elementlari va omillari birligining xususiyatlari va tashkiliy-texnik, iqtisodiy jihatlarining umumiyligidir.O'z navbatida, ishlab chiqarilayotgan mahsulot nomenklaturasi va ishlab chiqarish ko'lami ishlab chiqarishning kooperatsiyalashuv, ixtisoslashuv va mujassamlashuv darajasini belgilab beradi.

YUqorida sanab o'tilgan ishlab chiqarishni tashkil etish shakllari va uning asosiy elementlarining o'zaro hamohangligiga bog'liq ravishda, quyidagi: yagona nusxali, seriyali (kichik seriyali, o'rta seriyali va yirik seriyali) va yalpi ishlab chiqarish tiplari farqlanadi. Ishlab chiqarishning har bir tipi ish o'rinlarining ma'lum darajadagi yuklanganligi, ishchilarning malaka darajasi, texnika va texnologiyalar bilan jihozlanganligi va shu kabilar bilan tavsiflanadi.

Yagona nusxadagi ishlab chiqarish tipi sharoitida ishchi o'rinlari o'zlariga biriktirilgan operatsiyalarga ega bo'lmaydi va ma'lum bir ketma-ketliklarsiz noma'lum vaqt oraliqlaridan so'ng turli operatsiyalar bilan band bo'ladi.

5.2-jadval

Ishlab chiqarish tiplari va stanoklarning alohida tiplari bo'yicha ish vaqti sarfining taxminiy tuzilmasi

Stanok tipi	Ishlab chiqarish tipi	Stanokning foydali ishi	Yordamchi ishlar	Tayyorgarlik ko'rish – tugallash ishlari	Ishchi o'rinlariga texnik xizmat ko'rsatish	Tashkiliy sabablar tufayli yo'qotishlar
Tokarlik	Yagona nusxali	21	30	18	7	24
	Mayda seriyali	37	28	11	5	19
	Katta seriyali	48	21	9	4	18
Revolverli (kallakli) tokarlik stanogi	Yagona nusxali	-	-	-	-	-
	Mayda seriyali	45	25	9	4	17
	Katta seriyali	60	19	5	3	13
	Ommaviy	72	18	3	2	5

Seriyali ishlab chiqarishlarda ishchi o'rinlari ma'lum bir ketma-ketliklarda bajariladigan o'zlariga biriktirilgan bir necha operatsiyalar bilan band bo'ladi. Yalpi ishlab chiqarishda esa ishchi o'rinlari ayni bir detallar ustida aynan bir xil operatsiyalarni bajarish bilan band bo'ladi. 5.2. jadvalda ishlab chiqarish tiplari va stanoklarning alohida tiplari bo'yicha ish vaqti sarfining taxminiy tuzilmasi keltirilgan.

Ishlab chiqarish tipi uni tashkil etish usulini belgilab beradi. Ishlab chiqarishni tashkil etishning potokli, partiyali va yagonalik usullari farqlanadi. Ishlab chiqarishni tashkil etishning potokli usuli – bu texnologik jarayonlarning bajarilishi yo'lida joylashgan maxsus ishchi o'rinlarida bajariladigan asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi ishlab chiqarish operatsiyalarining vaqt va makon bo'yicha muvofiqlashtirilgan holda ularning bir maromda takrorlanib turishiga asoslangan usuldir. Ishlab chiqarishni tashkil etishning potokli usuli yalpi va yirik seriyali ishlab chiqarishlar uchun xos hisoblanadi.

Ishlab chiqarishni tashkil etishning partiyali usuli – miqdori partiyalar bilan aniqlanuvchi va nisbatan cheklangan nomenklaturadagi mahsulotlarning davriy ravishda tayyorlanishini ifoda etuvchi usuldir. Ishlab chiqarishni tashkil etishning yagonalik usuli – keng turdagi mahsulotlar yagona nusxada tayyorlanishini ifoda etuvchi usuldir. Ishlab chiqarishni tashkil usullariga ta'sir ko'rsatuvchi usullar bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

1) Ishlab chiqarilayotgan mahsulot nomenklaturasi;
2) Ishlab chiqarilayotgan mahsulotning ko'lami (yillik rejasi);
3) Ishlab chiqarishning davriyligi;
4) Mahsulotning mehnat sig'imliligi;
5) Ishlab chiqarish texnologiyasining tavsifi.

Asosiy xulosalar

1. Tashkilot faoliyat ko'rsatishining uyushqoqligi, barqarorligi va samaradorligini oshirish uchun jarayonlarni tashkil etishning 22 tamoyiliga rioya etish va ularni amaliyotga joriy etilish holatini doimiy ravishda tahlil qilib borish zarur (jarayonlarni huquqiy jihatdan tartibga solish, menejment tizimini takomillashtirish, jarayonlarni tashkil etishning ilmiy yondashuvlaridan izchil foydalanish, rivojlanishning innovatsion tavsifda bo'lishini ta'minlash, jarayonlarni sifatga yo'naltirish, jarayonlarning moslashuvchanligini ta'min etish, professional xodimlar jamoasini shakllantirish, boshqaruv qarorlarining taqqoslanuvchanligini ta'minlash, jarayonlarni universiallashtirish va markazlashtirishning oqilona uyg'unligini ta'minlash, personalni boshqarish usullarining o'zaro uyg'unligiga erishish, jarayonlarning muhimlik darajasi bo'yicha ketma-ketligini shakllantirish (ranjirlash), jarayonlarni gavdalantirish, jarayonlarning ta'sirchanlgini ta'minlash, avtomatlashtirish, tezkorlik, o'zaro nisbatlilik, uzluksizlik, muvoziylik, jarayonlarning qat'iyligini oshirish, jarayonlarning maromiyligni ta'min etish).

2. Ishlab chiqarish jarayonlarini quyidagi turlarga bo'lish tavsiya etiladi: tayyorgarlik ko'rish, qayta tashkil etish, yakunlovchi, yordamchi, xizmat ko'rsatuvchi, ish o'rnidagi ishlab chiqarish jarayoni, bo'linma darajasidagi jarayonlar, sexlararo ishlab chiqarish jarayonlari.

3. Tashkilot tuzilmasi komponetlari o'rtasidagi o'zaro bog'liqliklarni topish uchun bir paytning o'zida tashkiliy va ishlab chiqarish tuzilmasini yaxlitlikda ko'rib chiqish maqsadga muvofiq.

4. Ishlab chiqarish jarayonlari muddatlarini qisqartirishning asosiy omillari bo'lib quyidagilar hisoblanadi: mahsulotning kinematik sxemasini (tuzilmasi) soddalashtirish; texnologik jarayonlarni oddiylashtirish va takomillashtirish; mahsulotning tarkibiy qismlari, texnologik jarayonlarning asosiy elementlari, ishlab chiqarishni tashkillashtirishni unifikatsiyalash va standartlashtirish; detalli, texnologik va funksional ixtisoslashuvni yanada chuqurlashtirish; mexanik ishlov beriladigan detallar ulushini qisqartirish; ishlab chiqarish jarayonlarini oqilona tashkil etish tamoyillariga rioya etish va uni tahlil etib borish; nazorat, transport – ombor operatsiyalarini, vaqtni hisobga olish tizimini avtomatlashtirish; ishlab chiqarish operatsiyalari o'rtasidagi tanaffuslar vaqtini qisqartirish; tabiiy jarayonlar vaqtini kamaytirish; texnik asoslangan norma va normativlar ulushini oshirish va shu kabilar.

5. Quyidagilar ta'minotchilarni saralab olish me'zoni bo'lishi mumkin: ta'minotchilar mahsulotining sifati, ushbu mahsulotning narxi, tashkilot missiyasi

va imidji, ishonchlilik, mahsulot iste'molchilariga ko'rsatiladigan servis sifati va darajasi, ta'minotchi mahsulotidan foydalanish xarajatlari. Ta'minotchining raqobatbardoshliligi bu borada integral me'zon bo'lib hisoblanadi.

Nazorat savollari

1. Jarayonlarni oqilona tashkil etishning 22 ta tamoyiliga rioya etish zaruriyatini qanday izohlash mumkin?
2. Nima uchun tashkilotning innovatsion tavsifli yo'nalishda taraqqiy etishiga asosiy e'tiborni qaratishimiz lozim?
3. Sifatga yo'naltirilganlik tamoyiliga rioya etilishi qay yo'sinda ta'minlanadi?
4. Jarayonlarning moslashuvchanlik tamoyilining mohiyati nimalarda namoyon bo'ladi?
5. Jarayonlarni markazlashtirish nimani anglatadi?
6. Personalni boshqarish motivlarining oqilona nisbatlari qanday bo'lishi kerak?
7. Boshqarish obyektlarini ranjirlash nima uchun zarur?
8. Jarayonlarning ta'sirchanligiga qanday erishiladi?
9. Jarayonlarni reglamentlash (qat'iy belgilash)ning mohiyati nimada aks etadi?
10. Jarayonlarning mutanosibligiga qaysi usullar yordamida erishish mumkin?
11. Tuzilma va jarayonlarning to'g'ridan to'g'riligini nima uchun tahlil qilish zarur?
12. Jarayonlarning muvoziyligi (parallelligi) qay tarzda ta'min etiladi?
13. Maromiylik nima?
14. Ishlab chiqarish jarayoni nima?
15. Mehnat predmeti mehnat qurolidan nima bilan farq qiladi?
16. Ishlab chiqarish jarayonlarining qanday turlarini bilasiz?
17. Jarayonlarning turli ko'rinishlari o'rtasida qanday bog'liqliklar mavjud?
18. Nima uchun asosiy ishlab chiqarish jarayonini tayyorgarlik ko'rish, qayta o'zgartirish va yakunlovchi jarayonlarga bo'lish tavsiya etiladi?
19. Makonda ishlab chiqarish jarayonlari o'zida nimani ifoda etadi?
20. Vaqt bo'yicha ishlab chiqarish jarayoni o'zida nimani aks ettiradi?

6-BOB. ISHLAB CHIQARISH KORXONASINING INNOVATSION FAOLIYATI ASOSLARI

Innovatsiya – bu korxonaning ishlab chiqarish jarayonida foydalanilayotgan, yangi texnologiya va boshqaruv sohasidagi o'zgarishlar, hamda resurslardan foydalanishning yangi kombinatsiyalari sifatida uning raqobatbardoshligini o'sishini ta'minlaydigan texnologik mahsulot, xizmat yoki tashkiliy-iqtisodiy, ijtimoiy, xarakterdagi yangi mahsulotdir.

Y.Shumpeter

6.1. Iqtisodiyotni innovatsion rivojlantirish strategiyasi.

O'zbekistonda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlardan ko'zlangan pirovard maqsad ishlab chiqarishda iqtisodiy o'sishni ta'minlash strategiyasidan kelib chiqib yuqori qo'shilgan qiymat zanjirini shakllantirish, innovatsiyalarni amaliyotga joriy etish va bilimlardan foydalanishga yo'naltirilgan strategiyasiga o'tish orqali barqaror iqtisodiy o'sish sifatini ta'minlashdir. Ushbu maqsadga erishishda modernizatsiya jarayonlari umumiy strategiyaning salmoqli bosqichlaridan biri hisoblanadi. Birgina eskirgan fondlar va aktivlarni yangilash va almashtirish ko'zlangan maqsadga erishish imkonini bermaydi. Dunyoning aksariyat etakchi mamlakatlari faqat modernizatsiya tufayli emas, balki innovatsiyalar asosida taraqqiy etmoqda.

O'zbekiston Respublikasining birinchi Prezidenti I.A. Karimov ta'kidlab o'tganlaridek: "jadal va mutanosib iqtisodiy o'sish, chuqur tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish va iqtisodiyotni diversifikatsiya qilishda faol va aniq yo'naltirilgan investitsiya siyosati yuritish eng muhim omil hisoblanadi ... O'zbekistonda amalga oshirilayotgan investitsiya siyosatining o'ziga xos xususiyati mahalliy xomashyo resurslarini chuqur qayta ishlashni ta'minlaydigan, yuqori texnologiyalarga asoslangan yangi ishlab chiqarishni tashkil etishga qaratilgan investitsiya loyihalariniga ustuvor ahamiyat berilayotganligida namoyon bo'lmoqda".[1]

Jahon tajribasi ko'rsatishicha, mamlakatning bosqichma-bosqich ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi va uning tashqi bozordagi raqobatbardoshligi rivojlangan milliy innovatsiya tizimining mavjudligi asosida ta'minlanadi. Milliy innovatsiya tizimi tarkibi elementlarini shakllantirish va o'zaro samarali aloqadorligini ta'minlash davlat innovatsiya siyosatining asosiy maqsadi hisoblanadi.

---

[1]. Каримов И.А. 2015-йилда иқтисодиётимизда туб таркибий ўзгаришларни амалга ошириш, модернизация ва диверсификация жараёнларини изчил давом эттириш ҳисобидан хусусий мулк ва хусусий тадбиркорликка кенг йўл очиб бериш – устувор вазифамиздир /Халқ сўзи. 17.01.2015.

Innovatsiya siyosati sanoat jihatdan taraqqiy etgan mamlakatlarda XX asrning ikkinchi yarmida ilmiy-texnika taraqqiyotining jadal sur'atlarda rivojlanishi bilan bog'liq holda, davlat iqtisodiy siyosatining alohida ustuvor yo'nalishi sifatida shakllangan.

XXI asrning boshlarida jahonning 20 dan ortiq (AQSh, Yaponiya, Koreya Respublikasi, Finlyandiya, Shveytsariya va b.) mamlakati innovatsion iqtisodiyotga ega mamlakatlari sifatida tan olindi. Ushbu rivojlangan mamlakatlar iqtisodiyoti quyidagi xususiyatlari bilan alohida guruh sifatida ajratiladi:

a) ilmiy tadqiqotlarga asoslangan bilimlarga ega bo'lish, yangi texnologiyalar yaratish va ularni amaliyotga qo'llashga e'tibor qaratish;

b) fan-texnika taraqqiyoti yutuqlarini ommalashtirishni ta'minlab beruvchi axborot infratuzilmasini yaratishni jadallashtirish;

c) yangi texnologiyalar asosida innovatsion jarayonlarni rivojlantirish va ishlab chiqarish raqobatbardoshligini oshirish;

d) innovatsiyalarni ishlab chiqarish va boshqaruvdan tashqari boshqa sohalarga ham joriy etishga olib keluvchi ijtimoiy tarkibni o'zgartirish;

e) yangi bilimlarni muntazam ravishda o'zlashtirish jarayonini yo'lga qo'yish.

Shuningdek, ushbu mamlakatlarni amalga oshirayotgan innovatsion siyosatiga qarab quyidagi uch guruhga ajratish mumkin:

1. Fanda yetakchilikni saqlab qolishga intilayotgan mamlakatlar. Odatda, ushbu mamlakatlarda innovatsion siklning hamma bosqichlarini qamrab oluvchi yirik miqyosli maqsadli loyihalar amalga oshiriladi (AQSh, Buyuk Britaniya, Frantsiya).

2. Qulay innovatsion muhitni yaratish, iqtisodiyot tarkibini optimallashtirishga yo'naltirilgan mamlakatlar (Germaniya, Shvetsiya, Shveytsariya).

3. Innovatsion infratuzilmani rivojlantirish, jahondagi ilmiy-texnik taraqqiyot yutuqlarini qabul qilishni ta'minlash, turli sektorlarning fan va texnologiyalar sohasidagi faoliyatlarini muvofiqlashtirish yo'li orqali yangiliklarni rag'batlantiruvchi mamlakatlar (Yaponiya, Koreya Respublikasi).

Jahon iqtisodiyotining chuqur qiyosiy tahlili innovatsiyalar sohasidagi yetakchilik Ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari (ITTKI)ga ajratilayotgan xarajatlarga bevosita bog'liqligini ko'rsatmoqda. Jumladan, global ITTKI xarajatlarida birgina, AQShning ulushi 34,0%ni tashkil etmoqda.

ITTKI xarajatlari tarkibining tahlili ko'rsatishicha, ushbu sohaga sarflanayotgan mablag'larning mutlaq miqdori bo'yicha AQSh yetakchilik qiladi. Milliy innovatsion faoliyatning rivojlanishini umumlashgan holda aks ettiruvchi aholi jon boshiga to'g'ri keluvchi ITTKI xarajatlari bo'yicha esa IHTT mamlakatlari va boshqa mamlakatlar o'rtasida keskin farq mavjud. Xususan, 2013-yilda AQSh, Germaniya, Yaponiya, Koreya Respublikasi kabi mamlakatlarda ushbu ko'rsatkich o'rtacha 1300 dollarni tashkil etgani holda Xitoy, Rossiya kabi o'tish iqtisodiyoti mamlakatlarida bu ko'rsatkich o'rtacha 260 dollarga teng bo'ldi.

Sanoat jihatdan taraqqiy etgan mamlakatlar va ularni tobora "quvib etayotgan" mamlakatlar tajribasi ko'rsatishicha, makroiqtisodiy ko'rsatkichlarning

qo'shimcha o'sish sur'atlarini 2/3 qismi fan sig'imkorligi yuqori, ishlab chiqarish omillaridan intensiv, samarali foydalanish hisobiga erishilmoqda. Hisob-kitoblar ko'rsatishicha jahon ilmiy-texnika salohiyatining 90 %i va global yuqori texnologiyalar bozorining 80%i Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (IHTT)ga a'zo mamlakatlari hissasiga to'g'ri keladi. Xususan, AQSh tovar eksporti tarkibida yuqori texnologik mahsulotlar ulushi – 32 %ni, Byuk Britaniyada – 31 %, YAponiyada – 26 %, Frantsiyada – 23 %ni tashkil etmoqda. Taraqqiy etgan mamlakatlar tomonidan yuqori texnologik mahsulotlar eksportidan keladigan foyda miqdori jadal sur'atlar bilan o'sib bormoqda. Jumladan, ushbu faoliyatdan olinadigan yillik daromad miqdori AQShda - 700 mlrd, Germaniyada – 530 mlrd, Yaponiyada – 400 mlrd dollardan yuqori. 2013-yilda aviatsiya va aerokosmik texnika mahsulotlari (Germaniya - 24,5 %), elektron hisoblash texnikasi (AQSh – 18,1 %, Buyuk Britaniya – 5,3%), telekommunikatsiya mahsulotlari (AQSh - 7,5 %), tibbiyot va farmatsevtika sanoati mahsulotlari (Belgiya – 11,9 %), maxsus sanoat asbob-uskunalari (Yaponiya – 15,4 %, Germaniya – 14,5 %, Italiya – 7,0 %) eksportida rivojlangan mamlakatlar yetakchilik mavqega ega bo'lishdi. Ushbu sohaning ba'zi yo'nalishlarida jumladan, optika asbob-uskunalari sohasida Xitoy (36,6 %) va Janubiy Koreya (24,7 %) rivojlangan mamlakatlarga raqobatchilik qilmoqda[1].

O'zbekiston iqtisodiyotini innovatsion rivojlanish yo'liga o'tkazish jahon iqtisodiyotining rivojlanish tendentsiyalari, uzoq muddatli istiqbolda milliy innovatsiya tizimining barqaror rivojlanishini ta'minlaydigan omillarni hisobga olgan holda ishlab chiqilgan. Innovatsion rivojlanish iqtisodiyotning ustuvor sohalarini samarali modernizatsiyalash, ilmiy-texnika sohasi faolligi va tizimliligini oshirishda davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash siyosatining ustuvorligi ta'minlanadi.

O'zbekistonda 2016–2030-yillarda innovatsion rivojlanishning maqsadli ko'rsatkichlari Prognozlash va makroiqtisodiy tadqiqotlar Instituti tomonidan milliy innovatsion tizim (MIT) o'zgarishlari intensivligi va o'sishining faktorli omillaridan kelib chiqib, aniqlandi.

Ishlab chiqilgan maqsadli ko'rsatkichlarga erishish innovatsion faoliyat, yuqori texnologiyali mahsulotlar va xizmatlar ishlab chiqarishining o'rta muddatli istiqbolda milliy innovatsion tizimni ancha o'stirish hisobiga barqaror dinamikasini ta'minlash imkonini beradi. Mamlakat innovatsion rivojlanishining uzoq va o'rta muddatli maqsadlariga erishishni quyidagi tamoyillar asosida amalga oshirish ko'zda tutiladi:

1. Byudjet mablag'larini asosiy yo'nalishlarda ITTKIni moliyalashtirishga jamlash, bu fundamental bilimlarni kengaytirilgan takror ishlab chiqarishni va "inson kapitali" ning sifat darajasini oshirishni anglatadi. Kuchlarni ularning raqobatbardoshligini ta'minlash, jumladan, olinayotgan natijalar kapitallashgan qismi salmog'ini oshirish uchun ustuvor yo'nalishlar bo'yicha amaliy

[1] UNCTAD Handbook of Statistics 2014.New York and Geneva, 2014. P. 155, 171.

ishlanmalarni bozor mahsulotiga aylantirishni ta'minlaydigan innovatsion infratuzilmani yaratishga jamlash zarur.

2. Davlat-xususiy sherikligi mexanizmidan foydalanish. Amaliy ishlanmalar va innovatsion infratuzilmani yaratishni davlat ishtirokida amalga oshirish zarur, texnologik modernizatsiya esa ko'proq biznesning o'zi tomonidan amalga oshirilishi lozim.

Shu maqsadda biznes ishtirokida yirik maqsadli dasturlar yaratilgan bo'lishi zarur. Ularning vazifasi texnologik rivojlanish milliy ustuvorliklarini ayni vaqtda mazkur sohani "yangi iqtisodiyot" ning ishlab chiqaruvchi sohasiga aylantirgan holda samarali amalga oshirish uchun tadqiqotlar va ishlanmalar sohasidan foydalanishdir.

Istiqbolda innovatsion rivojlanish siyosatini olib borishga tizimli yondoshuvni amalga oshirish natijasida davlat, biznes, fan va ta'lim o'zaro ta'siri mexanizmini o'z ichiga oladigan, YaIM umumiy fan sig'imini oshirishga erishish imkonini beradigan samarali milliy innovatsion tizim yaratiladi.

6.2. Innovatsiya va innovatsion faoliyatning mohiyati va mazmuni

Bugungi kunda jamiyat postindustrializm bosqichi sari rivojlanib o'tmoqda. Bu davrni mutaxasislar tomonidan axborotlashgan-postindustrializm davri ham deb, baholanmoqda. Bu davrda jamiyat taraqiyotining asosiy omillari ishlab chiqarish omillaridan, inson omiliga o'tmoqda. Jamiyat taraqqiyotida inson omilining o'rni, uning axborot bilan ta'minlanganligi va axborotni o'zlashtirganlik darajasiga bog'liq.

Bugungi kunda axborot texnologiyalari jahon miqyosida tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarish jarayoniga keskin ta'sir o'tkazmoqda. O'zida "axborot", "ilmiy potentsial", "innovatsiya", "innovatsion faoliyat" "nou-xau"kabi tushunchalarni mujassamlagan ta'lim birinchi o'ringa chiqmoqda. Mamlakatning iqtisodiy o'sishiga moliyaviy kapital, mehnat sarflari, yer kabi omillarga nisbatan ta'limning qo'shadigan ulushi yuqori bo'lmoqda va u milliy iqtisodiyotni raqobatbardoshligini oshirishda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lmoqda.

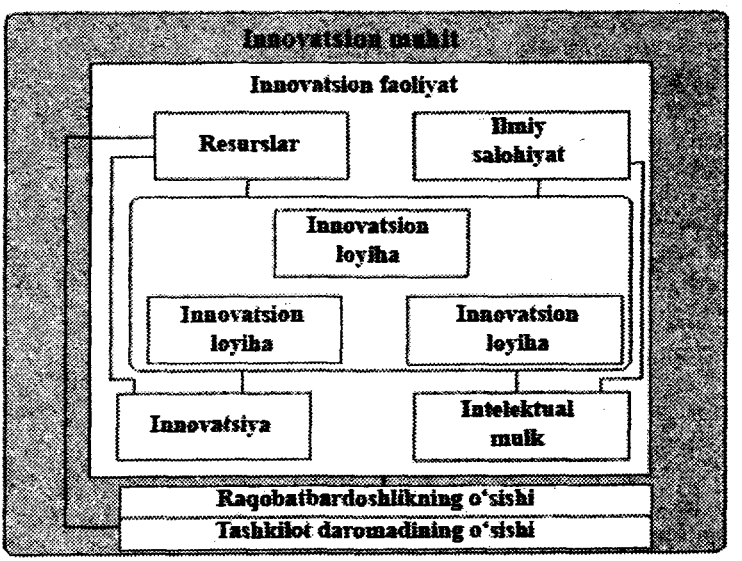
Rivojlangan mamlakatlarda mamlakat YaIM hajmini shakllanishida innovatsiyaning hissasi 60–70 %ni, Rossiyada 10 %ni tashkil etmoqda. Bugungi kunda asosiy vazifamiz – O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotini innovatsion salohiyatini rivojlangan mamlakatlar darajasiga chiqarish bo'lib hisoblanadi.

Birinchi navbatda "innovatsiya", innovatsion faoliyat" tushunchalarining mohiyatini aniqlab olaylik. Avstriya olimi I. Shumpeter XX asrning 30-yillaridayoq innovatsiyani o'zgarishlar sifatida tushuntirib iste'mol tovarlarini yangi turlaridan foydalanish, yangi ishlab chiqarish va transport vositalari, bozorlar va sanoatda tashkil qilish shakllarini joriy qilish maqsadida o'zgarishlar qilish deb tushintiradi. Birinchidan, «yangilik» va «innovatsiya» tushunchalarini chegaralash maqsadga muvofiq hisoblanadi. Yangilik bu – fundamental amaliy tadqiqotlar,

ishlanmalar yoki biror-bir sohaning samaradorligini oshirish bo'yicha tajriba ishlarining rasmiylashtirilgan natijasidir. Yangilik: kashfiyotlar; ixtirolar; patentlar; tovar belgilari; ratsionalizatorlik takliflari; yangi yoki takomillashgan mahsulot, *texnologiya, nou-xou;* ilmiy yondashuvlar yoki tamoyillar hujjat (andoza, tavsiya, usul, yo'riqnoma va boshqalar); marketing tadqiqotlari, natijalari va boshqalar. Yangilikning ishlashiga sarmoya qo'yish – innovatsion faoliyatning bir qismidir. Asosiysi yangilikni joriy qilish, yangilikni innovatsiya shakliga aylantirish, ya'ni innovatsiya faoliyatini tugallash va ijobiy natija olish, so'ng innovatsiyaga kirishishini davom ettirish. Yangilikning ishlash uchun marketing tadqiqotlarini, ilmiy tadqiqot, tajriba – konstruktorlik ishlarini ishlab chiqarishni tashkiliy-texnologik tayyorlash, ishlab chiqarish va to'liq natijalarini rasmiylashtirishni birgalikda olib borish zarur.

Innovatsiya – bu korxonaning ishlab chiqarish jarayonida foydalanilayotgan, uning raqobatbardoshligini o'sishini ta'minlaydigan yakuniy faoliyat natijasi bo'lgan ixtiro, yangi texnologik mahsulot, xizmat yoki tashkiliy-iqtisodiy, ishlab chiqarish, ijtimoiy xarakteridagi, tayyor, innovatsion mahsulotdir.

Innovatsion faoliyat – bu marketing instrumentlaridan samarali foydalgan holda, xo'jalikning raqobatbardoshligini o'sishini ta'minlash maqsadida, korxona moliyasi orqali yakuniy natijada iqtisodiy faoliyatida innovatsion yangilikni yaratishga yo'naltirilgan ilmiy tadqiqotlar, texnik ixtirolar yaratish va joriy etish, jarayonidir.



6.1-rasm. **Korxonaning innovatsion faoliyati sxemasi**

Korxonada innovatsion infratuzilmaga ega bo'lganda mavjud muhit doirasida unga mos loyihani joriy etilishi korxonada innovatsion faoliyatni amalga oshishini ifoda etadi. Innovatsiyon faoliyatning kirish qismida uning muhim elementi bo'lgan kadrlar, moliyaviy, axborot, moddiy-texnik ko'rinishdagi resurslar va salohiyatli kadrlar turadi. Loyihani yakuniy chiqish qismida yangi texnologiya, mahsulot, xizmat, yangi tashkiliy va boshqaruv shaklida yoki intelektual mulk shaklidagi patentlar, litsenziyalar, nou-xau va induviduallashtirish vositalari ko'rinishidagi innovatsiya turadi. Bu bilan xo'jalik subyekti innovatsion faoliyat natijasida bozorda muvaffaqiyatli rivojlanish uchun raqobat ustunligiga ega bo'ladi, o'z salohiyatini oshiradi va ilmiy kadrlarni rivojlantiradi. Iqtisodiy subyektning innovatsion faoliyati sxemasi 6.1-rasmda keltirilgan.

Korxona uchun bozorga innovatsiyani chiqarishdan maqsad intellektual mulkka egalik qilish huquqi bilan uning raqobatbardoshligini va yalpi daromad xajmini oshirishdan iborat bo'lishi kerak. Bu esa, o'z navbatida, yangi innovatsion loyihalarni amalga oshirish uchun korxonada zaruriy resurslarni shakllantiradi.

Innovatsiyalarning asosiy funksiyalari qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin:

1. Innovatsiyalar mehnat faoliyati intellektuallashuviga xizmat qilib, uning ilmiy sig'imini oshirgan holda inson salohiyati yutuqlari, ilmiy-texnik natijalarni hayotga tatbiq etish kanali hisoblanadi;

2. Innovatsiyalar yordamida ishlab chiqarilayotgan mahsulot va xizmatlar doirasi kengaytiriladi, ularning sifati yaxshilanadi, bu esa jamiyat ehtiyojlari va ularning qoniqish darajasi oshishiga xizmat qiladi;

3. Innovatsiyalar yangi ishlab chiqarish kuchlarini ishlab chiqarishga jalb qilish, mahsulot va xizmatlarni kamroq mehnat, energiya va materiallar sarfi bilan ishlab chiqarish imkonini beradi;

4. Biror-bir sohada innovatsiyalar raqobati takror ishlab chiqarish tuzilmasini o'zgargan ehtiyojlar tuzilmasi va tashqi muhit tuzilmasiga muvofiq holga keltirishga yordam beradi.

Texnik jihozlanishi va kadrlar tarkibi bo'yicha raqobatbardosh ilmiy-texnik mahsulot va texnologiyalar ishlab chiqish va tijoratlashtirish, ularni ichki va tashqi bozorlarda amalga oshirishni ta'minlay oluvchi, innovatsion sohaning amaldagi va sifat jihatidan yangi subyektlarini yaratish va qo'llab-quvvatlash ko'zda tutilishi zarur. Korxonalarni innovatsion rivojlantirish chora-tadbirlarini amalga oshirish quyidagilarga imkon beradi:

- yangi yoki takomillashtirilgan texnologiyalar, mahsulotlar, asbob-uskunalar, materiallar va h.k. joriy qilish hisobiga mahsulot (tovar, xizmat) ishlab chiqarishning o'sishini ta'minlash;
- innovatsion mahsulot hajmi ulushini innovatsion faol korxonalar mahsulotlari umumiy hajmining 20 %igacha yetkazish, ya'ni Yevropa ko'rsatkichlariga yaqinlashtirish;
- fan-texnika va ishlab chiqarish sohalarida qo'shimcha ish o'rinlari yaratish;
- ITTKI va innovatsion loyihalarni moliyalashtirishning yangi sxemalarini joriy qilish hisobiga innovatsion sohaga qo'shimcha resurslar jalb qilish;

• zaruriy innovatsion infratuzilma (texnoparklar, innovatsion-texnologik markazlar, kichik innovatsion-texnologik korxonalar va b.), innovatsion faoliyat subyektlarini iqtisodiy qo'llab-quvvatlash mexanizmlarini yaratish va rivojlantirish;

• innovatsion faoliyat qatnashchilarining munosabatlarini tartibga soluvchi qonunchilik va normativ-huquqiy asoslarini shakllantirish;

• innovatsion sohada yuqori malakali kadrlar tayyorlash va qayta tayyorlash tizimlari yaratish;

• innovatsion faoliyat qatnashchilarini axborot bilan qo'llab-quvvatlash va innovatsion loyihalarni boshqarish tizimlarini yaratish;

• mahsulot (tovar, xizmat) raqobatbardoshligi va ishlab chiqarishning texnik darajasini oshirish;

• ichki va tashqi bozorlarda sanoat va fan-texnika mahsulotlarini yanada siljitish uchun sharoitlar yaratish;

• innovatsion faoliyat sohasida xalqaro hamkorlik va tarmoqlararo kooperatsiya ilg'or tajribalari va ustunliklaridan maksimal darajada foydalanish.

Raqobatli ustunliklarga erishishning uch xil usuli mavjud:

• mahsulotning o'ziga xos noyobligi (yangilik bo'yicha yetakchilik);

• xarajatlarning minimal darajasi (narx bo'yicha yetakchilik);

• iste'molchilar doirasining fikri qoniqarliligi (savdo markasi bo'yicha yetakchilik).

Innovatsion siyosatning strategik maqsadi – ilmiy g'oya va ishlanmalarni raqobatbardosh tovar mahsulotiga aylantirish, ushbu mahsulotlarni ishlab chiqarishga joriy qilish, shuningdek, hududiy ilmiy-innovatsion salohiyatni saqlab qolish va rivojlanishni ta'minlovchi qulay innovatsion muhitni yaratishdan iborat[1]. Milliy iqtisodiyotda innovatsion faoliyatni rivojlantirish butun bir innovatsiya tizimini shakllantirish va rivojlantirish bilan uzviy bog'liq. Uning asosiy vazifasi ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarni rivojlantirish, aholini oziq-ovqat bilan ta'minlash darajasi va sifatini oshirish, ekotizimga salbiy antropogen ta'sirlarni kamaytirish bilan bir vaqtda resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish hisoblanadi. Milliy iqtisodiyotni rivojlantirish va korxonalar faoliyati samaradorligini oshirishga yo'naltirilgan innovatsion siyosatning muhim vazifalari quydagilardan iborat:

• asosiy oziq-ovqat mahsulotlarini ishlab chiqarish hajmlarining tibbiy iste'mol me'yorlariga mos bo'lishi;

• hududlararo almashish va eksport ahamiyatiga ega bo'lgan istiqbolli mahsulotlarning ishlab chiqarilishi;

• qo'shilgan qiymatning ulushi va iqtisodiy samarasi yuqori bo'lgan mahsulotlarning ishlab chiqarilishi;

---

[1] Ҳусанов Р., Холмирзаев И., Бабаджанов А. Қишлоқ хўжалигида инновация // Ўзбекистон қишлоқ хўжалиги. – Т.: 2009. - № 2. - Б.29.

• mayda va yirik korxonalarda ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning bir-birini to'ldiruvchi maqbul nisbatda bo'lishi;

• ekotizimga antoropogen ta'sirni kamaytirish orqali resurslardan foydalanish samaradorligining oshirilishi.

6.3. Ishlab chiqarishga innovatsiyalarni joriy etishning iqtisodiy mexanizmi

Milliy iqtisodiyotda innovatsion faoliyatni tashkil etishning muhim shakllaridan biri bu innovatsiyalar bozoriga ilmiy-texnik mahsulotlarni kiritishni, axborot-maslahat ta'minotini, loyihalarni ekspertizasini, takliflar va buyurtmalarni, tajriba ishlab chiqarish bazalarini rivojlantirish, moliyalash uchun moliya-kredit tuzilmalarni vujudga kelishini tashkil etadigan korxonalarni shakllantirishni ko'zda tutadigan innovatsion infratuzilmani rivojlantirish bo'lib hisoblanadi.

Milliy iqtisodiyotda bugungi kunda tarmoqni innovatsion rivojlantirishning ilmiy-texnologik, boshqaruv va tashkiliy shart-sharoitlarini yaratishga qaratilgan iqtisodiy mexanizm ta'siri ostida amal qilishi lozim. Ko'rib chiqilayotgan mexanizmni tadqiq etish bizga uning quyidagicha mazmunini shakllantirish imkonini beradi. Milliy iqtisodiyotda innovatsion rivojlantirishning iqtisodiy mexanizmi – bu ITTKIni tashkil etish va rivojlantirishda o'zaro bog'liq shakl va yo'llar tizimi bo'lib, milliy iqtisodiyotning ilmiy-texnik sohasida biznesni rivojlantirish va innovatsion jarayonlarning barcha bosqichlarida (tashkil etish, tarqatish, innovatsiyalarni joriy etish va o'zlashtirish), ishlab chiqarishni ijtimoiy-iqtisodiy va innovatsion rivojlanish darajasini ko'tarish maqsadida uning ishtirokchilarining o'zaro hamkorligi asosida davlat tomonidan qo'llab quvvatlash bo'lib hisoblanadi.

Milliy iqtisodiyotni innovatsion rivojlanish strategiyasidan kelib chiqib, iqtisodiy mexanizmni shakllantirish quyidagi yo'nalishlarda amalga oshishi lozim:

• Innovatsion faoliyatni normativ-huquqiy tartibga solish tizimini shakllantirish;

• Iqtisodiyot tarmoqlarini innovatsion faoliyatining maqsadli dasturlari bilan o'zaro mutanosiblikda rivojlantirish;

• Davlat-xususiy sektor hamkorligini rivojlantirish.

Milliy iqtisodiyotni innovatsion rivojlantirish iqtisodiy mexanizmining mazmunini tadqiq etish undagi yalpi instituttsional, instrumental, uslubiy va me'yoriy-huquqiy komponentlarni ajratib ko'rsatish imkonini beradi. Ularning har biri ishlab chiqarishda innovatsion faoliyatni rivojlantirishning mustaqil shakl va yo'llarini va shu bilan birga ularning asosiy hal etadigan vazifalar yo'nalishini belgilab beradi. Ularga: innovatsiya shakllanishining barcha jarayonlarida xo'jalik subyektlari innovatsion faolligini rag'batlantirish; xo'jalik subyektlarining innovatsion salohiyatini (innovatsion, texnologik, kadrlar, ilmiy, iqtisodiy va h.k.) oshirish; tarmoqning investitsion jozibadorligini oshirish; infratuzilma va mahsulotlarni sotish bozorlarini kengaytirish.

	Davlat-xususiy sektor hamkorligi			
IQTISODIY MEXANIZM	Yo'nalishlar	Shakli	Yo'llari	
			Davlat darajasi	Bozor darajasi
	Moliyaviy tashkil etuvchilar	Soliqlar orqali rag'batlantirish	– soliq imtiyozlari, shu bilan birga tarmoq ITIga;	– soliq krediti; – amortizatsiya fondi;
		Bojxona tizimi bo'yicha rag'batlantirish	Bojxona rasmiylashtirilishi	Ta'rif imtiyozlari
		Subsidiyalash	To'g'ridan to'g'ri moliyalash (subsidiya, dotatsiya, zaymlar)	Innovatsiyalarni joriy etish fondlari
		Kreditlash	Foizsiz ssudalar	Imtiyozli kreditlar
		Venchurli moliyalash	Tavakalli PIFlar (venchurli) investitsiyalar	Investitsion, venchurli fondlar
	Tashkiliy-tadbirkorlik bo'yicha tashkil etuvchilar	ITTKI sohasida shartnomalar va buyurtmalar	Davlat investitsion buyurtma	– lizing munosabatlari; – innovatsion kichik korxonalar
		Informatsion qo'llab-quvvatlash	Ilmiy-texnik faoliyat, intelektual mulk ob'ektlarini xisobga olish, natijalarini namoyish etishda qo'llab-quvvatlash	– innovatsion markazlar, konsultativ xizmatlar; – ilmiy-texnik ma'lumotlar ba'zasi
		Fan-ta'lim – biznes integratsiyasi	– klasterlar; – erkin iqtisodiy xududlar; – davlat buyurtmasi asosida innovatsion menejerlarni tayorlash; – rahbar xodimlar malakasini oshirish	– biznes inkubatorlar; – hamkorlikning ulushli shakli; – texnoparklar; – megaloyihalar; – texnologik platformalar
	Ma'muriy-huquqiy tashkil etuvchilar		Respublika va mahalliy dasturlar	
			Huquqiy bazani takomillashtirish	
			Ma'muriy boshqarish	

6.2-rasm. **Iqtisodiyotni innovatsion rivojlantirishning iqtisodiy mexanizmi**[1]

Milliy iqtisodiyotda innovatsion faoliyatni tashkil etish va rag'batlantirishning samarali shakli sifatida davlat-xususiy sektor hamkorligi tamoyili asosida ya'ni davlat mexanizmidan foydalanib innovatsion jarayonlarni rivojlantirishda xususiy biznes ishtirokini rag'batlantirish, resurslarni birlashtirish, foyda va tavakkalchilikni taqsimlash, raqobat muhitini shakllantirish va shu bilan bir vaqtda-byudjet mablag'laridan samarali foydalanishga turtki beradigan davlat kapitalining ishtiroki bo'lishi lozim.

[1] Манба: Муаллиф илмий тадқиқотлари асосида тузилган.

Xorij tajribasini tadqiq etish shuni ko'rsatmoqdaki, innovatsion jarayonlarni rivojlantirish tarmoq ITIning ilmiy-tadqiqot faoliyatini, ularga imtiyozlar taqdim etish orqali rag'batlantirishdan boshlash, biznes, oliy ta'lim va ilmiy tadqiqot markazlarini milliy iqtisodiyot sohalarida milliy dasturlar doirasida davlatning ilmiy-texnik mavzulari bo'yicha ishlayotgan innovatsion kichik korxonalar bilan integratsiya uchun keng shart-sharoitlarni yaratish lozim[1].

Iqtisodiy mexanizmning ta'sirchan roli natijasida milliy iqtisodiyotda innovatsion faoliyatni tashkil etish va rag'batlantirish shakl va yo'llari tizimini aniqlash imkon tug'iladi. Tadqiqotlar asosida milliy iqtisodiyotda innovatsion faoliyatni tashkil etish va rag'batlantirishning 6.2-rasmda aksini topgan shakl va yo'llarining tasnifi tizimi tavsiya etiladi. Bu tasnif mavjud qarashlardan davlat-xususiy sektor hamkorlik tamoyiliga asoslanishi bilan farqlanadi.

6.2-rasmdagi tasnifdan ko'rinadiki, innovatsion faoliyatni tashkil etish va rag'batlantirish shakllari etarli darajada turli-tumandir va buning natijasida shunga mos ravishda uni amalga oshirish yo'llari bo'yicha boshqaruv qarorlarini qabul qilish maydoni ham kengdir. Ta'kidlab o'tish muhimki ularning har biri mustaqil va maqsadga yo'naltirilgan bo'lib, tarmoqni investitsiyalashda davlat-xususiy sektor hamkorligi doirasida ularning barchasi bir-birini to'ldirishi lozim.

Milliy iqtisodiyotni innovatsion rivojlantirishning iqtisodiy mexanizmi amal qilishi ilmiy tadqiqot ishlarni tashkil etish shakllari va yo'llarida, ilmiy-texnik faoliyat sohasida biznesni rivojlantirish va uning barcha ishtirokchilarining o'zaro hamkorligida innovatsiyaning joriy etishning barcha bosqichlarida davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashga asoslanadi. Shunday ekan, innovatsiyalar jamiyat rivojlanishini asosiy qonunlarini amalga oshirishning zaruriy elementi, uning rivojlanish va dinamiklik sharti hisoblanadi. Jamiyatda korxonalarning rivojlanishi ular faoliyatining barcha jabhalariga daxldor bo'luvchi turli-xil innovatsiyalarni o'zlashtirish yo'li bilan ro'y beradi. Negaki, bu yaqin istiqbolda milliy iqtisodiyotda g'oyalar, ixtirolarni real amaliyotga tez tatbiq etish qobiliyatiga asoslangan innovatsion iqtisodiyotga o'tish uchun muhim omilga aylanishiga ishonchimiz komil.

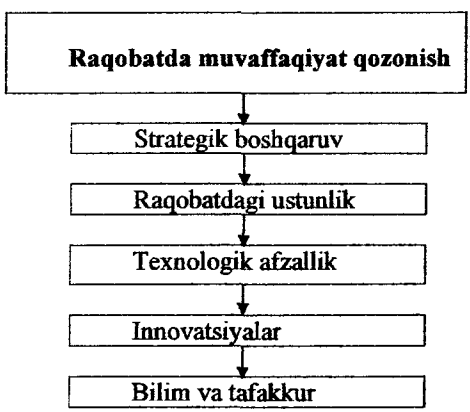
Mamlakatimizda innovatsion iqtisodiyotni shakllantirishda ilmiy-ta'minot tizimini rivojlantirishga alohida e'tibor berilmoqda. Respublika hukumati tomonidan ushbu tizimni bozor iqtisodiyoti talablariga moslashtirish maqsadida bir kator islohotlar amalga oshirildi. Bundan ko'zlangan asosiy maqsad ilmiy-ta'minot mavqeini ko'tarish, fan yutuqlarini amaliyotga keng joriy etishdan iboratdir.

Rivojlangan mamlakatlarda YaIM o'sishining 80–95 foiziga yangi bilimlarni, texnologiyalarni, yangi uskunalarni takomillashtirish va kadrlarning intellektual salohiyatini rivojlantirish chora-tadbirlarini amalga oshirish hisobidan erishilmoqda. Yangi texnologiyalarni tatbiq qilish ishlab chiqarish samaradorligi, tovar va xizmatlar sifatini oshirishda asosiy omil bo'lib qoldi. Iqtisodiyot real sektorining

[1] Алимкулов И.,Давронов З. Инновацион фаолиятни давлат томонидан тартибга солишнинг хорижий давлатлар тажрибаси Ж-л. "Иқтисодиёт ва таълим" 2013 й. №2 – Б. 26-30.

davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanishi iqtisodiy rivojlanishni sustlashtiruvchi omillarning salbiy ta'sirini kamaytirish, innovatsion ishlab chiqarishga mablag'larni sarflash, mamlakatni ishlab chiqarish omillari ta'minotchisi holatidan raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqaruvchi mavqeiga olib chiqadi.

Innovatsiyalar korxonaning raqobat muhitidagi ustunligini shakllantirish va mustahkamlash, istiqbolli loyihalar asosida ularning tovar ishlab chiqarish va sotish sohalaridagi faolligini oshiradi. Demak, tashqi va ichki bozordagi raqobat kurashida innovatsiyalardan foydalanish eng samarali usullardan biri hisoblanadi. Innovatsiyalar o'rta va yuqori raqobatbardoshlik avfzalliklarini shakllantiradi. Mutanosib ravishda korxona raqobatbardoshligini innovatsion rag'batlantirish deyilganda, mahsulotlar sifatini oshirish, xarajatlarni qisqartirish, iste'mol tovar mahsulotlari assortimentini ko'paytirish, ishlab chiqarishni tashkil etish va korxonani boshqarish tizimida innovatsion raqobatbardoshlik afzalliklarini yaratish va amalga oshirish tushuniladi.



6.3-rasm. **Raqobatda muvaffaqiyat qozonish bosqich va omillari**

Iqtisodiy o'sishning muhim yo'nalishlaridan biri uzluksiz innovatsion jarayonga o'tish hisoblanadi. Ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlarining jadalligi iqtisodiy rivojlanish darajasini belgilaydi. Bozordagi shiddatli raqobat kurashi sharoitida faqatgina, ilmiy-tadqiqot faoliyati uchun qulay sharoit yaratuvchi korxonalargina g'olib bo'ladi. Raqobatda ustunlikni qo'lga kiritish va uni ushlab qolishga faqatgina, innovatsiya orqali erishish mumkinligi ilgari surilgan bot-bot tasdiqlangan qarash bugungi kun korxonalarining aksiomasi bo'lib qoldi. Har qanday ilg'or korxona shaxsiy strategiyasi bo'lishiga qaramay, shuni biladiki, doimiy yangilanish va takomillashish ishlab chiqarish darajasini yuqori va samarali qila oladi. Innovatsiyalar asosida tovar va texnologiyalarga raqobat afzalliklarini berish, o'z navbatida, korxonaga raqiblardan texnologik ustun bo'lish imkonini beradi. Ammo korxona uchun raqobat ustunligiga ega bo'lish

asosiy maqsad emas, muhimi, korxona faoliyatining to'g'ri yo'nalishi bo'yicha strategiyani tanlab, shu yo'nalishda mohirlik bilan ish olib borish va pirovardida raqobat kurashida muvaffaqiyatni qo'lga kiritishdir.

Shunday qilib, innovatsiyalarning raqobatbardoshlikdagi vazifasi korxonalarga raqobatda texnologik ustunlikka erishish orqali raqobat kurashida g'olib bo'lish imkonini berishdir. Biroq hozirgi kunda mamlakatimiz iqtisodiyotida ivestitsion faoliyatni faollashtirish, moddiy ishlab chiqarishni rivojlantirish muammosi vujudga kelmoqda. Ishlab chiqarishga investitsiyalarni jalb qilishda avvalambor, ularni iqtisodiyotning qaysi sohasiga yo'nalganligini inobatga olish lozim. Eng katta e'tiborni innovatsion faoliyat yurituvchi subyektlarga, shuningdek, yangi texnologiyalarni tatbiq qilish tizimini rivojlantirishga qaratish zarur, chunki ular tezroq o'zlarini oqlashadi.

Xulosa qilib aytish mumkinki, innovatsion faoliyat, qaysi tarmoqdaligidan qat'iy nazar, izlanish, qayta ishlash va takomillashgan yangilik hamda texnika-texnologiyalarni o'z ichiga olgan jarayonlar majmuasi hisoblanadi. Demak, qo'shimcha daromad olish yoki o'sha hajmni saqlab qolish uchun texnika va texnologiyalarni innovatsiya ishlanmalari bilan takomillashtirib borish lozim.

Asosiy hulosalar

1. Jahon tajribasi ko'rsatishicha, mamlakatning bosqichma-bosqich ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi va uning tashqi bozordagi raqobatbardoshligi rivojlangan milliy innovatsiya tizimining mavjudligi asosida ta'minlanadi.

2. Milliy innovatsiya tizimi tarkibi elementlarini shakllantirish va o'zaro samarali aloqadorligini ta'minlash davlat innovatsiya siyosatining asosiy maqsadi hisoblanadi.

3. XXI asrning boshlarida jahonning 20 dan ortiq (AQSh, Yaponiya, Koreya Respublikasi, Finlyandiya, Shveytsariya va b.) mamlakatlari dunyoning innovatsion iqtisodiyotga ega mamlakatlari sifatida tan olindi.

4. Jahon iqtisodiyotining chuqur qiyosiy tahlili innovatsiyalar sohasidagi yetakchilik ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari (ITTKI)ga ajratilayotgan xarajatlarga bevosita bog'liqligini ko'rsatmoqda.

5. Sanoat jihatdan taraqqiy etgan mamlakatlar va ularni tobora "quvib etayotgan" mamlakatlar tajribasi ko'rsatishicha, makroiqtisodiy ko'rsatkichlarning qo'shimcha o'sish sur'atlarini 2/3 qismi fan sig'imkorligi yuqori, ishlab chiqarish omillaridan intensiv, samarali foydalanish hisobiga erishilmoqda.

6. O'zbekiston iqtisodiyotini innovatsion rivojlanish yo'liga o'tkazish iqtisodiyotning ustuvor sohalarini samarali modernizatsiyalash, ilmiy-texnika sohasi faolligi va tizimliligini oshirishda davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash siyosatining ustuvorligi ta'minlanadi.

7. Innovatsiya – bu korxonaning ishlab chiqarish jarayonida foydalanilayotgan, uning raqobatbardoshligini o'sishini ta'minlaydigan yakuniy faoliyat natijasi bo'lgan ixtiro, yangi texnologik mahsulot, xizmat yoki tashkiliy-iqtisodiy, ishlab chiqarish, ijtimoiy xarakterdagi, tayyor innovatsion mahsulotdir.

8. Innovatsion faoliyat – bu marketing instrumentlaridan samarali foydalangan holda, xo'jalikning raqobatbardoshligini o'sishini ta'minlash maqsadida, korxona moliyasi orqali yakuniy natijada iqtisodiy faoliyatida innovatsion yangilikni yaratishga yo'naltirilgan ilmiy tadqiqotlar, texnik ixtirolar yaratish va joriy etish jarayonidir.

9. Innovatsion siyosatning strategik maqsadi – ilmiy g'oya va ishlanmalarni raqobatbardosh tovar mahsulotiga aylantirish, ushbu mahsulotlarni ishlab chiqarishga joriy qilish, shuningdek, hududiy ilmiy-innovatsion salohiyatni saqlab qolish va uning rivojlanishini ta'minlovchi qulay innovatsion muhitni yaratishdan iborat.

10. Milliy iqtisodiyotda innovatsion rivojlantirishning iqtisodiy mexanizmi – bu ITTKIni tashkil etish va rivojlantirishda o'zaro bog'liq shakl va yo'llar tizimi bo'lib, ishlab chiqarishni ijtimoiy-iqtisodiy va innovatsion rivojlanish darajasini ko'tarish maqsadida uning ishtirokchilarining o'zaro hamkorligi asosida davlat tomonidan qo'llab quvvatlash bo'lib hisoblanadi.

11. Korxona raqobatbardoshligini innovatsion rag'batlantirish deyilganda, mahsulotlar sifatini oshirish, xarajatlarni qisqartirish, iste'mol tovar mahsulotlari assortimentini ko'paytirish, ishlab chiqarishni tashkil etish va korxonani boshqarish tizimida innovatsion raqobatbardoshlik avfzalliklarini yaratish va amalga oshirish tushuniladi.

Nazorat savollari

1. Nima uchun iqtisodiyotni innovatsion rivojlanish turiga o'tkazish dolzarb ahamiyat kasb etmoqda?
2. Milliy innovatsiya tizimi tushunchasini yoritib bering?
3. Nima uchun AQSh, Yaponiya, Koreya Respublikasi, Finlandiya, Shveytsariya mamlakati innovatsion iqtisodiyotga ega mamlakatlar sifatida tan olindi?
4. Innovatsion iqtisodiyotga ega mamlakatlar iqtisodiyoti qanday xususiyatlari bilan alohida guruh sifatida ajralib turadi?
5. O'zbekiston iqtisodiyotini innovatsion rivojlanish yo'liga o'tishida qanday muammolar mavjud?
6. Mamlakatni innovatsion rivojlanish yo'liga o'tganligini qanday makroiqtisodiy ko'rsatkichlar bilan baholash mumkin?
7. Mamlakat innovatsion rivojlanishining uzoq va o'rta muddatli maqsadlariga erishish qanday tamoyillar asosida amalga oshiriladi?
8. Innovatsion faoliyat deb, qanday faoliyatga aytiladi?
9. Milliy innovatsion siyosatning mazmun mohiyatini so'zlab bering?
10. Ishlab chiqarishga innovatsiyalarni joriy etishning iqtisodiy mexanizmini so'zlab bering?

7.BOB. ISHLAB CHIQARISH KORXONALARIDA MAHSULOT SIFATINI BOSHQARISH

«Sifat birinchi o'rinda turishi lozim. Sifat borasidagi o'z muammolaringizni hal qiling, shunda ular bilan birga xarajatlarni kamaytirish va rejalarni amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan boshqa barcha muammolaringiz o'z o'zidan hal bo'ladi."

J.Xarrington

7.1. Mahsulot sifati mazmuni va uni tashkil etuvchi omillar

Sifatni boshqarish tizimining taraqqiyotiga oid masalalarni ko'rib chiqishdan avval, "sifat boshqaruvi" va "sifat menejmenti tizimi" kabi atamalarning muhim bo'lagi bo'lgan "sifat" tushunchasining tub ma'nosini ochib berish kerak bo'ladi.

"Sifat" serqirra va ko'p o'lchamli tushuncha bo'lib, uning mohiyati to'g'risidagi tasavvurlar inson tafakkuri taraqqiyotining turli davrlarida o'zgarib borgan. Sifat tushunchasini falsafiy, ijtimoiy, texnik, iqtisodiy, huquqiy va boshqa jihatlarda o'rganish mumkin. Iqtisodiy nuqtai nazardan ushbu tushunchaning mazmuniga qaraladigan bo'lsa, "sifat – iste'mol qilish natijasi, yoki o'rganilayotgan obyektning iste'mol qiymatidir. Bir obyektning sifatga ehtiyoji boshqa obyektning ehtiyojidan farqlanishi sababli, iste'molchilar tomonidan sifat turlicha baholanadi. Iqtisodiy jihatdan, sifatning ehtiyojga qanchalik mosligini bilish muhim ahamiyat kasb etadi. Aks holda har qanday yuqori sifat ham foydali bo'lavermaydi. Demak, sifatni texnik va iqtisodiy jihatdan tushunish o'rtasida ziddiyat mavjud ekan. Sifat dialektik xususiyatga ega bo'lib, ishlab chiqarish obyektlari bilan iste'molchi o'rtasidagi o'zaro bog'liqligi bilan belgilanadi"[1].

Sifat bu mahsulotning o'ziga mos funksional vazifalaridan kelib chiqib, biror bir turdagi aniq ehtiyojlarni qondirish imkoniyatlarini yaratuvchi uning yalpi (konstruktorlik, estetik, ijtimoiy, iqtisodiy, psixologik) xususiyatlar yig'indisi bo'lib hisoblanadi. Mahsulot sifati – mahsulotga kelishilgan yoki nazarda tutilgan ehtiyojlarni qondirish qobiliyatini beradigan uning xususiyatlari va tavsiflarining yig'indisi. Mahsulot sifati uning raqobatbardoshliligiga erishishning asosiy omili hisoblanadi. Boshqa statik omillarga mahsulot narxi, xizmatning me'yoriy muddatida va mahsulot servisi sifatida uning iste'moli doirasidagi xarajatlar (ekspluatatsiya) kiradi.

Sifat bu mahsulotning hayotiy siklining barcha (ilmiy tadqiqot, eksperemental tadqiqot, loyihalashtirish, eksperimental ishlab chiqarish va ishlab chiqarish) bosqichlarida shakllanadi va mahsulotni iste'mol jarayonida (ekspluatatsiya va

[1]Мишин В.И. Управление качеством. М.: Собранне, 1999. 6 б.

foydalanish) baholanadi va amalga oshadi. Mahsulot sifatini oshirish takror ishlab chiqarish jarayonining barcha tomonlariga katta ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Mahsulot sifati quyidagi xususiyatlar bilan tavsiflanadi:

- ko'p funksionallik asosiy va qo'shimcha ehtiyojlarni qondirish xususiyatlari;
- ishonchlilik (to'xtovsiz ishlashi, nuqsonlarning yo'qligi, ma'naviy tavakkalchiliklardan xolisligi, himoyalanganligi:
- uzoq muddat foydalanish - mahsulotdan texnik foydalanish muddati tugash arafasida ham uning ishchan holatda turishi;
- texnologik mahsulotning kostruktsiya tuzilishi qanchalik darajada zamonaviy ishlab chiqarish ta'lablariga javob beradi;
- ergonomik darajasi ya'ni undan erkin, samarali foydalanish ta'lablariga javob berishi;
- foydalanish jarayonida insonning fiziologik shakliga, harakatiga mosligi, inson organizmiga ta'siri, uning fiziologiyasigi, psixologiyasiga (mahsulotni qabul qilishiga, tez o'rganishiga, va h.k.)
- estetik xususiyati ya'ni, iste'mol jarayonida inson sezgilari tomonidan ijobiy yoki salbiy qabul qilinishi;
- mahsulotning transportabelligi;
- patent va huquqiy ko'rsatkichlari;
- ekologik xususiyatlari;
- xavfsizligi;
- baho ko'rsatkichlari;
- ekspluatatsion (foydalanish) xususiyatlari;
- texnik darajasi (texnik standart va etalonlarga mosligi);
- iqtisodiy (sifat bilan xarajatlarning mosligi);
- servis (sotuvdan keyingi xizmatlar samaradorligi va diapazoni);
- mahsulot imidji va reputatsiyasi (uning sifat sertifikatiga, patentga, huquqiy himoyaga ega ekanligi,
- e'lon qilingan standartlarga mos ekanligi;

Mahsulot sifatining shakllanishiga qo'shimcha yana quyidagi omillar ta'sir etadi:

- ishlab chiqaruvchi korxonaning (firma) obro'si, bozordagi mashhurligi, taniqliligi va h.k.
- o'z faoliyat yo'nalishida vakolatliligi, iste'molchilarning nozik talablarini ham sezishi va unga javob bera olishi;
- firmaning tashqi ko'rinishi, xodimlarining kiyinishi, muomalasi, iste'molchilar ta'lablariga qisqa vaqt davomida javob bera olishi.

Bugungi globalizatsiya sharoitida mahsulot sifatining yuqori darajasi ishlab chiqaruvchilarga va iste'molchilarga ham katta iqtisodiy samara keltirmoqda. Shuning uchun sifatga katta e'tibor qaratilmoqda va unga katta sarf xarajatlar qilinmoqda. Bunday xarajatlar sirasiga quyidagilar kiradi:

• nuqsonsiz ishlab chiqarishni tashkil etish, ogohlantiruvchi xarajatlar (rejalashtirish, loyihalash, xodimlarning malakasini oshirish va o'qitish va h.k.)

• axborotga bog'liq xarajatlar (nazorat, tajriba o'tkazish, operatsion, labaratoriya va qabul qilish bo'yicha nazoratlar o'tkazish).

• nuqsonlarni bartaraf etish bilan bog'liq (braklash, ta'mirlash, iste'molchilardan qaytib olish va qayta ishlash) qo'shimcha xarajatlar.

Korxona mahsulot ishlab chiqarish sifatini oshirish hisobiga ushbu qo'shimcha xarajatlarni kamaytirish va daromadni oshirish imkoniyatlariga ega bo'ladi. Mahsulot sifatini oshirish bilan bog'liq qo'shimcha xarajatlarni kamaytirish uchun:

• bu xarajatlar tarkibida samarali tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish;

• xarajatlar tarkibini optimallashtirish (ya'ni ogohlantiruvchi xarajatlarni ko'paytirish hisobiga nuqsonlarni bartaraf etish hisobiga katta bo'lgan xarajatlarni tejash mumkin);

• mahsulotning bahosi bilan sifati o'rtasida asoslangan baho darajasini shakllantirish kerak.

Korxonada ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifatini aniqlash ko'rsatkichlariga quyidagilar kiradi:

• yalpi mahsulot hajmida yangi zamonaviy mahsulotlar ulushi;

• mahsulot assortimentini yangilanish koeffitsiyenti;

• yalpi mahsulotda sifat sertifikati olingan mahsulotlarning ulushi;

• ishlab chiqarishda nuqsonli mahsulotlar ulushi;

• arzonlashtirilgan bahoda sotilgan mavsumiy mahsulotlar ulushi.

Ishlab chiqarish korxonasida mahsulot sifatini oshirishda dastlabki qadam, korxonada mahsulot sifatini oshirish konsepsiyasini ishlab chiqishdan yoki sifat falsafasini shakllantirishdan boshlanadi. Korxonada sifat falsafasini shakllantirish bu-ishlab chiqarishni iste'molchilar manfaatlariga yo'naltirish, ularning talablari va muammolari ustida ishlashni ifoda etadi. Masalan, aytaylik sizning avtomobilingiz yo'l-transport hodisasi tufayli shikastlandi. Siz avtomobilingizni texnik ta'mirlash ustaxonasiga olib borasiz va mutaxassisga ko'rsatasiz. Ta'mirlash ustaxonasi ustasi avtotransportingizni texnik ko'rikdan o'tkazib, avtomobilingizni qaysi detallari yangilanishi va qaysi qismi ta'mirlanishi to'g'risida aniqlab ko'rsatilayotgan xizmat xarajatlarini hisoblaydi. Siz mutaxassis bilan ta'mirlash xarajatlarini, bahosini va uning muddatlarini kelishib olganingizdan so'ng, avtomobilingizni ustaxonada qoldirasiz. Shundan so'ng iste'molchi sifatida siz quyidagi muammolar ustida bosh qotirasiz. Bular quyidagilardan iborat:

1. Sizning avtomobilingizni ustaxonada ta'mirlash jarayonini malakali mutaxassislar amalga oshiradimi?

2. Malakali mutaxassislarning ish sifatlari yuqori bo'lishi uchun ular tomonidan foydalanilayotgan ish qurollari bugungi kunning eng zamonaviy dastgohlarimi?

3. Avtomobilingizni shikast olgan qismini ta'mirlashda zamonaviy sifatli materiallardan foydalanishadimi?

4. Avtomobilingizni shikast olgan qismini bo'yash jarayonida eng to'g'ri rangni tanlay olishadimi?

5. Ta'mirlash jarayoni sifatli bo'ladimi?

6. Ta'mirlash xarajatlari uning bahosiga to'g'ri keladimi?

7. Avtomobilni ta'mirlash jarayoni kelishilgan muddatda amalga oshadimi?

Ushbu va shunga uxshash qator muammolar iste'molchi sifatida avtomobil egasining oldida turgan muammolar bo'lib hisoblanadi. Xizmat ko'rsatuvchi ta'mirlash ustaxonasi, uning jamoasi, yetakchi mutaxasislarining oldida turgan asosiy muammo o'z ish faoliyatida ushbu iste'molchi muammolarini samarali hal etishga qaratilgan bo'lishi kerak. Agarda korxona rahbariyati va uning jamoasining asosiy faoliyati yuqorida keltirilgan iste'molchi manfaatlarini hal etishga qaratilgan bo'lsa va unga samarali xizmat ko'rsatish bo'lsa, bu korxonada sifat falsafasini shakllanganligidan dalolat beradi. Ya'ni, sifat falsafasining mohiyati bu korxona jamoasi va ma'muriyati xizmat ko'rsatish jarayonida iste'molchi (avtomobil egasi) oldida turgan muammolarni qanchalik darajada hal etib bera olishi bilan baholanadi.

7.2. Sifatni boshqarish tizimining rivojlanish bosqichlari

Mahsulot sifatini boshqarish - bu korxonaning butun faoliyatini va uning har-bir xodimi faoliyatini iste'molchilar manfaati yo'lida mehnat qilishga yo'naltiradi. Mahsulotning barcha xususiyatlari bo'yicha sifat ko'rsatkichlarining hisobi va aniq ro'yxati mavjud. Bu ko'rsatkichlar strategik marketing bosqichidagi me'yorlarda shakllanadi, ITKI bosqichida texnik hujjatlashtirish aniqlanadi, ishlab chiqarish bosqichida esa moddiylashtiriladi, ekspluatatsiya (foydalanish) bosqichida foydalaniladi (amalga oshiriladi). Mahsulot sifati ko'rsatkichlarining bu zanjirida eng mas'uliyatli bosqich strategik marketing hisoblanadi. Mahsulot sifatini boshqarish elementlariga quyidagilar kiradi:

- rejalashtirish (maqsadlar va strategiyani standart va talablarni, uslublarni sifat reglamentlarini ishlab chiqish);
- joriy boshqarish (nazorat, tajriba o'tkazish, operativ tadbirlar ishlab chiqish);
- sifatni ta'minlash (ichki va tashqi sifat tizimlarini shakllantirish);
- sifatni yaxshilash;
- sifatning buzilishiga qarshi kurash.

Mahsulot sifatini oshirishdan aniq maqsad quyidagilardan iborat;

- Iste'molchilarning maksimal darajada ehtiyojlariga javob berish va ularni nuqsonli mahsulotlardan himoyalash;
- Korxona imidjini saqlash va uni oshirish;
- Nuqsonli mahsulot ishlab chiqarishdan ogohlantirish va noishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish;
- Mahsulotning yuqori texnik darajasini shakllantirish;

• Yangi tamoyillar asosida yangi turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish.

Mahsulot sifatini boshqarishning asosiy tamoyillar quyidagilardan iborat;

• Tizimli yondashuv;

• Mahsulot sifatini boshqarishni korxonaning asosiy rivojlantirish strategiyasiga aylantirish;

• Sifatga javobgar barcha tizimlarni doimiy takomillashtirish;

• Iste'molchilarga nisbatan yo'naltirilganlik;

• Xarajatlarni kamaytirgan holda yuqori samaradorlikka erishish;

• Butun personalni sifatni oshirishga jalb etish;

• Sifatga (nafaqat natijaga balki) ishlab chiqarishda, nazoratda, kamchiliklarni bartaraf etishda ham yuqori darajada urg'u berish.

Sifatni boshqarish nazariyasining birinchi asoschilaridan biri F. Teylor bo'lib hisoblanadi. U ishlab chiqarishda mahsulot sifatini oshirishning birinchi talablarini va unga mas'ul shaxsni tayinlash to'g'risidagi taklifni ishlab chiqqan olim hisoblanadi.

Sifat bilan bog'liq masalalarni chuqur o'rgangan, Yaponiya va Amerikaning ikkinchi jahon urushidan keyingi tiklanish jarayonlarida muhim rol o'ynagan taniqli olim Uilyam Edvard Deming (William Edwards Deming) ta'biricha, «sifat - bu iste'molchining nafaqat istagidagi talablarini qanoatlantiruvchi, balki ushbu mahsulotning istiqboldagi holati to'g'risida ham tasavvur bera oladigan ko'rsatkichdir». Edvard Deming sifatni iste'molchilar talablarining qondirilishi bilan bog'lab, "iste'molchi ishlab chiqarish tizimining eng muhim bo'g'ini. Sifat esa bugungi va keyingi ehtiyojlarni qondirishga qaratilishi lozim"[1], - deb ta'kidlaydi.

Sifat borasida tadqiqotlar olib borgan yana bir amerikalik yirik mutaxassis, sifatni kompleks boshqarish nazariyasi mauallifi, Xalqaro Sifat akademiyasi (XSA) akademigi, Amerika Qo'shma Shtatlaridagi sifat bo'yicha jamiyatning sobiq prezidenti Armand V. Feygenbaum sifat to'g'risida quyidagi fikrlarni bildiradi: "Sifatni muhandis yoki marketolog emas, balki iste'molchining qarori belgilaydi. Raqobatli bozor sharoitida sifat to'g'risidagi tasavvur bir joyda to'xtab qolmay, tinimsiz o'zgarib boradi"[2].

Ikkinchi jahon urushidan keyin AQShda sanoat ayniqsa keng iste'mol tovarlari ishlab chiqaruvchi tarmoqlar tez rivojlana boshladi. Biroq ishlab chiqarilgan mahsulotlar iste'molchilar ta'lablariga javob bera olmas va ularning sifati past edi. Amerikalik mutaxassislari hisobiga ko'ra, namunali amerika korxonalarining barcha joriy xarajatlarining 20–25 %i mahsulot nuqsonini topish va bartaraf etishga sarflangan. Iste'mol sohasida nuqsonli mahsulotlarni almashtirish xarajatlarini hisobga olgan holda sifat pastligi tufayli yuzaga kelgan yalpi xarajatlar ishlab chiqarish xarajatlarining 30 %iga yetdi. AQShning ko'pgina mutaxassislari sifat pastligini amerika mahsulotlari raqobatbardoshligi va mehnat

[1] Деминг Э. Выход из кризиса. Тверь: Альба, 1994. -Б.14.

[2] Фейгенбаум А. Контроль качества продукции:. М.: 1986, -Б.34.

unumdorligini o'sishiga to'siq bo'lgan asosiy omil deb hisoblashgan. Sifat darajasini oshirish yoki yutqazish – amerika sanoati uchun bundan boshqa muqobil variant yo'q edi.

Milliy mahsulot sifatini oshirish masalalariga qonunchilik va ijroiya hokimiyati tomonidan e'tibor qaratilishi – mamlakat iqtisodiy rivojlanishida yangi holatdir. Sifatni oshirish umummiliy kampaniyasining asosiy masalalaridan biri "Eng avvalo sifat" shiorini amalga oshirishga erishishdir. Bu shior ostida har yili sifat oylari o'tkaziladiki, uning tashabbuskori sifatni nazorat qilish bo'yicha Amerika jamiyati (SNAJ) – mamlakatda yetakchi bo'lgan, 1946 yilda asos solingan va bugungi kunda uning 53 ming atrofidagi jamoaviy va individual a'zolari bor.

Amerikalik olim Edvards Deming tomonidan "Mahsulot sifatini boshqarish" nazariyasi 1950-yillarda yaratilgan. Uning mahsulot sifatini oshirish bo'yicha asosiy konsepsiyalari Yaponiya kompaniyalari tomonidan keng joriy etila boshlandi. "Yapon mo''jizasi"ning asosiy konsepsiyasi – tugallangan texnologiya, go'yoki ishlab chiqarish texnologiyasi, boshqaruv yoki xizmat ko'rsatish texnologiyasi. Firmalarda hisoblash va mikroprotsessor, yangi materiallar, loyihalashtirishning avtomatlashtirilgan tizimlari, ishlab chiqarishni boshqarish, keng joriy etilgan, to'liq kompyuterlashtirilgan tahlil va nazoratning statistik uslublari keng qo'llaniladi. Sifatni boshqarish tizimi qayta aloqaga ega. Buyurtmachi bilan uzoq muddat birga ishlaydigan shaxsiy subpudrat tarmog'ini maqsadga yo'naltirilgan holda yaratish amaliyoti e'tiborga loyiq. Yapon firmalari vositachilarga har tomonlama yordam ko'rsatadilar. Mahsulot sifatini oshirish yo'llarini birgalikda qidirishga asoslangan vositachilar bilan ishonchli munosabatlar mavjudligida material va majmuali mahsulotlarni kirish nazoratini o'tkazish uchun zarur bo'lgan vaqt va mablag'larni ancha tejash imkonini beradigan Yaponiyada keng tarqalgan ishonch tizimiga o'tish ta'minlangan.

Yaponiya "Mahsulot sifatini boshqarish" nazariyasi asosida amalga oshirgan tadbirlar asosida qisqa muddat oralig'ida ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotida katta natijalarga erishdi. Shu munosabat bilan Yaponiyada mahsulot sifatini oshirishda katta natijalarga erishgan kompaniyalarga tanlov asosida "Deming" nomidagi davlat mukofoti berib boriladi.

AQSh 1987-yildan boshlab har yili AQSh kongressi tomonidan uchta eng yaxshi firmaga beriladigan mahsulot sifatini oshirish sohasidagi eng ilg'or yutuqlar uchun Malkolm Boldridj nomidagi "Miliy sifatni boshqarish" nominatsiyasi bo'yicha davlat mukofoti joriy etilgan. Bu mukofotni har yili tanlov asosida davlat Prezidenti tomonidan mamlakat miqyosida mahsulot sifatini eng yuqori darajada oshirishga erishgan uchta kompaniyaga taqdim etiladi. AQShda barcha kompaniyalar ushbu nominatsiya bo'yicha tanlovda qatnashishga harakat qiladi va faqatgina, mahsulot sifati sohasida katta natijalarga erishgan kompaniyalargina tanlov g'olibi bo'ladi. "Malkolm Boldridj" va "Deming" nomidagi nominatsiyalar mamlakatda mahsulot sifatini oshirishga qaratilgan umumiy davlat mukofotlari bo'lsa ham, lekin ular taqdirlanish me'zonlari bilan bir-biridan farq qiladi.

1980-yillarda butun Yevropa bo'ylab mahsulot va xizmatlar sifati muammolariga, shuningdek, sifatni ta'minlashni takomillashtirish masalalariga e'tibor kuchaytirildi. G'arbiy Evropa mamlakatlarida yagona standartlar, texnologik reglamentlarga yondashuvlar ISO 9000 seriyali standartlar asosida yaratilgan sifat tizimining milliy standartlari uyg'unlashtirildi. Ularning evropacha o'xshashliklari – EN 29000 seriyasi amaliyotga kiritildi.

Sifat menejmenti tizimi (SMT) o'z ichiga quyidagilarni oladi:

1) sifatni rejalashtirish;
2) sifatni ta'minlash;
3) sifatni nazorat qilish;
4) sifatni takomillashtirish.

SMTni yaratish uchun quyidagilar zarur:

- korxonaning barcha tayanch jarayonlarini identifikatsiyalash;
- bu jarayonlar o'rtasida davomiylik va o'zaro aloqani o'rnatish;
- ko'rsatkichlar va jarayonlarni nazorat qilish uslublari va me'zonlarini o'rnatish;
- jarayonlarni amalga oshirish va monitoring uchun zarur bo'lgan axborotlar mavjudligini ta'minlash;
- jarayonlarni o'lchash, kuzatish, tahlil qilish va belgilingan natijalarga va uzluksiz takomillashtirishga erishish uchun zarur bo'lgan harakatlarni amalga oshirish.

Xalqaro standartlar quyidagi vaziyatlarda qo'llaniladi:

1. agar shartnomada loyihaviy ishlarga va mahsulotlarga talablar ekspluatatsion tavsifnomalar ko'rinishida ifodalangan bo'lsa yoki ularni aniqlash zarurati ko'rsatilgan bo'lsa, alohida kelishiladi;
2. agar iste'molchi qo'yilgan mahsulot belgilangan talablarga mos kelishiga ishonch hosil qilsa. Vositachi loyihalashtirish, ishlab chiqish, ishlab chiqarish, montaj va xizmat ko'rsatish sohasida o'z imkoniyatlarini isbotlashi lozim.

Tovar vositachisi sifat tizimini mahsulotning belgilangan talablariga muvofiqligini ta'minlaydigan vosita sifatida hujjat bilan rasmiylashtirilgan ishchi holatini ishlab chiqishi va qo'llab-quvvatlashi lozim. Bu quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- standart talablariga muvofiq, sifat tizimiga tegishli hujjat bilan rasmiylashtirilgan amaliyot va ko'rsatmalarni tayyorlash;
- sifat tizimining hujjatlashtirilgan amaliyot va ko'rsatmalarini samarali qo'llash:

ISO 9000:2000 xalqaro standartlarining xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- mahsulot sifatini boshqarishga tizimli yondashuvni qo'llash;
- iste'molchiga yo'naltirilganlik;
- mahsulot hayotiylik siklining butun bosqichlarida talablarni reglamentlashtirish;
- mahsulot sifatini boshqarish barcha asosiy funksiyalar bo'yicha amalga oshiriladi (motivlashtirish va tartibga solishdang tashqari);

- aniq talablarni hujjatli rasmiylashtirish (iloji boricha miqdoriy);
- tavsiyaviy xarakter.

Yuqorida ta'kidlanganidek, tovar va tashkilotlarning raqobatbardoshligini oshirishning asosiy sharti sifatni oshirish hisoblanadi. Masalan, "Djeneral elektrik" kompaniyasi "Olti sigm" dasturiga ko'ra mahsulot sifatini oshirishga yiliga 2 mlrd dollargacha mablag' sarflaydi:

1) favqulodda hodisalar jadvali;
2) t – testlar;
3) eksperementni rejalashtirish;
4) regrission tahlil;
5) Pareto diagrammasi;
6) Mahsulot sifatini nazorat qilishning statistik uslublari (tarqalish diagrammasi, nazorat xaritalari).

Sifatni oshirishning ko'rib chiqilgan vositalari Yaponiya, AQSh, Germaniya va boshqa sanoati rivojlangan mamlakatlarning yetakchi firmalarida qo'llaniladi. Shuning uchun ham mahalliy tovarlar sifati, raqobatbardoshliligi uchun kurash mazkur uslublar (ayniqsa, statistik) joriy qilish bilan boshlanishi juda shubhali. Shu bilan birga ta'kidlaymizki, ko'rib chiqilgan vositalar sanoatning qayta ishlovchi tarmoqlarida mahsulot tayyorlashning texnoloik jarayonlarini nazorat qilishda muvaffaqiyatli qo'llaniladi. Bundan tashqari, tovarlar sifatining taxminan 90 %ga yaqini ishlab chiqarish bosqichida emas, innovatsion menejment va strategik marketing bosqichlarida shakllanadi. Shuning uchun raqobatbardoshlilikni ta'minlashni strategik marketing bosqichidan boshlash lozim[1]. Ta'kidlaymizki, bu muammoga zamonaviy ilmiy yondashuvlar va tamoyillar, uslublar va vositalarin qo'llash lozim.

Mahsulot sifatini nazorat qilish tizimi strategik marketing, ITKI va ishlab chiqarish bosqichlaridagi mahsulot sifati, shuningdek ishlab chiqarish jarayonining barcha bosqichlaridagi texnologik nazorat darajasini aniqlaydigan tashqi muhit komponentlarini nazorat qilish va tartibga solish uslublari va vositalarining yig'indisidir. Korxona darajasida mahsulot sifatini nazorat qilish tizimi tashqi muhitining tashkil etuvchilari bo'lib marketing tadqiqotlari, ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasi va korxona menejmenti tizimi hisoblanadi.

Nazorat samaradorligini oshirish shartlaridan biri menejment tizimi faoliyati hisobini doimiy yuritish hisoblanadi. Resurslar xarajati hisobini iloji boricha resurslarning barcha ko'rinishlari, chiqarilayotgan tovarlar, ularning hayotiylik davri bosqichlari va firma bo'linmalari bo'yicha tashkil qilish lozim. Murakkab texnika bo'yicha rad etishlarning, ekspluatatsiya xarajatlari, texnik xizmat ko'rsatish va ta'mirlashning avtomatlashtirilgan hisobini tashkil etish ham zarur. Tayyorlanadigan mahsulot sifatiga qo'yiladigan talablarning buzilishi ishlab chiqarish va iste'mol xarajatlarining oshishiga olib keladi. Shuning uchun ham sifat talablarini kutilayotgan buzilishlardan o'z vaqtida ogohlantirish, mahsulot ishlab chiqarish minimal xarajatlarida mahsulot sifatining berilgan darajasini

[1]Фатхуддинов Р.А. Стратегия маркетинг. Учебник. 3-е изд., перераб., и доп., - СПб.: Питер, 2003.

ta'minlashning dastlabki va majburiy shart-sharoiti hisoblanadi. Bu vazifa korxonalarda texnik nazorat yordamida hal qilinadi. Texnik nazorat mahsulot tayyorlanishining barcha bosqichlarida uning sifatiga qo'yiladigan texnik talablarni kuzatishni, shuningdek, talab qilinayotgan sifatni ta'minlaydigan ishlab chiqarish sharoitlari va omillarini tekshirishni ko'zda tutadi. Texnik nazoratning obyektlari bo'lib korxonaga tashqaridan kelib tushadigan materiallar va yarim mahsulotlar, korxonaning tayyor ko'rinishdagi mahsulotlari, ishlab chiqarilishining barcha bosqichlari, texnologik jarayonlari, mehnat qurollari,texnologik intizom va ishlab chiqarishning umumiy madaniyati hisoblanadi. Texnik nazorat konstruktor-texnologik xujjatlashtirilish talablariga mos keladigan mahsulot chiqarishni ta'minlash, vaqt va vositalarni kam xarajat qilgan holda mahsulot tayyorlashga moslashish, mahsulot sifatini oshirish va xarajatlarni kamaytirish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish maqsadida foydalanilishi mumkin bo'lgandaslabki ma'lumotlar va materiallarni taqdim etishga mo'ljallangan.

7.3. Sertifikatlashtirish va standartlashtirish mahsulot sifatini boshqarish elementlari sifatida

Yirik xalqaro tashkilotlar, jumladan Evropa Sifat tashkiloti, ISO standartlashtirish xalqaro tashkilotlari tomonidan XXI asr sifat asri, deb e'tirof etildi. Sifat- jamiyat a'zolari mehnatining yuksak samarasi ko'rsatkichi, milliy boylik manbai va eng muhimi, ijtimoiy va iqtisodiy inqirozlardan chiqish omilidir[1].

Hozirgi kunda sifat menejmenti tizimi (SMT)[2]ni joriy etish va shunga asoslangan holda faoliyat yuritishni har qanday taraqqiy etgan kompaniya muhim zarurat deb biladi. Haqiqatan ham sifat iqtisodiy taraqqiyotning asosiy shartlaridan biriga aylanib qoldi. Shu o'rinda ta'kidlash kerakki, SMTdan foydalanishning minimal talablarini ISO 9000 seriyali xalqaro standartlar belgilab beradi.

1988-yilda qabul qilingan ISO 9000:2000 xalqaro standartlari – bu quyidagi standartlarni o'z ichiga oladigan tizimdir:

- ISO 9000 "sifatni ta'minlash bo'yicha sifat va standartlarga umumiy rahbarlik qilish. Tanlash va qo'llash bo'yicha ko'rsatmalar";
- ISO 9001 "Sifat tizimi. Loyihalashtirish va (yoki) ishlab chiqish, ishlab chiqarish, montaj va xizmat ko'rsatishda sifatni ta'minlash uchun model";
- ISO 9002 "Sifat tizimi. Oxirgi nazorat va montajda sifatni ta'minlash uchun model";
- ISO 9003 "Sifat tizimi. Oxirgi sinov va nazoratda sifatni ta'minlash uchun model";
- ISO 9004 "Sifatga umumiy rahbarlik va sifat tizimi elementlari. Boshqaruvchi ko'rsatmalar".

---

[1] «Standart» "Узстандарт"агентлиги илмий-техника журнали №2 2006,-Б.34.

[2] Бундан кейин матн бўйича "сифат менежменти тизими", "сифатни бошқариш тизими", "сифат тизими" атамалари синоним сифатида келади.

Ko'pgina mamlakatlarda bu standartlar milliy standartlar sifatida qabul qilingan. Korxona sifat tizimini mustaqil organlar (uchinchi tomon) orqali baholash va tizimni sertifikatsiyalash kabi yo'nalishlar rivojlanmoqda.

Raqobat sharoitida mavjud bozor sigmentini salohiyatli iste'molchilarga tovar sifati haqida faqat ishonchli axborotlar berish orqaligina egallash mumkin. Iste'molchilarni sifat haqida obyektiv va yetarli axborotlar bilan ta'minlash zarurati kelib chiqqan holda sertifikatlash deb nomlangan nazorat ko'rinishi tarqala boshladi. Sertifikatlash – mahsulotning belgilangan talablarga muvofiqligini tasdiqlash bo'yicha faoliyatidir. Sertifikatlash uchinchi, mustaqil tashkilot tomonidan amalga oshiriladi. G'arbiy Yevropaning deyarli barcha mamlakatlarida, AQSh, va Yaponiyada majburiy sertifikatlash juda keng tarqalgan va qoidaga ko'ra, xavfsizlik, sog'liqni saqlash va atrof muhit muhofazasi bilan bog'liq. Ko'pgina mamlakatlarda sertifikatlash xavfsizlik, kishilar va atrof-muhit uchun juda xavfli bo'lgan mahsulotni sertifikatlash haqidagi qonunlarga asoslanadi.

Sertifikatlash quyidagi asosiy tamoyillarga asoslanadi:

1) mahsulot xavfsizligini va uning sifati haqidagi axborotlarning ishonchliligini baholashda jamiyat va davlat manfaatlarini ta'minlash;

2) ixtiyoriy yoki majburiylik;

3) obyektivlik, tayyorlovchi va iste'molchiga nisbatan mustaqillik;

4) ishonchlilik, kasbiy sinalgan bazadan foydalanish;

5) mahaliy va xorijiy ishlab chiqaruvchilar mahsulotlarni sertifikatlashda jinoyatni istisno qilish;

6) ishlab chiqaruvchiga sertifikatlash va sinov laboratoriyalari bo'yicha tashkilotni tanlash huquqini berish;

7) sertifikatlash ishtirokchilari mas'uliyatini belgilash;

8) huquqiy va texnik ta'minot, shuningdek, tayyorlovchilar savdo qiluvchilar, iste'molchilar, nazorat organlari, bojxona, sug'urta tashkilotlari, birjalar, auktsionlar, arbitrajlar, sudlar tomonidan sertifikatlash (sertifikat va muvofiqlik belgilari) natijalaridan foydalanishning ko'p funksionalligi;

9) sertifikatning ijobiy natijalari yoki sertifikat faoliyatini to'xtatish haqidagi axborotlarning ochiqligi;

10) mahsulotning xususiyatlari, ishlab chiqarish va iste'mol xarakterini hisobga olgan holda, mahsulotni sertifikatlashni yuritish shakl va uslublarining turli-tumanligi.

Sertifikatlashni tashkil qilish ikki bosqichni o'z ichiga oladi:

- sertifikatlanishi lozim bo'lgan mahsulotni yaratish va ishlab chiqarish uchun shart-sharoit ta'minlash va amalga oshirish;
- mahsulotni sertifikatlashni tashkil qilish va yuritish, uning me'yoriy-texnik hujjatlashtirish talablariga muvofiqligini tasdiqlash;

Sertifikatlash iqtisodiy va tashkiliy-texnik jihatlarni o'z ichiga oladi. Mahsulotni ishlab chiqarish va sertifikatlash bilan bir qatorda standartlash bo'yicha xalqaro tashkilot (ISO) tomonidan mahsulotni sertifikatlash ishlarini olib

boradigan sinov markazlar sertifikatsiyasi va akkreditatsiyasi o'tkaziladi. ISOning bu markazi sertifikatlash uchun litsenziya beradi.

Sifat tizimini sertifikatlash uchinchi tomonidan amalga oshiriladi. Me'yoriy model sifatida, qoidaga ko'ra, ISO 9000 seriyasi qo'llaniladi. Ishning dastlabki bosqichi natijalari korxona rahbariyatiga taqdim etiladi, masalan, "Korxonada amal qiladigan sifat tizimini ISO 9000 seriyasi xalqaro standartlari talablariga muvofiq darajagacha etkazish ishlarinin namunaviy dasturi" ko'rinishida. Ta'kidlangan dasturini ishlab chiqish va amalga oshirishning quyidagi bosqichlari bo'lishi mumkin:

I bosqich. Korxonada amal qilinayotgan sifat tizimini takomillashtirish bo'yicha ishlarni tashkil qilish. Bu bosqichning vazifasi korxonada sifat tizimini yaratish va joriy etish bo'yicha ishlarga jalb qilinadigan barcha ijrochilar va birgalikda ijrochilar to'liq va samarali o'zaro faoliyatini ta'minlashdan iborat. Tashkil qilingan ishlar quyidagi asosiy chora-tadbirlarni o'z ichiga oladi:

1) sifat tizimini ishlab chiqish, joriy etish va amal qilishi vaqtida uning tashkiliy tuzilmasini shakllantirish;

2) sifat tizimining dastlabki modelini va uni amalga oshirishning uslubiy yondashuvlarini shakllantirish;

3) dasturni ishlab chiqish va bajarish haqida buyruqni nashr etish;

4) ishning kalendar rejasini ishlab chiqish va tasdiqlash;

5) sifat sohasida korxona siyosatini ishlab chiqish va tasdiqlash;

6) sifatni boshqarish bo'yicha nazariya va ilg'or tajribalarni o'rganish;

7) sifat tizimi komponentlari bo'yicha mahsulot sifati uchun korxona bo'linmalari o'rtasida vakolat va majburiyatlarni taqsimlash;

8) loyihaoldi tahlillarni yuritish uchun dastlabki ma'lumotlarni majmualashtirish;

9) mazkur bosqichga ta'lluqli bo'lgan sifat tizimi uslubiy hujjatlarini ishlab chiqish.

II bosqich. Ma'lum bir mahsulotni ishlab chiqarishni tadqiq etish va sifat bo'yicha me'yoriy-texnik hujjatlarni (MTH) tahlil qilish. Mazkur bosqichning vazifasi ISO-9000 seriyali xalqaro standartlar talablarini bajarish asosida sifat tizimi masalalarini faktik amalga oshirishni aniqlash, shuningdek, mahsulot ishlab chiqarishda nozik jihatlarni ko'rsatishdan va ularning mazkur mahsulot sifatining barqarorligiga ta'sirini belgilashdan iborat. Ishlab chiqarish holatini tadqiq qilish quyidagilarni nazarda tutadi:

1) uslubiy materiallarni ishlab chiqish;

2) mahsulot tayyorlanishining texnologik zanjiri bo'yicha ishlab chiqarish elementlarining holatini tahlil qilish va baholash;

3) mahsulotning hayotiylik sikli bosqichlarida mahsulot sifatiga talablar, boshqaruv va sifat bo'yicha korxona siyosati sifati sohasida faktik natijalar muvofiqligini tahlil qilish va baholash.

7.4. O'zbekistonda xalqaro standartlarning qo'llanilishi, uning iqtisodiy mohiyati va amaliy ahamiyati

Respublikamiz korxonalarning raqobatbardoshligini oshirish va xalqaro bozorlarga chiqishga erishishi uchun ISO 9000 seriyali xalqaro standartlar asosida SMTni joriy etishga qiziqish bilan qarayotganlar soni ortib bormoqda. SMTni joriy qilish korxonalarning tenderlarda ishtirok etish, menejment tizimini takomillashtirish, ishlab chiqarish jarayonlarini optimallashtirish va hamkorlik aloqalarni rivojlantirish imkoniyatlarini yaratadi.

Korxonada ISO 9001 sertifikatining mavjudligi hamkorlik munosabatlarni rivojlantirish, investitsiyalarni jalb etish, jahon moliyaviy bozoriga chiqishning majburiy shartlaridan bo'lib hisoblanadi. ISO sertifikati – nufuzli va obro'li xalqaro tashkilot (ISO) tomonidan xolisona tan olingan guvohnomadir.

ISO 9000 seriyali xalqaro standartlar tarixi 1987-yildan boshlanadi.Aynan shu yilda ISO tashkiloti sifat menejmenti tizimini tashkillashtirish bo'yicha eng ilk ISO 9000-87 nomli universal standartlarni qabul qilgan. AQShda harbiy soha uchun yetkazib beriladigan mahsulotning sifat darajasini hamda ta'minotchilarni baholashda qo'llanilgan standartlar ISO 9000 standartlariga asos qilib olingan. ISO 9000 standartlarini ishlab chiqishda sifatni boshqarishga kompleks yondashuv (Total Quality Management, TQM) asos qilib olingan.

ISO 9000 quyidagi 5 ta asosiy standartlarni o'z ichiga oladi:

1. ISO 9000:2000 Sifat menejmenti tizimlari. Asosiy tamoyillar va lug'at.

2. ISO 9001:2000 Sifat menejmenti tizimlari. Talablar (sertifikatlashtirish va audit maqsadlari uchun qo'llaniladigan va sifat tizimiga zaruriy talablar yig'indisidan iborat).

3. ISO 9004:2000 Sifat menejmenti tizimlari. Yaxshilash bo'yicha ko'rsatmalar (korxona faoliyatining yuqori samaradorligiga mo'ljallangan sifat menejmenti tizimini yaratish bo'yicha uslubiy ko'rsatmalardan tarkib topgan).

4. ISO 19011:2000 Sifat menejmenti tizimi va atrof-muhitni himoyalanganligini tekshirish bo'yicha ko'rsatmalar.

5. ISO 10012 O'lchash vositalarining sifatini ta'minlash.

ISO 9000 standartlari dunyoning ko'plab davlatlarida tan olingan. O'z DSt ISO 9000 standartlari tegishli standartlarning original versiyasidan o'zbek tiliga o'girilgan. Ta'kidlash joizki, ISO 9000 bo'yicha sertifikatlashtirish talablar ishlab chiqaruvchilar uchun majburiy bo'lib hisoblanmaydi. Sanoati rivojlangan mamlakatlarda ISO 9000 bo'yicha sertifikatlashtirish harbiy va aerokosmik sohalardagi ta'minotchilar, shuningdek, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar sifati inson hayoti bilan bog'liq bir qancha sohalarda (qonun bo'yicha) majburiy hisoblanadi.

Ayni paytda ISO 9000 sertifikatining mavjudligi korxonaning bozorlarda faoliyat yuritishi yoki bozorlarga kirishida muvaffaqiyatning asosiy omillaridan biri bo'lib xizmat qiladi. U korxonaning dunyo bozorlarida faol ishtirokchi ekanligidan va faoliyatining takomillashganligidan dalolat beradi. Bundan tashqari,

korxonada sifat tizimining mavjudligi ta'minotchilarning ham sertifikatlashtirilgan sifat tizimiga ega bo'lishligini taqozo etadi.

ISO 9000 standartlari turkumining universalligi shundan iboratki, ularda har bir alohida mahsulot yoki xizmatlar turi (masalan, mahsulotning talab etilgan texnik tavsiflari) uchun sifat mezonlarini mutloq o'lchanishi tavsiya etilmaydi. Mahsulot yoki xizmatlarning insonlarni talablarini qondirish xususiyati bo'lsa ular sifatli hisoblanadi.

ISO 900 standartlar turkumi faqat sifat tizimi ishchi holati uslubiyotini namoyon etadi, o'z o'rnida ishlab chiqarish korxonalarining mahsulot va xizmatlarning yuqori sifatliligini boshqacha so'z bilan aytganda, iste'molchilarning yuqori darajada qanoatlanishini ta'minlashlari lozim. Sertifikatlash tizimining mavjudligi korxonaga quyidagi imkoniyatlarni beradi:

- takrorlanuvchi jarayonlarni qisqartirish hisobiga uning samaradorligini oshirish va boshqaruv tashkiliy tuzilmasini takomillashtirish;
- jarayonlarni tartibga solish va talablarga rioya qilish, o'z vaqtida nazorat qilish hisobiga ishlab chiqarilayotgan mahsulot va ishlab chiqarish jarayonlarini yaxshilash;
- mahsulot yoki xizmatning sifat darajasini oshirish;
- mahsulotnnig sotish hajmini ko'paytirish;
- noishlab chiqarish (shikoyat va noroziliklar, yaroqsizlik, ishlab chiqarishdagi) xarajatlarini kamaytirish;
- ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarni jahon narxlarida sotish;
- xorijiy va mahalliy hamkorlar, ta'sischilar ko'z o'ngida korxona qiyofasini yaxshilash;
- korxona raqobatbardoshligini oshirish;
- korxonaning bozorda mustahkam va barqaror holatga ega ekanligi to'g'risida jamoatchilik fikrini shakllantirish;
- imtiyozli kredit va sug'urtalashni qo'lga kiritish;
- ishlab chiqarish, ish va xizmatlarga shahar yoki davlat va mahalliy buyurtmalarini olish imkoniyatini taqdim etish.

Odatda ISO 9000 standartlarini joriy etishdan ikkita maqsad ko'zda tutiladi. Birinchi holatda standartlardan tashkilot samaradorligini oshirish vositasi sifatida foydalaniladi. Bunda standartlarni joriy etishga ichki ehtiyoj mavjud bo'lib, buni yuqori pog'ona rahbariyati yaratadi. Chunki busiz kelgusida rivojlanish bo'lmaydi. Bunday strategiyada tizimning natijaviyligini oshirish, xolisona ichki auditni o'tkazish, o'z-o'zini baholash uchun resurslarni belgilash, eng maqbul hujjatlar tarkibini ishlab chiqish zaruriyati paydo bo'ladi va sifat tizimi tashkillashtirish jarayonida mahsulot sifati birinchi o'rinda turadi.

Ikkinchi holatda esa, standartlar sertifikat olish maqsadida joriy etiladi. Bunda boshqalardan qolishmaslik istagi, shartnomalar tuzishda iste'molchilar, hamkorlar yoki tender talablari shartlarini bajarish maqsadida standartlar joriy etiladi. Bunday holatda barcha kuch va e'tibor sertifikatlashtirish idorasi talablarini rasmiy bajarish va hujjatlarni ishlab chiqishga qaratiladi. Texnik, iqtisodiy va boshqaruv

qarorlarini qabul qilish o'rniga, xodimlar faqat tekshiruvchilar uchun zarur bo'lgan ishlarni bajarishadi. Aslida esa standartlarni joriy qilishdan asosiy maqsad bu tizim sifatini yaxshilashdan iborat bo'lmog'i lozim.

SMT samarali joriy etish uchun korxonaning sifat sohasidagi strategiyasini aniqlash, korxonada SMT ishlab chiqish va joriy etish bo'yicha ishchi guruhini tashkil etish, biznes jarayonlari tahlilini o'tkazish, korxonada sifatni boshqarish sohasida bajarilgan ishlarni batafsil tahlil qilish kerak bo'ladi. Sifat menejmenti tizimini va SMTning hujjatlashtirish amaliyotini ishlab chiqish mashaqqatli va masuliyatli bo'lganligi bois ham u loyihaning alohida bosqichi etib belgilangan.

ISO 9000 standartlari bo'yicha sertifikatlashtirish korxona sifat tizimi tarkibining rasmiy talablarga muvofiqligini ko'zda tutadi. Sifat tizimining bu talablarga muvofiqligini ta'minlash jarayoni o'ta mashaqqatli bo'lib, unga ko'p vaqt talab etiladi. Shuning uchun ham rahbariyat ISO 9000 bo'yicha sertifikatlashtirishga korxonaning sifat tizimi tayyorligi to'g'risida qaror qabul qilishdan oldin, bu ishga har tomonlama puxta yondashib, korxona uchun sifat tizimiga sertifikat nima uchun kerakligini aniqlashtirishi va yaqqol tasavvur qilishi talab etiladi.

Menejment sohasidagi ilg'or tajribalar umumlashgan xalqaro standartlarga, jumladan, ISO 9001 (Sifat menejmenti tizimi), ISO 14001 (Ekologik menejment tizimi), OHSAS 18001 (Kasbga oid xavfsizlik va salomatlik sohasidagi menejment tizimi) va SA 8000 (ijtimoiy mas'uliyat menejmenti tizimi)ga asoslangan. Yuqorida keltirilgan standartlar talablarini va biznesni rivojlanish strategiyasini hisobga olgan holda menejmentning umumlashgan tizimini (MUT) yaratish mumkin.

Hozirgi vaqtda ko'plab tashkilotlarda sifat menejmenti, ekologik menejment, kasbga oid xavfsizlik va salomatlik sohasidagi menejment tizimlarini o'zida mujassam etgan menejmentning umumlashtirilgan tizimlarini (MUT) yaratishga bo'lgan qiziqishlarining oshib borishi kuzatilmoqda. Ayrim holatlarda, MUT tarkibiga ijtimoiy mas'uliyat menejmenti ham kiritilmoqda. Yaratilayotgan MUTga tashkilotning umumiy menejmenti, qisman moliyaviy menejment, xavf-xatarlar menejmenti, ma'lumotlar oqimi menejmenti kiritilgani bilan, ular muammolarning umumiy majmuasini qamrab olmaydi. Lekin tashkilot menejmentning umumiy tizimidan foydalanishida majmuali yondashuvga asoslanadigan bo'lsa, xarajatlarni qisqartirish hamda natijaviylikka erishish imkoniyatini qo'lga kiritadi. Bunday tizimlar jahon miqyosida raqobatbardosh bo'lishni maqsad qilgan korxonalar uchun zarur bo'lib hisoblanadi. O'zbekiston uchun ham MUT yaratish va joriy qilish korxonalarni xalqaro standartlar talablariga muvofiq sertifikatlashtirish xizmat qilishi mumkin,

Hozirgi paytda MUT quyidagi xalqaro standartlar asosida yaratilmoqda:

- ISO 900 seriyali standartlar bo'yicha sifat menejmenti tizimi;
- ISO 14000 standartlari bo'yicha ekologik menejment tizimi;
- OHSAS 18000 seriyali standartlar bo'yicha sanoat xavfsizligi va mehnatni muhofazalash tizimi;

• SA 8000 standarti bo'yicha ijtimoiy va axloqiy (etika) menejmenti tizimi.

Menejmentning umumlashgan tizimi (MUT) - ikki yoki undan ortiq xalqaro standartlarning talablariga javob berib, yagona maqsadni ko'zlab ishlovchi tashkilotning umumiy menejmenti tizimining bir qismidir.

Turli yo'nalishdagi menejment tizimlarini o'z ichiga olgan umumlashtirilgan menejment tizimidagi standartlarning tuzilmasi va tarkibidagi elementlar qatori va ulardagi talablarning o'xshashligi ularni bir tizimga birlashtirish imkonini beradi. ISO 9001 standarti talablari va usullarining universalligi ISO 14001, OHSAS 18001 va SA 8000 standartlariga muvofiq korporativ menejment tizimlarini qiyinchiliklarsiz birlashtirishga imkon beradi. ISO 14001, OHSAS 18001 standartlarining talablari va elementlari bilan tanishish orqali ularni yuqoridagi standartlar bilan yaqinligini ko'rish mumkin. ISO 14001 standarti ishlab chiqarish omillarini atrof-muhitga salbiy ta'sirini kamaytirishga yo'naltirilgan bo'lsa, OHSAS 18001 standarti ishlab chiqarish omillarining korxona mol-mulki va xodimlar salomatligiga salbiy ta'sirini kamaytirishga yo'naltirilganligi bilan farqlanadi. ISO 14001 va ISO 9001 o'zaro bog'liqligi va muvofiqligi ISO 14001 standartining B ilovasida aks etgan. ISO 14001, OHSAS 18001 va SA 8000 bo'yicha yondashuv va menejmentning umumlashgan tizimlari talablari asosida bajariladigan ishlar bosqichlari ISO 9001 bo'yicha sifat menejmenti tizimini yaratishda aynan sifat menejmenti tizimining mavjudligi, tabiiyki, standartlarning o'ziga xos hususiyatini hisobga olinishi bilan farq qiladi.

Xalqaro standartlar talablariga muvofiq MUT sertifikatlashtirish tashkilot raqobatbardoshligini oshirish, texnika xavfsizligi va mehnatni muhofaza qilish, sanoatda ishlab chiqarishida xavfsizlikni ta'minlash va ekologik muammolarni samarali hal qilish, bularning natijasida manfaatdor tomonlarda ishonch hosil qilish vositasi hisoblanadi. Ko'pchilik xorijiy firmalar menejmentning umumlashgan tizimlari asosida muvaffaqiyatli ishlamoqda. Sertifikatlashtirish amaliyoti yoki menejment tizimiga muvofiq sertifikatlashtirish bo'yicha akkreditatsiyalangan idoralarni ro'yxatga olish rivojlanmoqda.

Bugungi kunga kelib, xalqaro standartlar jahonda tobora keng tarqalib bormoqda. Xalqaro standartlashtirish tashkilotining ma'lumotlariga ko'ra,

2010-yilda dunyoning 1118,5 ming korxonasi o'z sifat menejmenti tizimlarini xalqaro standartlar talablariga muvofiq sertifikatlashni amalga oshirgan. 1995-yilda bunday korxonalar soni bor yo'g'i 127,3 mingta bo'lgan bo'lsa, yuqorida keltirilgan raqam ushbu ko'rsatkich 8,6 baravarga oshganligidan dalolat beradi. Bunday ijobiy tendentsiya birinchi navbatda jahon iqtisodiyotidagi umumiy vaziyatning o'zgarishi bilan izohlanadi.

Jahon iqtisodiyotidagi umumiy vaziyatning o'zgarishi turli mahsulotlarga beriladigan sifat sertifikatlari sonining o'sish tendentsiyalariga ham ta'sir ko'rsatdi. Bunday holat jahon hamjamiyatinng oziq-ovqat mahsulotlarining xavfsizligini kafolatlash masalasiga alohida e'tibor qaratayotganligi va hozirgi kunda eng dolzarb masala sifatida ko'tarilayotganidan dalolat beradi. Masalaga bunday e'tibor qaratilishi oziq – ovqat xavfsizligi aholi salomatligining muhim shartlaridan

biri hamda iqtisodiy o'sish va mamlakatning barqaror rivojlanish omili ekanligi bilan ham izohlanadi.

Sifat muammolari bilan shug'ullangan mashhur mutaxassis V.A.Lapidus xalqaro standartlarning, xususan ISO 9000 yutug'ini quyidagi sabablar bilan izohlaydi[1]: birinchidan, umumiy sifat mavzusining butun dunyoda dolzarbligi; ikkinchidan, standartlar borasida dunyo bo'yicha kelishuv mavjudligi; uchinchidan, ommalashuvning multiplikativ usulining keng tarqalishi. Birinchi va ikkinchi sabablarning ma'nosini izohsiz ham tushunish mumkin. Uchinchi sabab esa, standartlar talablarining tashkilotlar bilan ishlaydigan ta'minotchi korxonalarga ham taalluqli ekanini ifoda etadi, ta'minotchilar esa o'z navbatida, o'z subpudratchilaridan ISO 9000 seriyali standartlarni joriy qilishni talab etishadi. Shu o'rinda sifatni doimo yaxshilashga undaydigan quyidagi omillarni ham sanab o'tish maqsadga muvofiq bo'ladi:

- shaxsiy, ishlab chiqarish va ijtimoiy ehtiyojlarning uzluksiz o'sib borishi;
- jahonda fan – texnika taraqqiyotining ahamiyati va sur'atlarining o'sib borishi;
- xizmatlar va mahsulotlar turlarining murakkablashib borishi, ular bajaradigan vazifalar ahamiyatining tobora ortib borishi;
- mahsulot ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish hajmlarining ortib ketishi va buning oqibatida yaroqsiz mahsulot va reklamatsiyalar vujudga kelish ehtimolining o'sishi;
- iste'molchilarning sifat darajasi nisbatan past bo'lgan mahsulot va xizmatlarni qabul qilmasligi;
- ishlab chiqarishni jadallashtirish va samaradorligini oshirishga bo'lgan talablarning kuchayishi;
- jahon bozorlarida raqobatning tobora o'sishi[2].

Raqobat bozor xo'jaligining eng muhim xususiyatlaridan biri bo'lib hisoblanadi. Iqtisodiyot sohasida raqobat yangi raqobatbardosh tovarlar ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish yo'li bilan o'z salohiyati va imkoniyatlarini amalga oshirish uchun sharoitlar yaratadi. Globallashuv jarayonlari kuchayib borayotgan sharoitlarda esa xalqaro raqobat muammolari birinchi o'ringa chiqib boradi. Raqib mamlakatlar ustidan raqobat ustunligiga erishishni ta'minlash davlat faoliyatining asosiy strategik yo'nalishi hisoblanadi. Lekin shu bilan birga raqobat ustunliklariga erishishdan avval mamlakatda raqobat muhitini ta'minlash chora-tadbirlarini ko'rish kerak bo'ladi.

So'ngi yillarda mamlakatimizda standartlashtirish, ularni respublika korxonalarida samarali qo'llash masalalariga iqtisodiy islohotlarning ustuvor yo'nalishlaridan biri sifatida qaralmoqda. O'zbekistonning standartlashtirish amaliyotida yuritiladigan quyidagi me'yoriy hujjatlarni keltirib o'tish mumkin:

- xalqaro standartlar;
- davlatlararo standartlar;

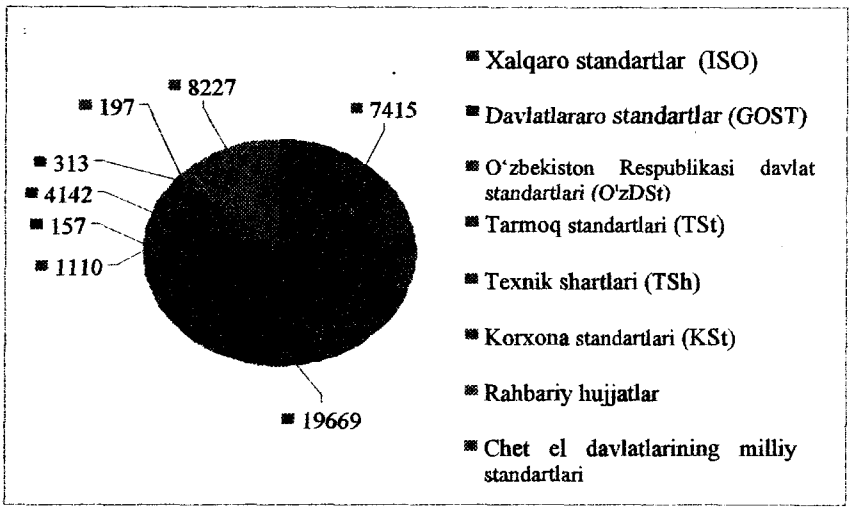
---

[1] Лапидус В.А. Всеобщее качество в российских компаниях. М. ОАО «Типография «Новости», 2002

[2] Мишин В.И. Управление качеством. М. Собрание 1999 -С. 9.

- O'zbekiston Respublikasining davlat standartlari;
- tarmoq standartlari;
- texnik shartlar;
- korxona standartlari;
- chet davlatlarning milliy standartlari.

Respublika standartlashtirish bazasida mavjud me'yoriy hujjatlarning toifalar bo'yicha taqsimlanishi 7.1-rasmda keltirilgan.



7.1-rasm. **Respublika standartlashtirish bazasida mavjud me'yoriy hujjatlarning toifalar bo'yicha taqsimlanishi.**

O'zbekiston Respublikasi standartlashtirish bazasida amalda bo'lgan turli toifadagi 41230 me'yoriy hujjatlar mavjud bo'lib, shulardan, 7415 tasi yoki 18 %ni xalqaro standart (ISO)lar, 19669 tasi yoki 47,7 %ni davlatlararo standart (GOST)lar tashkil etadi.

Ko'rinib turibdiki, xalqaro va davlatlararo standartlar me'yoriy hujjatlar bazasining deyarli 66 % ni tashkil etadi. Respublikamiz hududida asosan MDH mamlakatlarida amalda bo'lgan davlatlararo standartlarning qo'llanilishi buning asosiy sabablaridan biri bo'lib hisoblanadi. Ta'kidlash joizki bunday holat respublikamizda ishlab chiqarilayotgan va yetishtirilayotgan mahsulotlarning hamda xizmat turlarining xalqaro darajada tan olinishi uchun asos bo'la olmaydi.

Bugungi kunda dunyoning yetakchi mamlakatlarida davlat va fuqarolarning iqtisodiy manfaatlari markazida sifat muammolari turadi, chunki ushbu davlatlarda ushbu muammolarga berilayotgan e'tibor mahsulot va xizmatlarning raqobotbardoshligi va yuqori sifatliligini ta'minlash bilan birga, jahon bozorining ko'pgina sohalarida muhim o'rin egallashiga yordam beradi. Qator mamlakatlarda aynan

sifatning milliy g'oya darajasiga ko'tarish iqtisodiy samaradorlikning o'sishiga, jahon iqtisodiy inqirozidan chiqishga zamin tayyorlaydigan omilga aylanmoqda.

Hozirgi kunda iqtisodiyotning barcha sohalarida faoliyat yuritayotgan milliy korxonalarning ko'pchiligi sifat menejmenti tizimini qo'llashga va ISO 9000 seriyali standartlar talablariga muvofiqlik setifikatlarini olishga harakat qilmoqdalar. Shuni ta'kidlash kerakki, ISO 9000 seriyali xalqaro standartlar majmuasi jahonning juda ko'p mamlakatlarida o'zining samaradorligini ko'rsatdi.

O'zbekistonda SMTini joriy etish uchun o'rtacha 1,5 ming dan 2,0 ming AQSh dollarigacha, sertifikatlash xarajatlari esa, 4,0 mingdan 10,0 ming AQSh dollarigacha bo'lgan miqdorni tashkil etishi to'g'risida ma'lumotlar mavjud. Ayni paytda respublikada faoliyat olib borayotgan 31ta kompaniyada olib borilgan tadqiqot natijalari SMTini joriy etish uchun o'rtacha 21,0 ming AQSh dollari, bir xodimga ketadigan o'rtacha xarajatlar 15,5 AQSh dollarini tashkil etishini ko'rsatdi.

Unga ketadigan xarajatlar miqdorini belgilash talablari ISO GUIDE 62 IAF Guidance on the Application of ISO / IEC Guide 62:1996[1] nomli (ISO qayd 62) ISOni joriy qilish va sertifikatlash hajmini aniqlash va baholash instruktsiyasida (yo'riqnomada) belgilab qo'yilgan. Bunda turli omillar, jumladan, tashkilot yoki korxonaning katta-kichikligi, xodimlarning umumiy soni, faoliyat turi, tashkilotning qay darajada SMTini joriy etishga tayyorligi kabilar hisobga olinishi ko'zda tutilgan . Shular qatorida tashkilot yoki korxonaning qaysi mamlakatda joylashganligi ham inobatga olinadi.

Asosiy hulosalar

1. Sifat bu mahsulotning o'ziga mos funksional vazifalaridan kelib chiqib, biror bir turdagi aniq ehtiyojlarni qondirish imkoniyatlarini yaratuvchi uning yalpi (konstruktorlik, estetik, ijtimoiy, iqtisodiy, psixologik) xususiyatlar yig'indisi bo'lib hisoblanadi.

2. Mahsulot sifati – mahsulotga kelishilgan yoki nazarda tutilgan ehtiyojlarni qondirish qobiliyatini beradigan uning xususiyatlari va tavsiflari yig'indisi.

3. Sifat bu mahsulotning hayotiylik siklining barcha (ilmiy tadqiqot, eksperemental tadqiqot, loyihalashtirish, eksperemental ishlab chiqarish va ishlab chiqarish) bosqichlarida shakllanadi va mahsulotni iste'mol jarayonida (ekspluatatsiya va foydalanish) baholanadi va amalga oshadi.

4. Mahsulot sifatini boshqarish bu korxonaning butun faoliyatini va uning har-bir xodimi faoliyatini iste'molchilar manfa'ti yo'lida mehnat qilishga yo'naltiradi.

---

[1]IAF Guidanceon the Application of ISO / IECGuide 62:1996,General Requirements for Bodies OperatingAssessment andCertification / Registration of Quality SystemsIssue 2,p 29,31

5. Korxona darajasida mahsulot sifatini nazorat qilish tizimi marketing tadqiqotlari, ITKI, xomashyo, materiallar, ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasi va korxona menejmenti tizimi hisoblanadi.

6. Yirik xalqaro tashkilotlar, jumladan Evropa Sifat tashkiloti, ISO standartlashtirish xalqaro tashkilotlari tomonidan XXI asr sifat asri, deb e'tirof etildi. Sifat menejmenti tizimi (SMT) ni joriy etish va shunga asoslangan holda faoliyat yuritishni har qanday taraqqiy etgan kompaniya muhim zarurat deb biladi. SMTdan foydalanishning minimal talablarini ISO 9000 seriyali xalqaro standartlar belgilab beradi.

7. O'zbekistonda ISO 9001 sertifikatning mavjudligi hamkorlik munosabatlarni rivojlantirish, investitsiyalarni jalb etish, jahon moliyaviy bozoriga chiqish uchun majburiy shartlardan biri bo'lib hisoblanmoqda. ISO sertifikati – nufuzli va obro'li xalqaro tashkilot (ISO) tomonidan xolisona tan olingan guvohnomadir.

8. O'zbekiston Respublikasi standartlashtirish bazasida amalda bo'lgan turli toifadagi 41230 me'yoriy hujjatlar mavjud bo'lib, shulardan, 7415 tasi yoki 18 % ni xalqaro standart (ISO)lar, 19669 tasi yoki 47,7 % ni davlatlararo standart (GOST)lar tashkil etadi.

Nazorat savollari

1. Sifat tushunchasining tub ma'nosini tushuntirib bering?
2. Mahsulot sifati qanday xususiyatlar bilan tavsiflanadi?
3. Mahsulot sifatining estetik xususiyatlarini tavsiflab bering?
4. Mahsulot bahosi bilan sifati o'rtasida asoslangan baho qanday o'rnatiladi?
5. Mahsulot sifatini boshqarish elementlarini aytib bering?
6. Sifat borasida tadqiqotlar olib borgan qaysi yirik olimlarni bilasiz va ular sifat bo'yicha qanday ilmiy g'oyalarni ilgari surishgan?
7. Sifat bo'yicha "Deming" nomidagi mukofotning mohiyatini tushuntirib bering?
8. ISO 9000 seriyali xalqaro standartlar majmuasini tushuntirib bering?
9. O'zbekistonning standartlashtirish amaliyotida yuritiladigan me'yoriy hujjatlarni keltirib o'ting?
10. Korxonalarda sifatni doimo yaxshilashga undaydigan omillarni sanab o'ting?

8-BOB. ISHLAB CHIQARISH MENEJMENTIDA TADQIQOT USULLARI VA ULARNING MOHIYATI

«Marketing bu – xaridorlar ehtiyojini va talabini baholash vositasi orqali savdoni rivojlantirish, bandlikni o'stirish va bu ehtiyoj va talabni qondirishga yo'naltirilgan ilmiy-tadqiqot loyiha konstruktorlik ishlarini olib borishdagi menejmentning ijodiy funksiyasi bo'lib hisoblanadi»

A.Xosking

8.1. Ishlab chiqarish menejmentini tadqiq qilishning asosiy uslublari

Ishlab chiqarish menejmenti tashkilotining tahlili bozor, marketing faoliyati, boshqaruv siklining tuzilishi va mazmuni, boshqaruv mehnati tashkiloti, boshqaruv jarayonlarining axborot, texnik va matematik ta'minoti, boshqaruv organlari tarkibi va sarf-xarajatlarining o'zaro bog'langan kompleks jarayonidan iborat bo'ladi. Tahlil – ishlab chiqarish menejmenti tashkilotini takomillashtirish borasidagi har qanday tadbir ishlovining birinchi bosqichidir.

Qo'yilgan maqsad va vazifalardan kelib chiqib tahlil boshqaruv tizimining turli qismlarini qamrab olishi, turli detallashtirish darajasiga ega bo'lishi va har xil materiallarni tayyorlash bilan tugallanishi mumkin, ammo tahlilning uslubiy asoslari va boshlang'ich pozitsiyasi bir xil bo'lib qoladi.

Tahlil uch bosqichdan iborat bo'ladi:

- ishlab chiqarish menejmenti tashkilotining ahvoli haqida ma'lumot to'plash;
- tahlil qilinayotgan jarayon yoki obyektni tavsiflash;
- qo'yilgan vazifalarga erishish maqsadida turli ko'rsatkichlar tizimini qayta ishlash.

Ishlab chiqarish menejmenti tashkilotining mohiyatidan kelib chiqib, uni tahlil qilishning quyidagi yo'nalishlarini ajratish mumkin:

a) boshqaruv xodimlarining kadrlar tarkibi tuzilmasi, ularning mehnati tashkilotini qismlarga ajratib tahlil qilish; axborot, boshqaruv texnikasi, turli boshqaruv usullaridan foydalanish tahlili;

b) boshqaruv tuzilmasining mufassal tahlili, boshqaruvning turli organlari o'zaro hamkorligining tahlili, bozor va marketing faoliyatining tahlili, mehnatning funksional bo'linishi tahlili va h.k.

Boshqaruv tuzilmasini mufassal tahlil qilishda uning nisbatan yirik obyekt tizimi, yondosh obyektlar (korxona va birlashmalar) bilan aloqalari, korxonalari va bozori yoki tarmog'i ajratiladi;

d) vaqtga ko'ra tahlil - qarorlarni tadqiq qilish, qarorlarning tayyorlanishi, qabul qilinishi va ularning ijrosini tashkiliy o'rganish, ma'lum vazifalarni bajarishda boshqaruv bo'linmalari o'zaro hamkorligining izchilligi va ish vaqtining muvofiqlashtirilishini o'rganish. Boshqaruv jarayonini ham statika, ham dinamikada ko'rib chiqish mumkin;

e) operatsiyalar tadqiqoti. "Operatsiya" va "ishlab chiqarish" atamalari o'xshash ma'noga ega.

Ishlab chiqarish menejmenti tashkilotining tahlili to'liq xususiyatga ega bo'lishi yoki boshqaruv tizimining qaysidir qismini o'rganishi (tematik tahlil); ko'lamli bo'lishi, ya'ni boshqaruvning barcha asosiy pog'ona va bo'g'inlarini qamrab olishi yoki muayyan pog'ona yo bo'g'ingagina taalluqli bo'lishi mumkin.

Yaqin vaqtgacha ishlab chiqarish menejmenti tashkiloti boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini takomillashtirish, kadrlar tarkibini o'rganish va shu kabi maqsadlarda faqat tematik yoki maqsadli tahlillargina o'tkazilar edi.

Bozor munosabatlariga o'tilishi bilan ishlab chiqarish menejmenti tashkilotini to'liq tizimli tahlildan o'tkazish zarurati tug'ildi.

Ishlab chiqarish menejmenti tashkilotining tahlili qator talablarga javob berishi kerak. Tahlil obyektiv, tizimli, kompleks va izchil bo'lishi lozim.

Tahlilning obyektivligi hisob-kitob usullarining to'g'ri tanlanishi, aniq normativ materiallar, standart yechimlarning mavjudligi, ijrochilarning mas'uliyati va malaka darajasi bilan ta'minlanadi. Tahlilning tizimliligi va kompleksligi xulosalarning to'liq, ishonchli va aniq bo'lishini ta'minlaydi. Tahlil o'z vaqtida o'tkazilishi va istiqbolli bo'lishi kerak. U menejment tashkilotini takomillashtirishga imkoniyat yaratishi lozim.

Menejment jarayonining mohiyatini tushunish uchun uning elementlari bilan turli hodisalarning sabablari o'rtasidagi turg'un aloqalarni ko'ra bilish va ularni bir butunga birlashtirish lozim. Shunday qilib, ishlab chiqarish menejmenti tashkilotini o'rganish tahlil va sintezni uyg'unlashtirish, deduktiv va induktiv usullarni qo'llashni talab qiladi.

Tahlil – bu ilmiy tadqiqot usuli bo'lib, u menejment tashkilotining har bir jarayoni va elementini tarkibiy qismlarga ajratish va ularni puxta o'rganishni nazarda tutadi.

Sintez – bu butun boshqaruv obyektini barcha elementlari bilan o'zaro bog'liqlikda ilmiy tadqiq qilish usuli bo'lib, u obyektning barcha elementlarini fikran birlashtirishni nazarda tutadi.

Induktiv usullar ko'plab alohida voqea-hodisalarni o'rganish asosida umumiy xulosa chiqarish imkonini beradi. Deduktiv usullar esa hodisalarni aniqlashdan umumiy qonuniyatlarni keltirib chiqarish va xususiy xulosalarga o'tish imkonini beradi. Induksiya va deduksiya bir-biri bilan tahlil va sintez singari bog'liq bo'ladi.

Abstrakt usul yoki abstraktsiya usuli ko'rib chiqilayotgan hodisaning ayrim ahamiyatsiz jihatlariga e'tibor bermay, butun e'tiborni uning umumiy muhim jihatlariga qaratish zarur bo'lgan hollarda qo'llanadi.

Statistik-iqtisodiy usul - bu menejment tashkilotining miqdoriy va sifat jihatidan tahlilidir; statistika - bu eng avvalo usul, har qanday iqtisodiy hodisa esa - bu miqdoriy va sifat jihatlarining birligidir.

Konstruktiv hisob-kitob usuli boshqaruv ishi tashkiloti shakllarini baholash, tashkiliy tuzilmalarni takomillashtirish rejalarini ishlab chiqish va shu kabilar bilan bog'liq.

Masalan, boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini takomillashtirishda hisob-kitoblar uch marta o'tkaziladi: dastlabki xomcho't, kutilayotgan samaraning hisob-kitobi, amaldagi samaraning hisob-kitobi.

Modellashtirish usulida tadqiqot obyektning o'zida emas, balki uning modelida o'tkaziladi. Masalan, tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirishda "maqsadlar daraxti" modeli qo'llanadi.

Iqtisodiy-matematik usulda ham boshqaruv modellari tadqiq qilinadi. Bu usulni qo'llashda EHMdan foydalaniladi.

Monografik usul - bu tadqiq qilinayotgan boshqaruv obyektini kuzatish yo'li bilan batafsil tavsiflash demakdir.

8.2. Ishlab chiqarish menejmentida marketing tadqiqotlari tizimi.

Axborot–bu eng avvalo qimmatbaho tovarlardir. Biron-bir ishni boshlashdan oldin, inson ushbu ish to'g'risida ko'proq ma'lumot to'plashga harakat qiladi. Marketing ham bundan holi emas. Marketing bo'yicha menejer bozor konьyukturasi haqida, o'z mahsulotining ahvoli to'g'risida qanchalik ko'proq ma'lumot to'plasa, muvaffaqiyatga erishish imkoniyati shunchalik ko'p bo'ladi. Bozorning milliy chegarasi yo'qligi va unda ko'plab odamlar manfaati mujassam bo'lganligi uchun kim qancha mahsulot hajmini qaysi narxda sotib olishni aniqlash juda murakkabdir.

Marketing tadqiqotlari – marketing qarorlarini qabul qilishda noaniqliklarni kamaytirish maqsadida axborotlarni yig'ish, qayta ishlash va tahlil etishni nazarda tutadi.

Marketing tadqiqotlarining asosiy tamoyillari va qonunlari jahon miqyosida birinchi marta 1948 yili Xalqaro kongresda e'lon qilingan va 1972-yili Evropa hamjamiyati tomonidan to'la tasdiqlangan

Korxonaning ichki salohiyati, baho, iste'molchilar, raqobatchilar, bozor bo'yicha ham tadqiqotlar o'tkaziladi. Tadqiqotlar asosini ilmiy va tahliliy bashoratlash usullari tashkil etadi. Axborot ta'minoti esa ichki va tashqi tadqiqotlar, shuningdek, axborotning turli xil manbalaridan tashkil topadi.

Korxonaning marketing faoliyatida taktika va strategiyani tanlash va amalga oshirishda foydalanilayotgan ishlanmalar-marketing tadqiqotlarining pirovard natijasi hisoblanadi.

Bozor tadqiqoti marketing tadqiqotlarida asosiy yo'nalish bo'lib hisoblanadi. U korxona faoliyatini aniqlash uchun bozor sharoitlari haqida ma'lumotlar yig'ish maqsadida o'tkaziladi. Mutaxassislarning ta'kidlashicha, bunday ma'lumotlarsiz

bozor faoliyatini bashoratlash, sotuv hajmini aniqlash, bozorni tanlash bilan bog'liq qarorlarni qabul qilish uchun zaruriy axborotni to'plash va taqqoslash mumkin emas. Shuningdek, uning tuzilmasi, o'rni va sig'imi, sotish dinamikasi, raqobat holati, shakllangan konyunktura va sotish imkoniyatlari ham o'rganiladi.

Iste'molchilar xulq atvorini tadqiq etish tovar tanlashda iste'molchilarni boshqarilayotgan va harakatga yo'llovchi omillar (daromad, ijtimoiy kelib chiqish, ma'lumot, yoshi) majmuasini aniqlash va o'rganish imkonini yaratadi. Individual iste'molchilar, uy xo'jaligi – oila, tashkilotlar tadqiqot obyekti hisoblanadi. Bozordagi iste'molchi xulqini belgilovchi omillar va uni motivatsiyalash tadqiqot predmeti bo'lib hisoblanadi. Bunda iste'mol tarkibi, tovarlar bilan ta'minlanganlik ham o'rganiladi.

Raqobatchilar faoliyatini tadqiq etish shundan iboratki, bunda bozorda o'zining ustivorligini ta'minlash uchun kerakli ma'lumotlarni olish, shuningdek raqobatchilar bilan hamkorlik qilish imkoniyatlarini izlab topish maqsadida oldindan bozor konyukturasini, iste'molchilar talab ehtiyojlari, raqobatchilar faoliyati va ularning usullarini o'rganish, kerakli xulosalarni qilish lozim.

Bozor tuzilmasini o'rganish -- bu demak, bozor yordamida uning imkoniyatli vositachilari to'g'risida ma'lumotlar to'plash va tahlil etishdir. Tijorat, savdo va boshqa vositachilardan tashqari korxona o'z faoliyatida uchraydigan boshqa «yordamchilar» to'g'risida ham tushunchaga ega bo'lishlari kerak. Bularga transport, reklama, sug'urta, huquq, moliya, konsalting kabi boshqa kompaniyalar va tashkilotlar kiradi va ular bozorning marketing infratuzilmasini tashkil etadi.

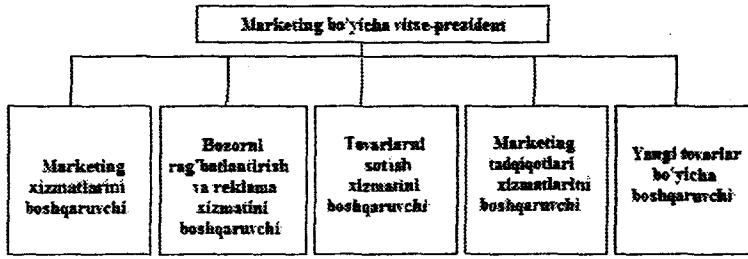
Tovarlarni tadqiq etish – mahsulotning texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarga mosligi, uning sifatini iste'molchilar talab ehtiyojiga javob berishini aniqlashga hamda, mahsulot raqobatbardoshliligini tahlil qilishga asoslangandir. Tovarni o'rganish iste'molchining xohish – istaklari, unda tovarning qaysi parametrlari (dizayni, ishonchliligi, baho, servis va ko'rinishi) nafliligi haqida ma'lumot to'plash imkonini beradi. Bahoni tadqiq etish – kam harajat sarflab yuqori foyda olish imkoniyatiga ega bo'lish maqsadida baho nisbati va darajasini aniqlashga qaratilgan. Tovarlar ishlab chiqarish, sotishga sarflangan xarajatlar, boshqa korxonalar va o'xshash tovarlar (texnik-iqtisodiy va iste'mol ko'rsatkichlarini taqqoslash) tomonidan raqobat ta'siri, bahoga nisbatan iste'molchilarning munosabati va xulqi (talab egiluvchanligi) kabi omillar tadqiqot obyekti bo'lib hisoblanadi.Natijada xarajatlar bilan baho o'rtasidagi optimal samarali munosabat (nisbatan) tanlab olinadi.

Tovar harakati va uni sotishni tadqiq etish–tovar (xizmat) ni tezroq iste'molchiga yetkazish va sotishni samarali yo'llari va usullarini aniqlashga qaratilgan. Tadqiqotning bosh obyektlari bo'lib savdo kanallari, vositachilar, sotuvchilar, sotish shakllari va usullari, muomala xarajatlari (olingan foyda hajmini savdo harajatlari bilan taqqoslanishi hisoblanadi.

Reklama va mahsulot sotishni rag'batlantirish tizimini tadqiq etish – bu marketing tadqiqotlarining asosiy yo'nalishlaridan biridir. Uning maqsadi – qachon, qanday qilib va qaysi vositalar yordamida sotishni rag'batlantirish, bozorda – tovar ishlab chiqaruvchini mavqeini mustahkamlash mumkinligini

aniqlashdan iborat. Ushbu holatda tadqiqot obyekti bo'lib – xaridorlar, vositachilar va xomashyo yetkazib beruvchilar xulqi, reklama samaradorligi, ishlab chiqaruvchilarning xaridorlar bilan aloqalari hisoblanadi. Tadqiqot natijalari (jamoatchilik bilan o'zaro munosabatlar) siyosatni ishlab chiqish, korxona va uning tovarlariga nisbatan iliq ijobiy munosabatni shakllantirishga, aholi ehtiyojlarini shakllantirish va kommunikatsion aloqalar samaradorligini oshirish usullarini aniqlashga imkon beradi.

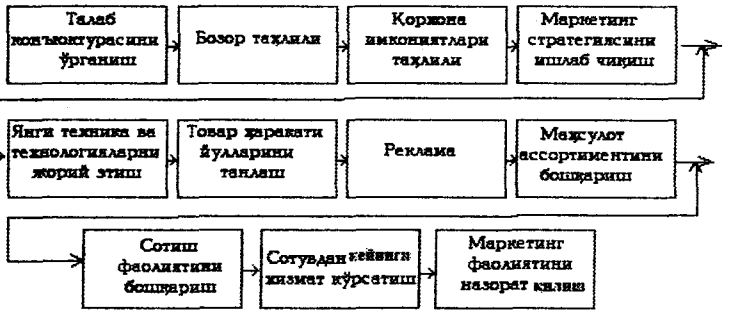
Korxonaning ichki muhitini tadqiq etishning – maqsadi ichki va tashqi muhit omillarini taqqoslash natijasida korxona raqobatbardoshliligining haqqoniy darajasini aniqlashdan iborat. Xuddi mana shu o'rinda korxona faoliyatini tashqi muhitning o'zgaruvchan omillariga moslashtirish uchun nimalar qilish lozim savoliga javob berish lozim. Marketing xizmati bitta yoki bir necha bo'limlardan tashkil topadi. (8.1-rasm).



8.1-rasm. **Marketingning funksional xizmati**

Marketing xizmatining asosiy vazifasi – bozor ehtiyojlarini o'rganish va mahsulotni sotish hajmini tekshirishdir. Bulardan tashqari yirik korxonalarda boshqa xizmatlar ham bo'lishi mumkin. Har bir xizmatda tijorat faoliyati bilan shug'ullanadigan mutaxassislar bo'lib, ular turlicha ataladi: savdo agentlari, savdo maslahatchilari, tovarni sotish muhandislari, dilerlar, xizmatlar bo'yicha agentlar va h.k.

Marketing bozorni bilishni talab etadi va iste'molchiga nima kerakligi, u tovarni qaysi narxda sotib olishga tayyorligi, bu tovar qachon, qayerda va kimga kerak bo'lishi haqida o'ylashga majbur qiladi. Marketing xizmatidan tashqari korxonada marketingning boshqa turlari ham mavjud. Har bir xizmat turida tijorat bilan shug'ullanuvchi mutaxassislar, ya'ni savdo agentlari, savdo maslahatchilari, sotish bo'yicha vositachi, dillerlar mavjud.



8.2-rasm. **Korxonani marketing strategiyasi bosqichlari**

8.2-rasmdan ko'rinadiki, korxonaning marketing strategiyasi o'ziga xos bosqichlardan tashkil topgan. Marketing bozor bilan yaqindan tanishishni, uni yaqindan puxta o'rganishni nazarda tutadi va iste'molchi uchun zarur tovarni ishlab chiqarishga majbur etadi. Marketing ishlab chiqarish siklining boshlang'ich nuqtasidir. Bozor esa ishlab chiqarish xajmini aniqlaydi.

Tovarni sotish haqidagi qaror tovar ishlab chiqaruvchi qabul qilishi lozim bo'lgan qarorlar ichida eng og'iri hisoblanadi. Korxona tanlagan tarqatish kanallari marketing sohasidagi qolgan barcha qarorlarga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Narx-navo siyosati tovar qanday sotilishiga ham bog'liq bo'ladi. Ko'pgina ishlab chiqaruvchilar o'z tovarlarini bozorga vositachilar orqali taklif qiladi. Vositachilardan foydalanish ularga ma'lum foyda keltiradi. Ko'pgina ishlab chiqaruvchilarda marketingni bevosita amalga oshirish uchun mablag' yetishmaydi. Masalan, "Jeneral motors" o'z avtomobillarini 18 mingta mustaqil dilerlar orqali sotadi. Hatto shunday korporatsiya ham o'z tovarlarini bevosita o'zi sotish uchun mablag' topishga qiynaladi.

Agar ishlab chiqarish 20%, chakana savdo bilan shug'ullanish esa atigi 10% foyda bersa, firma chakana savdo bilan mustaqil shug'ullanishni istamaydi. Vositachilardan foydalanish ularning bozorni bilishi, xaridor bilan yaqin aloqalar va ish tajribasiga ega ekanligi bilan izohlanadi. Tarqatish kanallari tovarlar ishlab chiqaruvchidan iste'molchiga tomon harakatlanadigan yo'l hisoblanadi.

Tovarlarning tarqatish kanallari orqali sotilishini o'rganishda almashishni rejalashtirish va yengillashtirish uchun ma'lumotlar to'plash, xaridorlar talab qilgan tovarlarni aniqlash zarur. Bu ishlab chiqarishning mahsulot sifati, montaj, o'ramlarga joylash va boshqa sohalariga taalluqli. Narxlarning kelishilishi, tovar harakati tashkiloti – tashish va omborlarga joylashtirilishini o'rganish zarur. Har bir pog'onada nechta xodim ishlashini hal qilish lozim. Masalan, sigaretlar milliondan ortiq savdo nuqtalarida sotiladi - faqat shu yo'l bilan tovarning keng ko'lamda sotilishiga erishish va xaridor ehtiyojini qondirish mumkin.

Ishlab chiqaruvchi vositachi-dilerlarning rejasini tovarni sotish rejasining bajarilishi, zaxiralarning o'rtacha darajasi saqlanishi, tovarning iste'molchilarga tez

yetkazib berilishi, shikastlangan va nobud bo'lgan tovarga munosabat singari ko'rsatkichlar bo'yicha vaqti-vaqti bilan baholab turadi.

Tovar harakati muammolarini tadqiq qilishda firma tovarlarni iste'molchilarga o'z vaqtida va kerakli joyga yetkazib berish uchun ularni saqlash, yuklash va joydan-joyga ko'chirishni qanday tashkil qilishini o'rganish talab etiladi.Tovar ishlab chiqaruvchilarning tovar harakatiga doir asosiy sarf-xarajatlari tovar-moddiy zaxiralarni tashish, omborlarga joylashtirish va saqlash, tovarlarni olish, yuklab jo'natish va o'ramlarga joylashtirish xarajatlari, ma'muriy xarajatlar va buyurtmalarni qayta ishlash xarajatlaridan tashkil topadi. Bularning barchasi chuqur o'rganilishi kerak. Agar firma tovarlarni o'z vaqtida yetkazib bermasa, mijozlarini yo'qotadi.

Sarf-xarajatlarni qisqartirish arzon yuk tashish tizimini topish, uncha katta bo'lmagan tovar-moddiy zaxiralarni saqlash va omborlar sonining ko'p bo'lmasligini nazarda tutadi.Mijozlar ehtiyojini o'rganish tovar harakati tizimini yaratishning tayanch nuqtasi hisoblanadi. Iste'molchilarni tovarlar o'z vaqtida yetkazib berilishi, yetkazib beruvchi mijozning shoshilinch talablarini qondirishga tayyorligi, yuk tashish paytida tovarning ehtiyotlanishi, yetkazib beruvchining nuqsonli tovarlarni qaytib olish va tez almashtirib berishga tayyorligi qiziqtiradi.Firma bularning barchasini o'rganib chiqishi lozim.

8.3. Tovarlar harakati va tovar sotishni tahlil qilish. chakana va ulgurji savdoni o'rganish

Bozor iqtisodiyotida har bir korxona o'z biznesini mahsulot sotishning ko'p tarmoqli va bozorga moslashuvchan tizimini yaratish orqali himoya qilishi lozim. Korxona faoliyatining samaradorligi ko'p jihatdan unda qo'llanilayotgan tovar harakati tizimi va mahsulotni taqsimlash kanallarini tashkil qilish darajasi bilan belgilanadi.

Ko'pchilik bozorlar uchun ishlab chiqaruvchilar va yakuniy iste'molchilar orasidagi, jismoniy va psixologik oraliq shundayki, talab va taklifning samarali mos kelishi vositachilarning bo'lishini talab etadi. Tovar sotish tarmog'ining zarurligi shu bilan belgilanadiki, potentsial iste'molchilarning kutishlari bilan mos keluvchi erkin almashuv talablaridan kelib chiqadigan hamma majburiyat va vazifalarni ishlab chiqaruvchi o'z zimmasiga olmaydi. Vositachilarga murojaat etish esa firma uchun tijorat jarayonining alohida elementlari ustidan nazoratni yo'qotishni bildiradi. Shuning uchun firma uchun tovar sotish tarmog'i (taqsimot kanallari)ni tanlash nafaqat maqsadli segmentdagi kutishlar bilan, balki uning o'z maqsadlari bilan ham mos kelishi lozim bo'lgan strategik qaror hisoblanadi.

Korxonaning tovar sotish tarmog'ini alohida iste'molchilar yoki foydalanuvchilar ixtiyoriga tovar va xizmatlarni taqdim etish maqsadida raqobatli almashish jarayonida qatnashuvchi hamkorlar tomonidan shakllantirilgan tarkib sifatida qarash mumkin. Bu hamkorlarga ishlab chiqaruvchilar, vositachilar va yakuniy iste'molchilar-xaridorlar misol bo'lishi mumkin. Har qanday tovar sotish

kanali almashishni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan alohida vazifalar to'plamini bajaradi.

Tovar sotishning quyidagi funksiyalarini ajratish mumkin:

- reklamani rejalashtirish va bozorni segmentlashtirish natijalarini o'rganish;
- vositachilar yoki iste'molchilar bilan shartnomalar tuzish;
- shartnomalar bajarilishini hisobga olish va nazorat qilish;
- mijozlarga tovarlarni jo'natish rejasini ishlab chiqish;
- sotish kanallarini aniqlash;
- tovarlarni qabul qilish, saqlash, qadoqlash, ajratish va mijozlarga jo'natishni tashkil etish;
- tovar sotishning axborot, resurs va texnik ta'minotini ta'minlash;
- tovar sotishni rag'batlantirish;
- iste'molchilar bilan teskari aloqani o'rnatish va uni boshqarish.

Yuqorida ko'rib chiqilgan vazifalarning bajarilishi almashish jarayonining ishtirokchilari o'rtasida o'zaro qarama-qarshi yo'nalishlarga yo'naltirilgan taqsimotning tijorat oqimlari vujudga kelishiga olib keladi.

Sotish kanalida hammasi bo'lib oqimlarning beshta turini ajratish mumkin:

- *mulkchilik huquqi oqimi:* tovarlarga bo'lgan mulkchilik huquqining bir mulkdordan boshqasiga o'tishi;
- *jismoniy oqim:* tovarlarning ishlab chiqaruvchidan vositachi orqali yakuniy iste'molchiga navbat bilan jismoniy ko'chishi;
- *buyurtmalar oqimi:* xaridorlar va vositachilardan tushadigan va tayyorlovchilarga jo'natiladigan buyurtmalar;
- *moliyaviy oqim:* yakuniy iste'molchidan tayyorlovchi va vositachilarga yetkaziladigan turli to'lovlar, hisoblar, komission yig'imlar;
- *axborotlar oqimi:* bu oqim ikki yo'nalishda harakatlanadi-bozor to'g'risidagi ma'lumotlar tayyorlovchilar tomoniga, tayyorlovchi va vositachilar tashabbusi bilan taklif qilinadigan tovarlar haqidagi ma'lumotlar esa bozor tomonga.

Shunday qilib, tovar sotish kanalining bo'lishi almashish ishtirokchilari o'rtasidagi vazifalar va oqimlarning taqsimlanishini nazarda tutadi. Tovar sotish tarmog'ini tashkil qilishda ushbu vazifalar va oqimlarning bo'lishi emas, balki ularni ishtirokchilardan kimlar bajarishi hal qiluvchi masala hisoblanadi. Vazifalarining taqsimlanishida turli bozorlar emas, balki bitta bozor doirasida ham katta farqni kuzatish mumkin.

Xarajatlarning yuqori darajada bo'lishi korxonalarni tovar sotishning mukammal usullarini izlab topishga doimo undab keladi. Bundan kelib chiqadiki, sotish vazifalarini berib yuborish mumkin, lekin ulardan voz kechish mumkin emas. Firma nuqtai nazaridan ko'rsatilgan vazifalarni vositachilarga o'tkazish o'zini oqlaydi, agarda ular o'z ixtisoslaridan kelib chiqqan holda, ishlab chiqaruvchidan ko'ra ushbu vazifalarni samaraliroq va kam xarajatlar bilan bajarishga qodir bo'lishsa. Ishlab chiqaruvchiga nisbatan tovar sotuvchi (distribyutor) larni imtiyozli holati beshta omil bilan belgilanadi:

a) aloqalar sonining qisqarishi;
b) miqyos bo'yicha tejalishi;
c) funksional nomuvofiqlikning kamayishi;
d) assortimentning yaxshilanishi.
e) xizmat ko'rsatishning yaxshilanishi.

Ushbu omillarni qisqacha ko'rib chiqamiz. Aloqalar sonining qisqarishi ulgurji sotuvchi orqali savdoni tashkil etish yo'li bilan ta'minlanadi. Misol keltiramiz: ushbu turdagi tovarni uchta ishlab chiqaruvchi ishlab chiqarmoqda va beshta iste'molchi iste'mol qilmoqda. Tovar sotishning o'ta oddiy ikkita sxemasi, bo'lishi mumkin:

• vositachilarsiz, to'g'ridan to'g'ri har bir ishlab chiqaruvchi har bir iste'molchi bilan bog'langan; bunday sxemada aloqalar soni ishlab chiqaruvchilar sonining iste'molchilar soni ko'paytmasiga teng bo'ladi, ya'ni 3x5=15;

• vositachi orqali-har bir ishlab chiqaruvchi va har bir iste'molchi faqat vositachi bilan bog'langan; ushbu sxemada aloqalar soni ishlab chiqaruvchilar soni va iste'molchilar soni yig'indisiga teng bo'ladi, ya'ni 3+5=8 sotishning bunday sxemasi markazlashtirilgan deb ham ataladigan o'ta samarali, chunki talab va taklifning mos kelishini ta'minlovchi harakatlar sonini qisqartiradi.

Sotish operatsiyalarini ko'lamli tejash bir qancha ishlab chiqaruvchi va iste'molchilar takliflarini guruhlash hisobiga vujudga keladi. Alohida ishlab chiqaruvchidan ko'ra, vositachi aniq vazifalarini katta hajmda bajarish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Tovar etkazib beruvchilar va buyurtmachilar o'rtasidagi funksional nomuvofiqlikning kamayishi ham vositachilar yordamida tovar sotishni tashkil qilish orqali ta'minlanadi. Chakana va ulgurji sotuvchilar katta miqdordagi tovarlarni sotib olib, ularning saqlanishi va kichik partiyalarga bo'lishni ta'minlab, ishlab chiqaruvchi va iste'molchilarga ular uchun qulay bo'lgan miqyosdagi tovar yetkazib berish ishlari bilan shug'ullanishga imkoniyat yaratib beradilar.

Tovar assortimentini yaxshilash iste'molchi talablaridan biri hisoblanadi. Ishlab chiqaruvchi taklif qilayotgan assortiment ko'p jihatdan talabning bir xilligidan kelib chiqadi va hokazo. Ayni paytda xaridorni qiziqtiradigan assortiment tovarning o'zaro almashinuvchanligi va iste'mol holati bilan boshqariladi.

Xaridorlarga xizmat ko'rsatishni yaxshilash bu ish bilan vositachi shug'ullanganda maqsadga muvofiq bo'ladi. Chunki, u xaridorga yaqinroq bo'ladi, mahalliy shart-sharoitlarga va tovarni qo'llash imkoniyatlari osonroq bo'ladi, tovar sotilgandan keyingi unga xizmat ko'rsatish va boshqa turdagi xizmatlarni amalga oshirish vositachilarda kam xarajatli va sifatli amalga oshadi.

Tovar sotish haqidagi qaror tovar ishlab chiqaruvchi rahbariyat qabul qilishi lozim bo'lgan eng qiyin qarorlardan biri hisoblanadi. Korxona tomonidan tanlangan taqsimlash kanallari marketing sohasidagi qolgan barcha qarorlarga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Narx siyosati tovar qanday sotilishiga ham bog'liq

bo'ladi. Ko'pchilik ishlab chiqaruvchilar o'z tovarini bozorga vositachi orqali taklif qilishadi. Vositachilardan foydalanish ularga foyda keltiradi.

Ko'pchilik ishlab chiqaruvchilarda to'g'ri marketing amalga oshirish uchun moliyaviy resurslar etishmaydi. Misol uchun: «Djeneral motors» korporatsiyasi o'z avtomobillarini 18 mingta mustaqil dilerlar yordamida sotadi.

Agar ishlab chiqarishda foyda me'yori 20 %ni, chakana savdoda esa faqat 10 % tashkil etsa firma uchun chakana savdo bilan shug'ullanishi maqsadga muvofiq emas. Vositachilardan foydalanish shu bilan izohlanadiki, ular bozorni bilishadi, xaridor bilan ishlash tajribasiga va ular bilan mustahkam aloqaga ega bo'lishadi.

Dilerlar bo'lganda esa aloqalar soni kamayadi. Taqsimot kanallari bu tovarlar ishlab chiqaruvchilardan iste'molchilarga tomon harakatlanadigan yo'ldir.

Kanallar bo'yicha tovarlar sotishni o'rganishda ayirboshlashni rejalashtirish va engillashtirish uchun axborot to'plash, xaridor bilan kelishilgan holda tovar narxini belgilash zarur bo'ladi. Bu faoliyatning ishlab chiqarish, tovar sifati, montaj, qadoqlash va hokazo turlariga taalluqlidir. Bunda esa narxni muvofiqlashtirishni, tovar harakati, ya'ni transportirovka va omborga joylashtirishni tashkil etishni o'rganish kerak bo'ladi. Har bir bosqichda qancha ishchi kerak bo'lishini hal qilish lozim bo'ladi.

Ishlab chiqaruvchi har doim vositachi-dilerlarning rejalarini quyidagi ko'rsatkichlar bo'yicha baholaydi: tovar sotish rejasining bajarilishi, zaxiralarning o'rtacha darajasini ushlab turish, iste'molchilarga tovar yetkazishning tezkorligi, buzilgan va yo'qolgan tovarlarga munosabati va hokazo.

Tovar ishlab chiqaruvchilarning tovar harakati uchun asosiy xarajatlari tovarni ortish, tushirish, omborga joylash, tovar moddiy zaxiralarini ushlab turish, tovarlarni olish, jo'natish va qadoqlash xarajatlari, ma'muriy xarajatlar va buyurtmalarni qayta ishlash xarajatlaridan tashkil topadi. Bularning hammasi chuqur o'rganilgan bo'lishi kerak. Firma tovarni o'z vaqtida yetkazishni ta'minlay olmasa o'z mijozlarini yo'qotadi.

Xarajatlarni kamaytirishga yo'naltirilganlik tovarlarni ortish, tushirishning arzon tizimini yirik bo'lmagan tovar moddiy zaxiralarini ushlab turishni va oz miqdordagi omborlar bo'lishini nazarda tutadi.

Tovar harakati tizimini yaratishning boshlang'ich nuqtasi bo'lib, mijoz talablarini o'rganish hisoblanadi. Iste'molchining birlamchi talablarini qondirishga tovar yetkazib beruvchining tayyorligi tovarni ortishi va tushirishda uni avaylash, tovar yetkazib beruvchining yaroqsiz tovarlarni qaytarib olish va tez almashtirib berishga tayyor turishi kabilar kiradi. Firma bularning barchasini o'rganishi zarur.

Chakana va ulgurji savdoni o'rganish chakana va ulgurji savdoning xususiyati va ahamiyatini, chakana va ulgurji sotuvchining marketing qarorlarini o'z ichiga oladi.

Ma'lumki, foydalilikning asosi bo'lib, savdo hajmining kattaligi, tovar zaxiralarining aylanuvchanligi hisoblanadi. Shuning uchun chakana savdogar o'z do'konlari uchun arzon binolar ijaraga olib, oz miqdorda sotuvchilarni yollab, har tomonlama o'z ustama xarajatlarini kamaytirishga intiladilar. Chakana savdoni o'rganishda quyidagilarga e'tibor qaratish kerak: chakana savdoning xususiyati va

ahamiyati qanaqa, chakana sotuvchilarga kimlar kiradi, ular qanday marketing qarorlarini qabul qilishadi. Chakana savdo bu tovarlar sotish, shu jumladan bevosita yakuniy iste'molchilarga ularning shaxsiy foydalanishi uchun xizmat ko'rsatish bilan bog'liq har qanday faoliyatdir. Bu bilan shug'ullanayotgan muassasa chakana savdo bilan shug'ullanayotgan hisoblanadi.

Eng barqaror bozor-bu «o'rta sinf kishilardir». Zamonaviy chakana savdogar bozordagi o'zgarishlar belgilarini kuzatib yurishi zarur. Kechagi chakana savdoning qonun qoidasi bugun ish bermay qolishi mumkin.

Sotuvchilarning tayyorgarligini shaxsan o'rganish zarur, xaridorga tovarni topish hamda tanlashda yordam berish, sekin sotiladigan tovarlar va alohida talabga ega tovarlar nomenklaturasini o'rganish, sotib olingan tovarlarni qaytarish amaliyotiga o'tish, kreditlashning turli sxemalaridan foydalanishga o'tish, xarid qilingan tovarlarni tekin yetkazib berishni ta'minlash, tovarlarga uyda texnik xizmat ko'rsatish, magazinlarda kafelar bo'lishi zarur va hokazo. Shuningdek, do'konlar turlari ham o'rganiladi, ya'ni ixtisoslashgan, universal, kundalik ehtiyoj mollari, xo'jalik mollari do'konlari.

Ulgurji savdo tovar va xizmatlarni sotish bo'yicha amalga oshiriladigan har qanday faoliyatni o'z ichiga oladi. Ushbu tovar va xizmatlarni sotib oladiganlar, ularni qayta sotish yoki professional darajada foydalanish maqsadida oladilar.

Ulgurji savdogarlar chakana savdogarlardan bir qator xususiyatlari bilan farq qilishadi. *Birinchidan,* ulgurji sotuvchi yakuniy iste'molchi bilan emas, balki professionallar bilan ish olib boradi. *Ikkinchidan, ulgurji bitimlar chakana savdo* bitimlardan katta bo'ladi, ulgurji sotuvchining savdo hududi odatda, chakana sotuvchinikidan katta bo'ladi. *Uchinchidan,* huquqiy holatlar va hukumat soliqlari munosabatlarida ulgurji va chakana savdogarlarga turli pozitsiyalarda yondashiladi.

Ulgurji savdogarlar savdo jarayonining samaradorligini ta'minlashadi. Ulgurji savdogar savdo personaliga ega bo'ladi, unda ishlab chiqaruvchiga qaraganda xaridorlar bilan ko'proq ish yuzasidan aloqalar bo'ladi. Ulgurji sotuvchi mahsulotlarni tanlash va zarur bo'lgan tovar assortimentini rasmiylashtirish imkoniyatiga ega bo'ladi va shu yo'l bilan mijozni muhim bir tashvishdan xalos etadi. U tovarlarni katta partiyalarda sotib oladi, zaxiralarni saqlaydi, shu yo'l bilan mos ravishda tovar yetkazib beruvchi va iste'molchilarning xarajatlarini kamaytirishga yordam berdi. Ulgurji sotuvchi kredit berish orqali o'z mijozlarini moliyalashtiradi va pullarni o'z vaqtida to'lashi orqali tovar etkazib beruvchilarni ham moliyalashtiradi.

Chakana va ulgurji sotuvchining asosiy marketing qarorlari bo'lib quyidagilar hisoblanadi: maqsadli bozor haqida qaror, tovar assortimenti, bahosi va rag'batlantirish usullari haqida hamda, korxonani joylashtirish o'rni haqida qaror.

Chakana sotuvchining eng muhim qarori-bu maqsadli bozorni tanlashdir. Sotuvchining eng muhim qarori-bu maqsadli bozorni tanlashdir. Bozorni tanlamay turib (kimga sotishni bilmay) va uning yo'nalishini belgilamay tovar assortimentini aniqlash, do'konni rasmiylashtirish, reklama berish va narxni belgilash mumkin emas. O'z mijozlarining qondirilayotganligiga ishonch hosil

qilish uchun chakana savdogar doimiy ravishda marketing izlanishlari bilan shug'ullanib borishi lozim.

Ulgurji sotuvchilar ham birdaniga hammaga xizmat ko'rsatmasdan o'zining maqsadli bozorini aniqlab olishi zarur. Masalan, u faqat yirik chakana sotuvchilarni yoki faqat iste'mol mollari do'konlarini tanlashi mumkin.

Turli guruhlar maqsadlari doirasida ulgurji sotuvchi eng ma'qul keladigan mijozlarni tanlab olish va ma'qul kelmaydiganlarini o'zidan yiroqlashtirishi mumkin.

Chakana sotuvchining tovarlari assortimenti maqsadli bozor kutishlariga javob berishi lozim. Raqobatli kurashda tovar tanlash imkoniyatining kengligi, balki tovarning sifati ham qiziqtiradi.

Ulgurji sotuvchi shuningdek, xizmatlar majmuasi masalasini ham hal qilishi lozim. Ya'ni, kreditga sotish, buyurtmalarni telefon bo'yicha qabul qilish, tovarlarni qadoqlash ishlari vaqti, ma'lumot berish xizmati, bepul avtomobillar turar joyi, kafe va hokazolar. Do'kondagi muhit: tovarlarning joylashtirilishi, tozalik ham ahamiyatga ega.

Ulgurji sotuvchining tovar assortimenti foyda keltiradigan bo'lishi kerak. U qancha miqdordagi tovar guruhlari assortimenti bilan shug'ullanishini va o'zi uchun faqat eng ma'qul bo'lgan tovar guruhlarini ajratib olishini yaxshi bilishi kerak. Eng asosiysi mijozlarning aniq ajratilgan assortiment va xizmatlar majmuasini tartibga solish kerak.

Korxonada chakana savdo tarmog'ining yo'qligi uning zaifligi deb qaraladi. Masala shundaki, iste'molchilar bilan har kuni aloqalarning bo'lishi xaridorlarning xohishlari va kelajakdagi rejalarini aniq belgilab olishga imkon berishi tufayli, chakana savdo tarmog'i, bevosita aloqalar joyi hisoblanadi. Bu ayirboshlashning shunday bo'g'iniki, bunda mahsulotning real qiymatini va o'z navbatida, narxni o'zgartirish zaruratini (imkoniyatini) aniq baholash mumkin bo'ladi. Moslashuvchan narx siyosatini yurgizishda o'z mahsulotining chakana narxini nazorat qilish vositasi bo'lishi ko'p hollarda hal qiluvchi omil bo'lib hisoblanadi. Bundan tashqari, realizatsiyaning aynan ushbu bosqichda o'zgaruvchan kon'yunktura bilan mos ravishda korxonaning marketing faoliyatini tezda qayta tuzish mumkin.

Biroq chakana savdoni tashkil etish (ayniqsa boshlang'ich bosqichlarda) katta xarajatlar bilan bog'liq bo'ladi. Ushbu holat mahsulot taqsimlanishining bir bosqichli kanalini tanlashda ko'pincha xavfli hisoblanadi. Shunga qaramasdan, chakana savdo do'konlarini ochishga korxonalarni majburlovchi bozor sharoitlari mavjud:

1. Bozor yomon o'rganilgan va uni o'rganishga hamda to'g'ri marketingni tashkil etish uchun ishlab chiqaruvchi-firmaning moliyaviy mablag'lari yo'q;
3. Sotishgacha va sotilgandan keyin ko'rsatiladigan servis hajmining kichikligi;
4. Bozor segmentlari soni katta emas;
5. Mahsulot assortimenti keng;
6. Bir martalik xaridorlarning tovar xususiyatidan kelib chiqadi.

Chakana savdo bilan ulgurji savdo tarmog'ining paydo bo'lishi biznes hajmining kattalashganligidan va korxonaning bozorni katta qismini egallab olishga intilishidan guvohlik beradi.

Bir vaqtning o'zida chakana va ulgurji savdoning bo'lishi quyidagi holatlarda foydali hisoblanadi:

- bozor katta hududda joylashgan bo'lsa;
- iste'molchilarga tovarlar kichik, lekin tez muddatli partiyalarda yetkazilsa;
- tovarning sotilish bahosi va tannarxi o'rtasidagi farq ko'p tarmoqli sotish tarmog'ini tashkil etish uchun yetarli bo'lsa;
- oz miqdordagi yirik iste'molchilarga katta partiyalarni yetkazib berishdan ko'proq tejash mumkin bo'lsa.

Narx raqobatining va ayni paytda tovarlar sifatini aks ettiruvchi, hal qiluvchi hamda puxta o'ylangan qismi hisoblanadi. Bundan foydaga sotish sotuvchi faoliyatining muhim qismi hisoblanadi. Bundan tashqari, turli korxonalar rahbariyati sekinlashgan talab tovarlarini baholay olish san'atiga ham ega bo'lishlari lozim. Ulgurji sotuvchilar doim narx shakllanish muammolariga yangicha yondashuvlar izlashlari lozim. Masalan, ulgurji sotuvchining tovarning boshlang'ich qiymatiga ustama haqi 20 %, xarajatlar yalpi daromadning 17 %ini tashkil etsa, bu xolatda ulgurji sotuvchining sof foydasi bor yo'g'i 3 %ni tashkil etadi. Ulgurji sotuvchi tovar yetkazib beruvchiga past imtiyozli narx belgilash taklifi bilan murojaat qilishi va sotish hajmini oshirishi mumkin. Chakana va ulgurji sotuvchilar rag'batlantirish strategiyalarini ishlab chiqishlari lozim. Iste'molchilarni egallash uchun sotuvchilar rag'batlantirishning oddiy vositalari-reklama, tashviqot, aloqalar o'rnatish va hokazolardan foydalanishadi.

Do'konni qaerga joylashtirishni tanlash ham xaridorlarni jalb qilish imkoniyati nuqtai nazaridan hal qiluvchi ahamiyatiga ega. Biz eng yaqin bo'lgan do'konni tanlaymiz. Ulgurji sotuvchilar odatda, o'z korxonalarini ijara haqi past bo'lgan hududlarda joylashtiriladilar va hududni yaxshilashga va binoni jihozlashga kam mablag' sarflaydilar.

8.4. Korxonaning bozor imkoniyatlari tahlili

Bozor statik holatda bo'lmay, balki tovarlarni sotish imkoniyatlari bo'yicha ma'lumotlarni yig'ish va tahlildan iborat bo'lgan doimiy ishni talab etadi. Bozor va unga taaluqli savollar bilan tovar ishlab chiqaruvchilar, ularning iqtisodiy bo'limlari, jumladan, marketing xizmati, iqtisodiy tahlil xizmati, mehnatni ilmiy tashkil etish bo'limlari shug'ullanishi lozim.

Bozor to'g'risidagi ma'lumotlarni har xil manbalar, ya'ni kundalik gazeta va jurnallar, telefon, anketa, reklama orqali olishi mumkin. Tovar ishlab chiqaruvchilar doimiy ravishda bozor va uning imkoniyatlarini o'rganishlari, bozordagi o'z o'rinlarini mustahkamlashlari lozim. Bozordagi o'zgarishlar va undagi omillarni bilmasdan turib, birdan bir amaliy tadbirni o'tkazish o'ta xaflidir. Shuning uchun bozorning potentsial sig'imini bilish zarur.

Bozorning potentsial sig'imi deganda, uning ma'lum bir vaqt davomida tovarlarni sotib olish hajmi tushuniladi. Korxonaning bozor imkoniyatlari tahlilida birinchi vazifa korxona faoliyatini tadqiq etishdan boshlanadi.

Demografik bozorlar - bolalar, yoshlar, qariyalar bozorlarini, geografik bozorlar - turli mamlakatlarning bozorlarini o'rganish yo'li bilan bozor chegaralarini kengaytirish, yangi bozorlarga chiqish mumkin. Mavjud bozorlarga yuqori sifatli tovarlarni taklif qilish mumkin.

Korxonalarda yangi bozorlarga yangi tovarlarni taklif qilish hisobiga diversifikatsiyani amalga oshirish imkoniyatlari mavjud. Ayrim korxonalar yangi ishlab chiqarish tarmoqlarini ochadilar.

Bozor imkoniyatlarini aniqlash va baholash jarayonida odatda ko'plab yangi g'oyalar tug'iladi. Korxonaning vazifasi eng yaxshi g'oyalarni tanlab olish, ya'ni ushbu korxonaning maqsadlari va resurslariga mos keluvchi g'oyalarni tanlashdan iboratdir.

Korxona xomashyo, material va zarur asbob-uskunalarni yetkazib beruvchilar, iste'molchi korxonalarga mahsulot yetkazib beruvchi asosiy marketing vositachisi bilan yaxshi munosabatlar o'rnata olishiga ishonchi komil bo'lishi kerak. Har bir imkoniyatni bozor hajmi va xususiyati nuqtai nazaridan o'rganib chiqish lozim. Bu jarayon to'rt bosqichdan tashkil topadi:

- talabni o'lchash va prognoz qilish;
- bozorni segmentlarga bo'lish;
- bozorning maqsadli segmentlarini tanlab olish;
- tovarning bozordagi o'rnini aniqlash.

1. Birinchi bosqich bozorning hozirgi va kelgusidagi hajmlarini yanada aniqroq baholashdan iborat bo'ladi.

Bozorning hozirgi hajmini baholash uchun unda sotilayotgan barcha tovarlarni aniqlash, ularning har birining sotuv hajmlarini baholash lozim.

Bozorning kelgusidagi hajmi ham birdek muhimdir. Shuning uchun korxonaning marketing axboroti bo'yicha mutaxassislari bozorning rivojlanishiga ushbu tovar turlarining ta'siri omillari va tendentsiyalarini ko'rib chiqishlari, bozorning kelgusidagi istiqbollari haqida prognozlar qilishlari lozim.

2. Bozorni segmentlarga bo'lish bosqichi quyidagilardan iborat bo'ladi. Aytaylik, ijobiy prognoz olindi. Endi korxona bozorga qanday chiqish masalasini hal qilishi kerak bo'ladi. Bozor iste'molchilarning ko'plab turlari, ko'plab tovarlar va ko'plab ehtiyojlardan tashkil topadi. Iste'molchilarning ehtiyojlari, xususiyatlari va tabiatiga ko'ra guruhlarga ajratish jarayoni bozorni segmentlarga bo'lish deb ataladi.

Bozorning barcha maqsadli segmentlari tavsifini tuzish, bunda faqat ularning o'zigagina xos bo'lgan belgilaridan kelib chiqish lozim.

3. Bozorning maqsadli segmentlarini tanlab olish korxona bozorning qancha segmentiga xizmat ko'rsata olishi haqida qaror qabul qilishdan iborat bo'ladi. Korxona bozorning bitta segmenti bilan kifoyalanishi, bir iste'molchilar guruhiga

moslashishi, bozorning bir nechta segmentiga xizmat ko'rsatishi yoki butun bozorni qamrab olishi mumkin.

YAngi bozorga chiqishda ko'pgina korxonalar ishni bozorning bitta segmentiga xizmat ko'rsatishdan boshlaydilar. Bunda ma'lum muvaffaqiyatga erishganlaridan keyin sekin-asta bozorning boshqa segmentlarini ham qamrab oladilar.

Bozorga chiqishni puxta rejalashtirish va unda yetakchi o'rinni egallashning yaxshi namunasi sifatida Yaponiya firmalarining faoliyatini ko'rsatish mumkin. Ular bozorning e'tiborsiz uchastkalariga kirib boradilar, bu yerda nom qozonadilar va faqat shundan keyingina o'z faoliyatini boshqa segmentlarga qaratadilar.

Ushbu marketing formulasiga tayanib, ular jahon avtomobillar, fotokameralar, soat, maishiy elektrotexnika, po'lat va boshqa tovarlar bozorining katta qismini egallab oldilar. "Jeneral motors" korporatsiyasi "har qanday narxli, har qanday sharoitlar uchun, har qanday shaxslarga" avtomobillar ishlab chiqarishini ma'lum qiladi. Yetakchi kompaniya, odatda, bozorning turli segmentlariga har xil takliflar bilan murojaat qiladi. Aks holda u bozorning alohida segmentlarini boy berishi mumkin.

4. Tovarning bozordagi o'rnini aniqlash - bu tovarlar bir-biridan nima bilan farq qilishini bilish, bozorda va maqsadli iste'molchilar ongida zarracha shubha tug'dirmaydigan va maqbul o'rinni egallaydigan tovar bilan ta'minlash demakdir.

Ishlab chiqaruvchi boshqalar ishlab chiqarmaydigan, iste'molchi uchun zarur yuqori sifatli tovarlar ishlab chiqarishi va narxlarni pasaytirish yo'li bilan xaridorlar e'tiborini qozonishi lozim.

Bozor bu–har qanday illyuziyani inkor etuvchi, o'ta jiddiy, «Yetti o'lchab bir kes» tamoyiliga asoslangan, fikrlashni talab etuvchi, rahm shafqatni bilmaydigan reallikdir.

Korxonalar uchun asosiy muammo bu-bozorga chiqish strategiyasi va uning yo'nalishlarini tanlash, bozorda o'z mavqeini saqlab qolishdan iboratdir.

Bozorga kirib boish strategiyasining umumiy ko'rinishi quyidagicha:

1. bosqich – bir qator amaliy chora tadbirlarni o'tkazish natijasida kapitalning birlamchi jamg'arilishi (maqsadlarni aniqlash, tashkiliy tuzilmani takomillashtirish, xodimlar malakasini oshirish, tartib-intizomni mustahkamlash, mehnat moliyaviy va moddiy xarajatlarni tejash);

2. bosqich – yangi hozirgi zamon texnologiyalari va asbob uskunalarini harid etish, qo'shma korxonalar tashkil etish;

3. bosqich – yangi yuqori sifatli mahsulot yaratishga qodir yuqori malakali konstruktor-texnologlar va menejerlarni tayyorlash va o'qitish;

4. bosqich – jahon talablariga mos mahsulot modelini yaratish va jahon bozoriga chiqish;

5. bosqich – ishlab chiqarishni yuqori sifatli va rentabelli mahsulotni ulgurji sotuvchi ishlab chiqarishga aylantirish.

Bizda raqobatbardosh mahsulot bor, buni chet ellik tadbirkorlar ham tan olishadi, lekin biz uni sotishni bilmaymiz va tashqi bozordagi doimiy o'zgarishlarga moslasha olmayapmiz. Bozorga chiqish strategiyasi-asosiy

maqsadga erishishni, ya'ni yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish va yuqori foyda olishni ta'minlashi lozim. Shu asosda xodimlarning yashash darajasini oshirish va ko'zlangan ijtimoiy dasturlarni amalga oshirish mumkin.

Bozorga chiqish strategiyasini ishlab chiqish –tovar ishlab chiqarish siklining hal qiluvchi momenti bo'lib hisoblanadi.Amerikaning bir necha yirik kompaniyalarida o'tkazilgan so'rovnomalar shuni ko'rsatmoqdaki, muvaffaqiyatlarning kaliti bo'lib, yangi texnologiya va mahsulotni ishlab chiqarish emas, balki talabni shakllanishi va bozorga yorib kirish, iste'molchiga tovarni yetkazib berish hisoblanar ekan. Ularning fikricha, yangi tovarni yalpi ishlab chiqarish texnologiyasi muammosi o'sha mahsulotni bozorda sotishga nisbatan oson hal bo'lar ekan.

Ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlarning pirovartl maqsadini aniq belgilab olish isloh qilishning zamonaviy strategiyasining boshlang'ich nuqtasidir. Umumiy strategiya bo'lmasa, pirovard maqsadni ko'ra bilmay turib, iqtisodiy islohotning ta'sirchan choralarini belgilab bo'lmaydi.

Korxonaning bozor imkoniyatlari chegarasini kengaytirish, yangi bozorga kirish uchun demografik bozorlarni (yosh bolalar, yoshlar, qariyalar bozori) hamda geografik (turli xil mamlakatlar bozori) bozorlarni o'rganish lozim. Yangi bozorlarda yangi tovarlarni taklif etish hisobiga korxonalarda diversifikatsiya imkoniyati kengayib bormoqda. Ba'zi bir kompaniyalar ishlab chiqarishni yangi tarmoqlarini yaratishmoqda.

Bozor imkoniyatlarini topish va ularni baholash ko'plab yangi g'oyalarning tug'ilishiga olib keladi.

Mazkur korxonaning iqtisodiy resurslari va maqsadlariga mos keluvchi g'oyalarni tanlash har bir korxonaning asosiy vazifasidir.

Har bir korxona o'z faoliyatini rivojlantirish maqsadida xomashyo, materiallar, zaruriy asbob-uskunalar yetkazib beruvchilar, iste'molchiga mahsulotning yetkazib beruvchi savdo vositachilari bilan iqtisodiy munosabatlarini mustahkamlashi zarur.

Har bir imkoniyatni bozorning xarakteri nuqtai nazaridan o'rganishi lozim. Ushbu jarayon to'rt bosqichdan tashkil topgan:

1. Talabni o'rganish va bashoratlash;
2. Bozorni segmentlash;
3. Bozorning maqsadli segmentlarini tanlash;
4. Bozorda tovarni pozitsiyalash.

Birinchi bosqich – bozorning hozirgi va kelgusidagi hajmini aniq baholashdan iborat. Bozorning hozirgi hajmini bilish uchun unda sotiladigan barcha tovarlar assortimenti va ularning hajmini bilish zarur.

Ikkinchi bosqich – bozorni segmentlash quyidagicha shaklda bo'ladi. Masalan, bashorat ijobiy, ishonchli bo'lib chiqadi. Endi korxona rahbariyati bozorga qanday chiqish mumkin degan savolga javob topishi zarur. Bozor ko'plab iste'molchi va tovarlardan tashkil topgan. Iste'molchilarni ehtiyoji, yoshi, tavsifi va xulqidagi farqiga qarab guruhlarga bo'lishi bozorni segmentlash deb ataladi.

Uchinchi bosqich – bozorni maqsadli segmentlarini tanlash–korxona bozorning nechta segmentiga xizmat ko'rsata olish haqida qarorni qabul qilish demakdir. Korxona bozorni bitta segmentiga yoki iste'molchilarning ma'lum guruhiga xizmat ko'rsatishi, shuningdek, bozorni bir necha segmentiga xizmat qilib, butun bozorni egallab olish mumkin. Yangi bozorga chiqish bilan ko'plab korxonalar bozorni bitta segmentiga xizmat qilishdan boshlanadi, agar ushbu xizmat muvaffaqiyatli kechsa, unda bozorning qolgan segmentlarini ham egallashga harakat qilinadi. Bozorga chiqishni puxta rejalashtirish va unda salmoqli o'rinni egallash bo'yicha yapon firmalarining faoliyati yaxshi namuna bo'lib xizmat qiladi. Ular hech kim e'tibor bermagan bozor segmentini egallashga harakat qiladi va muvaffaqiyat qozongandan so'ng boshqa segmentlarni egallashga harakat qilishadi.

Marketingni bunday formulasidan samarali foydalanish orqali ular avtomobil, fotokamera, soat, elektrotexnika va boshqa bir necha tovarlar bo'yicha jahon bozorlarini egallashmoqda.

To'rtinchi bosqich – bozorda tovarni pozitsiyalash–bu tovarlarni bir biridan farqlashni bilish, tovarlarni bozorda joylar bilan ta'minlash va aniq iste'molchilar uchun tovarni sotish, demakdir.

Ishlab chiqaruvchi iste'molchi uchun boshqalar ishlab chiqarmaydigan yuqori sifatli tovarlar ishlab chiqarishi va bozorni narxni pasaytirish evaziga egallab olishi kerak.

Asosiy xulosalar

1. Menejment tadqiqoti turli usullar: tahlil va sintez, induksiya va deduksiya, iqtisodiy-matemetik modellashtirish va boshqa usullarni uyg'unlashtirishni talab qiladi.
2. Menejment tadqiqoti – boshqaruv tashkilotini takomillashtirish sohasidagi har qanday tadbirni ishlab chiqishning birinchi bosqichidir.
3. Bozor munosabatlariga o'tilishi bilan menejmentni kompleks tadqiq qilish zarurati tug'ildi.
4. Bozor imkoniyatlarini o'rganish bilan tovarni o'zgartirmay turib, jiddiy sarf-xarajatlarsiz sotuv hajmini oshirish mumkin.
5. Bozor imkoniyatlarining tahlili quyidagilarni o'z ichiga oladi: talabni prognoz qilish, bozorni segmentlarga bo'lish, bozorning maqsadli segmentlarini tanlab olish, tovarning bozordagi o'rnini aniqlash.
6. Strategik marketingni firmaning hayotiy siklining dastlabki bosqichiga va menejmentning birinchi vazifasiga kiritish mumkin.
7. Bozorni kichik segmentlashning quyidagi usullarini qo'llash mumkin; ijtimoiy-demografik, foydalar bo'yicha segmentlash, huquqiy va ijtimoiy-madaniy segmentlash.
8. Reklama savdo hajmini oshirish, tovar va firmaning imidjini ushlab turish, foyda olishni tezlashtirish imkonini beruvchi taktik marketingning muhim vazifasi hisoblanadi.

9. Sotish kanallarining iqtisodiy rolini, marketing samaradorligini, sotish kanali tarkibini, bozorni egallash strategiyasini, sotish kanalidagi kommunikatsiya strategiyalarini, tovarni rag'batlantirish masalalarini chuqurroq o'rganish zarur.

Nazorat savollari

1. Menejmentni tadqiq qilishda qanday usullar qo'llanadi?
2. Analiz bilan sintezning farqi nimada?
3. «Bozor imkoniyatlarini tahlil etish jarayoni qaysi bosqichlardan tashkil topgan?
4. Marketing strategiyasini qanday tushunasiz?
5. Ishlab chiqarish menejmenti tizimida marketing xizmatining o'rni va ahamiyati nimalarda ko'rinadi?
6. Chakana va ulgurji savdo mohiyatini ochib bering?
7. Bozorni segmentlarga bo'lish qanday amalga oshiriladi?
8. Bozorda sotishni rag'batlantirishni tahlil etish qanday amalga oshiriladi?
9. Ishlab chiqarish menejmenti tizimida tadqiqotning qanaqa usullari mavjud?
10. Tahlil va sintez usulining mazmunini tushuntirib bering?
11. Rag'batlantirishning u yoki bu vositalarini tanlashda qanday omillar ta'sir qiladi?
12. Ulgurji sotuvchilarning raqobat kurashidagi asosiy ustunligi nimada?
13. Ulgurji va chakana sotuvchilar qanday xususiyatlar bo'yicha do'kon joyini tanlashadi?

9-BOB. ISHLAB CHIQARISH KORXONASINING SAMARALI TASHKILIY TUZILMASINI SHAKLLANTIRISH

Oldinlari ular bir necha avlod davrida o'zgarar edi. Endi esa, kompaniya yirik tashkiliy qayta qurishni tugatmasdan, yana barchasi boshidan qayta boshlanmoqda.

P.Draker

9.1.Ishlab chiqarish turlari. yalpi va seriyali ishlab chiqarishda tashkiliy loyihalashtirish

Tayyorlanayotgan buyumlarning nomenklaturasi va ularning asosiy rejaviy – tashkiliy jihatlari, buyumlarning elementlar tarkibi tasnifi va tahlili naijalari va shuningdek, korxonada qabul qilingan texnologiyani amalga oshirish imkonini beruvchi korxona ishlab chiqarish tuzilmasining mashinali quyi tizimining tarkibi va asosiy jihatlari ishlab chiqarish tizimini tashkiliy jihatdan loyihalashtirishda birlamchi ma'lumotlar bo'lib xizmat qiladi.

Korxona mahsulotlar portfelining muhim rejaviy – tashkiliy jihati bo'lib, ishlab chiqarishni tashkil etish tipi hisoblanadi. Aynan, ishlab chiqarish tipini bilish, tarkib topgan ishlab chiqarish vaziyatlariga qarab vaqt va makonda buyumlar tayyorlash jarayonlarini moslashtirish imkonini beradi.

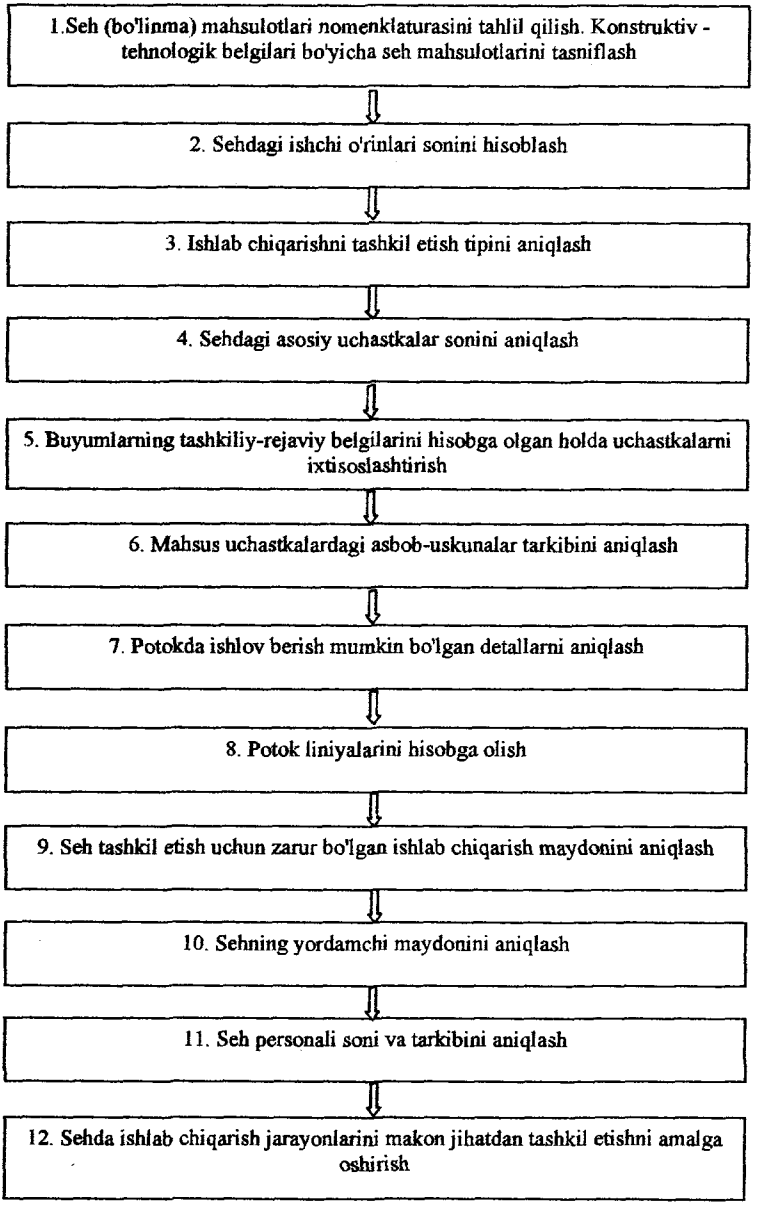
Ommaviy va seriyali ishlab chiqarishlarda ishlab chiqarishni tashkil etishning maqbul shakli potokli shakl hisoblangani holda, bu shakldan kichik seriyali va yagona nusxadagi ishlab chiqarishlar jarayonida foydalanish tabiiyki, maqbul emas.

Yalpi va seriyali ishlab chiqarishda ishlab chiqarish tizimini tashkiliy jihatdan loyhalashtirishda quyidagi 9.1-chizmada keltirilgan loyihalashtirish bosqichlarining ketma-ketligini amalga oshirish zarur. Bu ketma-ketlik barqaror va ayni paytda maqsadga muvofiqdir.

1 bosqich. Korxona (bo'linma)ning mahsulotlar portfeliga kiruvchi buyumlarning elementlar tarkibini tahlil qilish va detallarning bir turli konstruktiv-texnologik guruhlarini shakllantirish bilan bog'liq.

2-bosqichda belgilangan nomenklaturadagi mahsulotlarni talab etilayotgan hajmda ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan ishchi o'rinlari soni aniqlanadi. Hisob-kitoblar quyidagi formula asosida amalga oshiriladi:

$$S_p = \frac{\sum_i \sum_j t_{ijdona} \cdot k_{tt}}{\tau_i k_b} \qquad (9.1)$$



9.1-rasm. **Ishlab chiqarish tizimini loyihalashtirish bosqichlarining ketma-ketligi**

Bu yerda:

$$\tau_i = \frac{F_d}{N_i} \qquad (9.2)$$

i-ishlov beriladigan buyumning nomi (shifri); j – ishlov berish operatsiyasining nomi (shifri); τ_i – ishlov berilayotgan material va detallardan i- buyumni ishlab chiqarish takti (maromi); k_{tt} – tayyorlash – tugallash vaqtini hisobga olish koeffitsiyenti; k_v – vaqt normasini bajarish koeffitsiyenti; t_{ijdona}- j – operatsiya davomida i – buyumning bir donasiga ishlov berish vaqti.

Mazkur bosqichda ishchi o'rinlarining aniq biror-bir jihoz yoki asbob-uskunaga biriktirilgan soni aniqlanadi, ya'ni aynan ushbu ish o'rinlari – tokarlik, frezerlik, silliqlash va hokazo ekanligiga e'tibor qaratilmaydi.

Loyhalashtirishning **3-bosqichi** ishlab chiqarishni tashkil etish tipini aniqlashtirish bilan bog'liq. Bunday aniqlashtirishlar uchun bo'linmada amalga oshiriluvchi k_{oi} ishlov berish operatsiyalari sonini bilish lozim. Bunday ma'lumotlar buyum elementlarini tayyorlashning texnologik jarayonlarini o'rganish davomida olinishi mumkin. Taqdim etilgan ma'lumotlar asosida operatsiyalarni biriktirish koeffitsiyenti k_{ob} hisoblab topiladi:

$$k_{ob} = \frac{\sum_i k_{oi}}{S_p} \qquad (9.3)$$

Bu ko'rsatkich bo'linma (sex)dagi o'rtacha bitta ishchi o'rni bajaradigan ishining barqarorligini, ya'ni rejalashtirilayotgan davrda o'rtacha u qancha ishlov berish operatsiyalarini bajarishini ko'rsatib beradi. Qanchalik bu ko'rsatkich qiymati past bo'lsa, ish o'rni shuncha barqaror ish bajarayotgan bo'ladi va ish o'rinlarini qayta jihozlashga ehtiyoj tug'ilmaydi.

Ishlab chiqarish tipini aniqlash uchun boshqa ko'rsatkichdan, xususan quyidagi formula asosida hisob-kitob qilinuvchi γ_m- ommaviylik ko'rsatkichidan ham foydalanishimiz mumkin:

$$\gamma_m = \frac{\sum t_{ij\ dona}}{\tau_i k_{oi} k_b}. \qquad (9.4)$$

Bu yerda: k_{oi} – bo'linmada amalga oshiriluvchi ishlov berish operatsiyalari soni; t_{ijdona} – *j* – operatsiya davomida *i* – buyumning bir donasiga ishlov berish vaqti; τ_i – ishlov berilayotgan material va detallardan *i* – buyumni ishlab chiqarish takti (maromi).

Mazkur hisob-kitoblar formulasini tahlil qilish asnosida shunday xulosaga kelishimiz mumkinki, unga ko'ra, ishlab chiqarishning ommaviylik ko'rsatkichi amalda bitta operatsiyani bajarish uchun sarflanadigan o'rtacha vaqt sarfining *i* – buyumni ishlab chiqarish takti (maromi)ga nisbatidir.

4-bosqich uslubiyotida boshqaruvchanlik normasi S_{bosh}va ish o'rinlarining soni S_{ish} borasidagi ma'lumotlardan foydalaniladi. Boshqaruvchanlik normasi S_{bosh} ishlab chiqarish tipi va boshqarish tizimidagi ierarxik darajaga ko'p jihatdan bog'liq bo'ladi (9.1-jadval).

9.1-jadval

Boshqaruvchanlik normasi

Boshqaruvning ierarxik darajasi	Ishlab chiqarishni tashkil etish tipi		
	Ommaviy, yirik seriyali	Seriyali	Kichik seriyali, yagona nusxada ishlab chiqarish
Yuqori, o'rta	6-9	5-9	4-9
Quyi	9-15	9-13	9-11
Ishlab chiqarish (usta)	35 gacha	30 gacha	25 gacha

Ushbu holatda sexdagi ishlab chiqarish uchastkalari soni quyidagi nisbat sifatida aniqlanadi:

$$n = \frac{]S_{ish}[}{]S_{ish}[}. \qquad (9.5)$$

Bu yerda:] [– eng yaqin butun songacha yaxlitlash.(Agar, formulamizning kasr qismi 0,1–0,2 dan oshmasa, u holda kichik songa yaxlitlash tavsiya etiladi.)

Tashkiliy loyihalashtirishning **5-bosqichida** ishlab chiqarish uchastkalarining predmetli ixtisoslashuvi amalga oshiriladi. Odatda, birinchi bosqichda shakllantirilgan konstruktiv-texnologik guruhlar soni ishlab chiqarish uchastkalarining maqbul darajadagi sonidan bir muncha ko'p bo'ladi. Konstruktiv-texnologik guruhlarni yanada yiriklashtirish maqsadida ularning reja – tashkiliy jihatlaridan foydalaniladi. Bunday jihatlar sirasiga ishlab chiqarish hajmi ishlov berilayotgan materiallar va detallardan buyumlar ishlab chiqarish takti (maromi), materiallar va detallarga ishlov berishning mehnat sig'imliligi, asbob-uskunalarni qayta o'rnatishlar soni va ularning mehnat sig'imliligi va boshqalar kiradi. Mazkur jihatlarning deyarli barchasi detalga ishlov berish nisbiy mehnat sig'imliligining kompleks ko'rsatkichi $k_{idet.}$da mujassamlashgan bo'lib, bu ko'rsatkichni quyidagicha hisoblashimiz mumkin:

$$k_{i.det.} = \frac{\sum_j^{k_{oi}} t_{ij\ dona}}{\tau_i k_b \cdot 60} = \frac{\sum_j^{k_{oi}} t_{ij\ dona} \cdot N_i}{F_{haq} \cdot k_b \cdot 60}. \qquad (9.6)$$

Bu yerda: F_{haq} – rejalashtirilgan davrda asbob-uskunalar ish vaqtining haqiqatdagi fondi; $t_{ij\ dona}$ – j – operatsiya davomida i – buyumning bir donasiga ishlov berish vaqti, minut.

Yiriklashtirish tashkiliy – rejalashtirish jihatlari o'zaro bir muncha yaqin bo'lgan konstruktiv-texnologik guruhlarni birlashtirish yo'li bilan amalga oshiriladi. Guruhga kirgan detallar soni $k_{det.i}$ yig'indisi A ko'rsatkichning qiymatiga tenglashgunga qadar yiriklashtirish davom ettiriladi. Mazkur hisoblashlarning mohiyati shundaki, unga ko'ra ishlab chiqarish uchastkalari soni ularga xizmat ko'rsatuvchi texnologik asbob-uskunalar soniga teng bo'lishi lozim. A ko'rsatkich qiymati quyidagicha aniqlanadi:

$$A = \frac{\sum_i k_{di}}{n} \pm 10\ \%. \qquad (9.7)$$

Oltinchi bosqichni amalga oshirish jarayonida belgilangan nomenklaturadagi va hajmdagi detallarni tayyorlash uchun zarur bo'lgan material va detallarga ishlov berishning har bir operatsiyasi bo'yicha talab etiluvchi ish o'rinlari soni aniqlab topiladi. Har bir j –operatsiya bo'yicha ish o'rinlariga qabul qilingan ishchilar soni $S^{qab.}_{j}$ aniqlanadi. Ishlab chiqarish uchastkasining o'rtacha yuklanganlik koeffitsiyenti izlab topiladi. Bunda:

$$S_i^{qab} = \left]S_i^{xis}\right[. \qquad (9.8)$$

7-bosqich o'zida ishlab chiqarishni tashkil etishning ilg'or potokli usullaridan foydalangan holda ishlov berilishi mumkin bo'lgan detallarni saralab olish amaliyotini ko'zda tutadi.

8-bosqichni amalga oshirishda potokli liniyalarning turlarini tanlash va ularni hisob-kitob qilish ishlari bajariladi. Barcha amaliyot uch qadamda amalga oshiriladi. Dastlab, bir predmetli potok liniyalarida ishlov berilishi mumkin bo'lgan detallar saralab olinadi. Bu xil liniyalarning yetarli darajada yuklanganligi saralash sharti bo'lib hisoblanadi. Qolgan detallar orasidan keyingi qadamda, ko'p predmetli o'zgaruvchan potok liniyalarida ishlov berilishi mumkin bo'lgan detallar tanlab olinadi. Ishlab chiqarish rejasida mavjud, yuqoridagi jarayonlarga jalb etilmasdan qolgan barcha detallarga guruhli potok liniyalarida ishlov berish uchinchi qadamda ko'rib chiqiladi.

9-bosqich sex (bo'linmalar) va shuningdek potok liniyalariga qabul qilingan ishchi o'rinlari soni haqidagi ma'lumotlardan foydalanishga asoslanadi. Mazkur ma'lumotlar va yana shu bilan birgalikda, normativ ma'lumotnoma axborotlaridan foydalangan holda, asosiy asbob-uskunalarni joylashtirish uchun zarur bo'lgan taxminiy maydonni aniqlash talab etiladi.

10-bosqich sexning yordamchi bo'linmalaridagi asbob-uskunalarning tarkibi va ularning ro'yxatini shakllantirish va shuningdek,ularni joylashtirish uchun zarur bo'lgan maydonni aniqlashtirish bilan bog'liq.

Loyihalashtirishning 9 va 10 – bosqichlarida nazarda tutilgan maydonlarni hisoblash, sexning barcha hududini quyidagi uch kategoriyaga ajratish orqali amalga oshiriladi:

- asosiy ishlab chiqarish uchastkalarining asbob-uskunalari bilan band bo'lgan ishlab chiqarish maydoni;

- asosiy ishlab chiqarish uchastkalarining ish faoliyatining me'yorda bo'lishini ta'min etuvchi yordamchi bo'linmalar bilan band bo'lgan yordamchi maydonlar;

- maishiy – xizmat ko'rsatish bo'linmalari bilan band bo'lgan xizmat ko'rsatuvchi maydonlar.

Bitta ishchi o'rni (stanok) band qilishi mumkin bo'lgan maydon ulushi normatividan kelib chiqqan holda, ishlab chiqarish maydonlarini hisoblashni amalga oshirishimiz mumkin.

9.2-jadvalda bitta stanok to'g'ri keluvchi maydonlarning solishtirma ulushi keltirib o'tilgan.

9.2-jadval

Bitta stanok egallashi mumkin bo'lgan ishlab chiqarish maydonining solishtirma ulushi

Mexanik sex sinfi	Solishtirma ishlab chiqarish maydoni, $\omega_{solb}m^2$
1	10-15
2	16-20
3	25 dan yuqori

U holda

$$\omega_k^{may} = n_k \cdot \omega_{sol}. \qquad (9.9)$$

Bu yerda: $\omega^{may}{}_k$ – k – bo'linma (sex, uchastka)ning egallagan ishlab chiqarish maydoni, m^2 ; n_k - k – bo'linma (sex, uchastka)dagi ishchi o'rinlari soni; ω_{sol} – bitta stanokka to'g'ri keluvchi solishtirma ishlab chiqarish maydoni, m^2.

11 – bosqich yordamchi xizmatlar tarkibini aniqlashtirishdan boshlanadi. Mexanik sexning yordamchi xizmatlari tarkibiga yordamchi bo'linmalar va ombor binolari kiradi. Ular sirasiga quyidagilarni kiritish mumkin:

- Tayyorlash bo'linmasi;
- Charxlash (o'tkirlash) bo'linmasi;
- Nazorat bo'linmasi;
- Ta'mirlash bo'linmasi;
- Ish qurollarini saqlash va tarqatish ombori;
- Materiallar va yarim mahsulotlar ombori (maydonchasi);
- Operatsiyalar (texnologik amaliyotlar) o'rtasidagi ombor (maydoncha);
- Tayyor detallar ombori (maydonchasi).

Bundan tashqari boshqa yordamchi bo'linmalar ham ko'zda tutilishi mumkin.

Charxlash (o'tkirlash) bo'linmasi qirquvchi instrumentlarning xizmat muddatlarini oshirish va ulardan to'la qonli tarzda foydalanish maqsadlari uchun xizmat qiladi. Metall qirquvchi asbob-uskunalar 200 dan kam bo'lmagan sexlarda

bitta charxlash (o'tkirlash) bo'linmasi tashkil etilishi mumkin. Umumiy maqsadlarga mo'ljallangan charxlash (o'tkirlash) stanoklari soni silliqlash stanoklaridan tashqari metall qirqish stanoklari umumiy sonining o'rtacha 4 – 6 foizini tashkil etadi. Bu borada shuni hisobga olish lozimki, maxsus o'tkirlash stanoklari mexanik sexda o'rnatilmaydi. Charxlash (o'tkirlash) bo'linmasining maydoni, bitta stanokka to'g'ri keluvchi solishtirma ishlab chiqarish maydoni 8 – 10 m^2 dan kelib chiqib, aniqlanadi.

Sexning nazorat bo'linmasi korxona texnik nazorat bo'limining bir qismi hisoblanadi. Nazorat bo'linmasi bilan bir qatorda potokli liniyalarga kirish va ulardan chiqishda ishlov berishning mehnat sig'imliligi yuqori bo'lgan operatsiyalari oldidan detallarni tekshirish maqsadida qo'shimcha nazorat postlari ham tashkil etilishi mumkin. Seriyali ishlab chiqarish tipida nazoratchilar soni umumiy ishchilar sonining 5–7 foizini, ommaviy ishlab chiqarish tipida esa ularning soni 12 – 15 %gachani (ba'zi holatlarda undan ham ko'proq) tashkil etadi. Zamonaviy nazorat asbob-uskunalaridan foydalanish chog'ida nazoratchilarning zaruriy soni qisqarib boradi. Nazorat bo'linmasi egallashi mumkin bo'lgan maydon quyidagi formula asosida hisoblanadi:

$$\omega_{naz} = 1{,}5 \cdot P_{naz.} \omega_{sol}^{naz}. \qquad (9.10)$$

Bu yerda: $\omega_{naz.}$ – sexning nazorat bo'linmasi egallagan maydon, m^2 ; $R_{naz.}$- sexga qabul qilingan nazoratchilar soni; ω_{sol}^{naz} – bitta nazoratchiga to'g'ri keluvchi solishtirma maydon normasi, m^2 ; 1,5 – asbob-uskunalar bilan band maydonni hisobga oluvchi koeffitsiyent.

Bitta nazoratchiga to'g'ri keluvchi solishtirma maydon odatda, 5–6 m^2 ni tashkil etadi. Nazorat postlari uchun 2–4 m^2 joy ajratiladi.

Sexning ta'mirlash bo'linmasi (bazasi) stanoklari soni, agar sexdagi umumiy stanoklar soni 200 tadan oshiq bo'lmagan holda umumiy stanoklar sonining 4 %idan kelib chiqib aniqlanishi mumkin. Stanoklar soni undan ortadigan bo'lsa, bu qiymat kamayib boradi. Ta'mirlash bazasining har bir stanogi uchun 17–22 m^2 normativ sifatida belgilangan.

Ish qurollarini saqlash va tarqatish ombori ish qurollari va moslamalarni saqlash va ular bilan ishchilarni ta'minlash maqsadlari uchun xizmat qiladi. Ish qurollarini saqlash va tarqatish omborining egallagan maydoni sex ish tartibidan kelib chiqqan holda xizmat ko'rsatiladigan ishchi o'rinlari sonidan kelib chiqib aniqlanadi. Yagona nusxadagi ishlab chiqarish tipida ikki smenali ish tartibida sexning bitta metall qirquvchi stanogiga 0,7 m^2; kichik seriyali ishlab chiqarishda – 0,5 m^2; seriyali ishlb chiqarishda – 0,4 m^2; yirik seriyali ishlab chiqarishda – 0,3 m^2; yalpi ishlab chiqarishda – 0,25 m^2 normativdan foydalaniladi.

Bitta sayqallash, o'tkirlash yoki jilolash stanogiga to'g'ri keluvchi abraziv materiallarni saqlash uchun mo'ljallangan maydon taxminan 0,4 m^2 ni tashkil etadi.

Materiallar va yarim mahsulotlarning sex ombori ko'pincha tayyorlash bo'linmasi bilan birlashtiriladi. Yirik seriyali va yalpi ishlab chiqarishli sexlarda

ko'pincha yarim mahsulotlar (tanovor)ni saqlash uchun maydonchalar ko'zda tutiladi. Loyihalash amaliyotidan kelib chiqqan holda, metall qirquvchi asbob-uskunalar egallagan umumiy ishlab chiqarish maydonining 5 %idan oshiq bo'lmagan maydonni yarim mahsulotlar uchun ajratilishi tavsiya etiladi.

Tayyor detal va uzellar ombori qoidaga ko'ra sexning oxirgi chiqish yo'lagida, nazorat postlarining yonida joylashtiriladi. Uning maydoni stanoklar egallagan maydonning taxminan 10 foizini egallashi mumkinligi normativ sifatida qabul qilingan.

Operatsiyalar oralig'ida yarim tayyor mahsulotlarni saqlash bevosita ishchi o'rinlarining o'zida amalga oshirilishi va ular uchun maxsus joy ajratilishi ko'zda tutilmasligi ham mumkin.

Sexni loyihalashtirishda bosh kirish va chiqish yo'laklarini, hamda piyodalar hududini ham ko'zda tutish zarur. Ularning umumiy egallagan maydoni sex ishlab chiqarish maydonining qariyb 10 %ini tashkil etishi mumkin.

Sexni loyihalashtirishning **11 – bosqichi** ishlab chiqarishda band bo'lgan personalning yaxlitlashtirilgan tarkibi va sonini aniqlash bilan bog'liq. Sexning barcha personali quyidagi uch asosiy guruhga bo'linadi:

- Asosiy kasb (mutaxassislik) ishchilari;
- Yordamchi ishchilar;
- Funksional mutaxassislar va amaldagi rahbarlar.

Asosiy kasb (mutaxassislik) ishchilarning ro'yxatdagi tarkibini sexdagi mavjud stanoklar soni, asbob-uskunalar ish vaqtining haqiqiy fondi, sexdagi ish tartibi, hamda bitta ishchi vaqtining haqiqiy fondidan kelib chiqqan holda, quyidagi formula bo'yicha aniqlashimiz mumkin:

$$P_0 = \frac{\sum_j S_j^{mu} \cdot F_{haq.ish} \cdot k_{ko'p.st}}{F_{haq.ish} \cdot k_{yuk} \cdot k_{ko'p.st}}. \qquad (9.11)$$

Bu yerda: $F_{haq.ish.}$ – bitta stanok ishchisi ish vaqtining haqiqatdagi fondi, soat; $k_{yuk.}$ – stanokning yuklanish koeffitsiyenti; $k_{ko'p.st.}$ – bir nechta stanokka xizmat ko'rsatish koeffitsiyenti (bir ishchi tomonidan bir nechta stanokka xizmat ko'rsatilishini nazarda tutadi).

$k_{ko'p.st.}$ning tavsiya etilayotgan qiymati ishlab chiqarish tipiga bog'liq bo'lgani holda, yirik seriyali va yalpi ishlab chiqarish tipi uchun – 1,5–1,8; ishlab chiqarishning seriyali tipi uchun – 1,3–1,5; yagona nusxali ishlab chiqarish tipi uchun esa – 1,1–1,2 ni tashkil etadi.

Ishchining haqiqatdagi yillik ish vaqti fondi $F_{haq.ish.}$ni uning yillik mehnat ta'tillarini, uzrli sabablar bo'yicha ishga chiqmagan vaqtlarini hisobga olgan holda aniqlanishi lozim, u holda ishchining haqiqatdagi yillik ish vaqti fondini hisoblash formulasi quyidagicha ko'rinishga ega bo'ladi:

$$F_{kun.ish.} = F_{kun.} \cdot k_{ish}. \qquad (9.12)$$

Bu yerda: $k_{ish.}$ – kasallik varaqalari, mehnat ta'tillari va shu kabilar tufayli ish vaqtining yo'qotilishini hisobga olish koeffitsiyenti.

$k_{ish.}$ – koeffitsiyentini sex (korxona)ning ish tartibidan kelib chiqqan holda, bir ishchining minimal ish vaqti fondining 10 %i miqdorida olish tavsiya etiladi.

Yordamchi ishchilarning ro'yxat tarkibini 9.3-javdal ma'lumotlaridan foydalanib yiriklashtirilgan tarzda aniqlashimiz mumkin bo'ladi.

9.3-jadval

Xodimlarning ro'yxatdagi sonini hisob-kitob qilish normativlari

Xodimlar kategoriyasi	Hisob-kitob bazasi	Normativ, %
Yordamchi ishchilar	Asosiy kasbdagi ishchilar soni	16 -25
Funksional mutaxassislar va chiziqli rahbarlar*	Ishchilarning umumiy soni	10-13

**Sexni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi shakllantirilgandan so'ng aniqlashtiriladi.*

Yakunlovchi, 12-bosqichda sexning asosiy va yordamchi bo'linmalarini, bo'linmalardagi asbob-uskunalarni va shu kabilarni makon bo'yicha rejalashtirish amalga oshiriladi. Mexanik ishlov berish sexi binosini tanlashda uning barcha bo'linmalarini joylashtirish uchun zarur bo'lgan yer maydoni yig'indisidan kelib chiqib, ish ko'riladi. Bino, odatda, to'g'ri burchakli bo'lib, uning tavsiya etilayotgan kengligi va uzunligi nisbatlari 3:2 ni tashkil etishi lozim.

Binoning tomi ustunlarga tayanadi, ularning setkasi quyidagi mumkin bo'lgan o'lchamlar bilan tavsiflanishi mumkin:

- Sex oraliq maydoni kengligi (ko'ndalangiga sex kolonnalari orasidagi masofa) 18, 24, 30 yoki 36 m ni tashkil etishi mumkin;
- Ustunlarning qadami (sex o'qi bo'ylab) 6, 9 yoki 12 m qilib olinadi.

Ayni bir uchastkani sexning bitta oralig'ida joylashtirish tavsiya etiladi. Sex tarkibi chizmalarda 1 : 100 nisbatda tasvirlash talab etiladi.

9.2. Yagona nusxadagi va mayda seriyali ishlab chiqarishlarda tashkiliy loyihalashtirish

Yagona nusxadagi va mayda seriyali ishlab chiqarish sharoitida tashkiliy loyihalashtirishning taklif etilayotgan uslubiyoti hozirgidagidek, bo'linmadagi asbob-uskunalarning tarkibiga emas, balki bo'linmalarning boshqaruvchanlik normalaridan foydalanish asosiga quriladi. Ayni chog'da, sex (bo'linma) maqsadli ixtisoslashuvga ega bo'lsada, biz korxona sexlari (bo'linmalari)ning asosiy uchastkalari funksional ixtisoslashuvga ega bo'ladilar deb, hisoblaymiz. Bunday yondashuvning istiqbolli ekanligini bugungi kunda ishlab chiqarish amaliyoti ham ko'rsatib turibdi. Loyihalashtirishning aynan ushbu yondashuvigina, maqsadli yondashuvning avfzalliklarini saqlab qolgan holda, ishlab chiqarish tizimlarining egiluvchanligini, asbob-uskuna-larning etarlicha yuklanganligini ta'min etishi mumkin.

Ishlab chiqarish tizimlarini tashkiliy loyihalashtirishning butun bir jarayoni bir qator o'zaro bog'liq bo'lgan bosqichlardan tashkil topadi.

1-bosqich mahsulot portfelini tayyorlash chog'ida har bir qayta ishlov berish operatsiyasini bajarish borasidagi boshqariluvchanlik normasini aniqlash zaruriyati bilan bog'liqdir.

Korxona personali malakasini hisobga olgan holda, boshqariluv-chanlik normasi G. Slizengerning empirik formulasi bo'yicha aniqlab topilishi mumkin:

$$N_{bosh.} = \frac{50}{C_r^{0,53} \cdot K_{bir}^{0,046}}. \qquad (9.13)$$

Bu yerda: S_r – bo'linmada bajariladigan ish (operatsiya)larning o'rtacha razryadi; $K_{bir.}$ – operatsiyalarni biriktirish koeffitsiyenti; $N_{bosh.}$ – ishlab chiqarish menejeri (uchastka ustasi) tomonidan xizmat ko'rsatiluvchi ishchi o'rinlari soni bilan ifodalanuvchi, boshqariluvchanlik normasi.

Taklif etilayotgan formula mutaxassislarning fikricha, bir muncha ijobiy natijalarni beradi. Odatda, operatsiyalarni bajarish bilan bog'liq bo'lgan ishlarning o'rtacha razryadi oldindan ma'lum bo'ladi. Operatsiyalarni biriktirish koeffitsiyenti K_{bir} dan birgina j – operatsiyani tahlil etishda foydalanish qabul qilingan amaliyotdan bir muncha farq qilsada, ammo mazkur ko'rsatkichning mazmun – mohiyatiga zid kelmaydi. Uni hisoblashda j – operatsiyani bajarishda band bo'lgan ishchi o'rinlari (asbob-uskunalar)ning hisob-kitob soni – S_j^{xis} dan foydalaniladi, ya'ni:

$$K_{bir.j} = \frac{1}{S_j^{xis}}. \qquad (9.14)$$

$K_{bir.}$ va S_r ko'rsatkichlariga ega bo'lgan holda, G. Slizenger formulasidan foydalanib, har bir j – operatsiya bo'yicha boshqariluvchanlik normasi $N_{bosh.}$ ni hisoblab topish mumkin bo'ladi.

2-bosqich uchastkalar sonini aniqlash va ularning jihatlarini o'zaro taqqoslash bilan bog'liq. Buning uchun barcha qayta ishlash operatsiyalarini amalga oshirish uchun boshqaruvchanlik normasining jamlanma yig'indisi, aynan esa $\sum_j N_{bosh.j}$ hisob-kitob qilinadi. So'ngra esa, nisbati asosida asosiy uchastkalar soni aniqlanadi.

$$Y = \sum_j \frac{N_{bosh.j}}{N_{bosh.}^{o'rt}}. \qquad (9.15)$$

Bu yerda: $N_{bosh.}^{o'rt}$ – sanoatning mazkur tarmog'ida qabul qilingan boshqariluvchanlik normasining o'rtachasi. Y ning olingan qiymati eng yaqin butun songacha yaxlitlanadi.

Mazkur bosqichning nihoyasida bitta asosiy ishlab chiqarish uchastkasining o'rtacha boshqariluvchanlik normasi – $N^{uch.}_{bosh.}$ qiymati aniqlanadi:

$$H^{uch.}_{bosh.} = \sum_j H_{bosh.j} / Y. \qquad (9.16)$$

3-bosqich. Mazkur bosqichni amalga oshirish natijasida funksional uchastkalar shakllantiriladi. Ularning har biri bir yoki nisbatan uncha ko'p bo'lmagan qayta ishlash operatsiyalarini bajarishga ixtisoslashgan bo'ladi. Uchastkaning ko'lami $N^{uch.}_{bosh.}$o'lchami bilan aniqlanadi. Bu ishning mohiyati shundaki, bir necha operatsiyalarni turli uchastkalarda bajarish imkoniyatini hisobga olgan holda, $N_{bosh.j}$ yig'indisi $N^{uch.}_{bosh.}$ ga teng operatsiyalarni saralab olishdan iboratdir.

Bir nechta uchastkalarga taqsimlangan operatsiyalar bo'yicha mazkur uchastkalarga biriktirilgan operatsiyalarning mehnat sig'imliligi k_a hisoblanadi. Misol uchun, №1 va №2 uchastkalar o'rtasida j – operatsiya bajarilishini taqsimlash chog'ida $N_{bosh.j} = 30$ ga teng bo'lsa va mazkur operatsiyaning umumiy boshqariluvchanlik normasi – $N_{bosh.j}$ ning 20 ga teng bo'lgan bir qismi (yoki taxminan 70%i) №1 uchastkaga, qolgan 10 ga teng bo'lgan qismi (≈30%) №2 uchastkaga tegishli bo'lsin. Aytaylik, j – operatsiyani bajarishning umumiy mehnat sig'imliligi 104 soat bo'lsa, №1 uchastkada ushbu operatsiyani bajarishning mehnat sig'imliligi 104*0,7≈73 soatni, № 2 uchastkada esa uni bajarishning mehnat sig'imliligi 104*0,3≈31 soatni tashkil etadi. Shu tariqa, mazkur bosqichni amalga oshirish natijasida uchastkalarning boshqariluvchanlik normasi $N_{bosh.j}$ ma'lumligi sharoitida uchastkalarning operatsion (jarayonli) ixtisoslashuvi amalga oshadi.

4- bosqich uni amalga oshirish asnosida u yoki bu funksional uchastkaga biriktirilgan asbob-uskunalarning tarkibiga oydinlik kiritiladi. Bu jarayonning mohiyati quyidagilarda namoyon bo'ladi.

Agar uchastkaga biriktirilgan operatsiya faqat, mazkur uchastkada amalga oshirilsa va asbob-uskunalarning yagona ma'lum bir turida bajarilsa, ushbu holatda, asbob-uskunalarning mazkur turi ham, ushbu uchastkaga biriktiriladi.

Agar operatsiya bir nechta uchastkalarga taqsimlangan bo'lsa, ammo asbob-uskunalarning ma'lum bir yagona turida bajarilsa, u holatda asbob-uskunalarning mazkur turi mazkur uchastkalarning har biriga biriktiriladi.

Asosiy xulosalar

1. Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishni takomillashtirish zaruriyati bozor iqtisodiyotiga o'tishdan, yangi mahsulot o'zlashtirishdan, mahsulot sifatini oshirishdan va mulkchilik shaklining o'zgarishidan kelib chiqadi.

2. Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishni loyihalashning asosiy usullari: 1.Tajriba usuli; 2. Ekspert usuli; 3. Normativ usul; 4. O'lcham usul; 5. Matematik modellash usullari hisoblanadi:

3. Ishlab chiqarish menejmentining samaradorligi ko'p hollarda oldingi, ya'ni strategik marketing va innovatsion menejment bosqichlarida bajarilgan ishlar sifati bilan aniqlanadi.

4.Tashkilotda boshqaruv tizimini tashxislash va monitoring qilib borish doimiy tavsifga ega bo'lishi kerak.

Nazorat savollari

1. Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirishda tizimli yondashuvning o'rni nimadan iborat?
2. Iqtisodiy tizim nima?
3. Ijtimoiy tizimning mohiyatini yoritib bering?
4. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalash jarayonini izohlab bering?
5. Loyihalashtirishning qanday usullari mavjud?
6. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalash jarayoni qanday bosqichlardan tashkil topgan?
7. Boshqaruv samaradorligini hisoblash formulasining mohiyatini ochib bering?
8. Ishlab chiqarish menejmentining ijtimoiy samaradorligi nima va u qanday aniqlanadi?

10-BOB. ISHLAB CHIQARISH MENEDJMENTIDA LOYIHALARNI BOSHQARISH

Strategiya - bu qandaydir boshqa tarzda emas, aynan belgilangan tarzda harakat qilish majburiyatidir.

Sheron M. Oster

10.1. Loyiha tushunchasi va turlari

XX asrning so'ngi o'n yilligi "loyihalarni boshqarish" (ingliz tilida project management) deb nom olgan turli tuman reja, dastur va usullarni amalga oshirishning majmuali usullarining shiddatli rivojlanishi bilan tarixda muhrlanib qoldi. Loyiha deyilganda, nafaqat chizmalar, hisob-kitoblar, grafik va jadvallar, izoh beruvchi matnlar majmuasigina emas, balki quyidagi: aniq va pirovard maqsadlar, qo'yilgan vazifa va mavjud resurslarning o'zaro bog'liqligi, loyihani boshlash va yakunlashning aniq muddatlari, maqsadlar va ularni ro'yobga chiqarishningma'lum bir yangilik darajasi, loyiha doirasida va loyiha ichida turli xil nizoli holatlarning muqarrarligi kabi farqli jihatlarga ega bo'lgan hatti-harakat (amal) va vazifalar majmui ham tushuniladi. Yuqorida keltirib o'tilgan ta'rif yagona ta'rif bo'lmasada, u har holda loyihaning muhim belgi va xususiyatlarini yetarlicha to'liq aks ettiradi, shuning uchun biz mazkur ta'rifdan unga zarur hollarda aniqlik va qo'shimcha izohlashlar kiritgan holda keyinchalik ham foydalanamiz.

Bu borada katta ahamiyatga ega bo'lgan qo'shimchalardan biri shundan iboratki, unga ko'ra har qanday loyiha o'zining ichki mazmuniga ko'ra tizimda, ya'ni loyihalash faoliyati obyektida: mazmun, miqdor va sifat jihatdan o'zgarishlar yasashga yo'naltirilgan. Shu bois loyihalarni boshqarish o'z mohiyatiga ko'ra o'zgarishlarni boshqarish demakdir. Yoki boshqacha qilib aytganda har qanday tizimni rivojlantirish uchun u yoki bu sifat va (yoki) miqdor, tuzilmaviy va funksional o'zgarishlar zarur. O'z navbatida ishlab chiqarish menejmenti korxonaning mavjud bo'lishi va rivojlanish jarayonlarini ta'min etuvchi hatti-harakatlar (ketma-ketlikda bajariluvchi amallar) tizimi bo'lgani holda, u tegishli chora-tadbirlar va ularning majmui, ya'ni loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirish orqali mazkur jarayonlarni kuzatib borish va ularning holatini qo'llab-quvvatlashga yo'naltirilgan.

Mazkur talqinga ko'ra o'zgarishlar tizim (korxona)ning faoliyat ko'rsatishi va rivojlanishining mohiyati sifatida loyihaning mazmun jihatini, loyihaning o'zi esa – amalga oshirilayotgan o'zgarishlarning formal – tarkibiy ifodasini, mohiyatan esa – tizimning yangi sifatini o'zida aks ettiradi. Shakl va mazmunning dialektik yaxlitligi shunda namoyon bo'ladiki, unga ko'ra, o'zgaruvchan bozor muhiti sharoitida iqtisodiy subyektlarning faoliyat ko'rsatishi borasida jarayonlarni

formal tashkil etish va (yoki) ularning mohiyatiga tuzatishlar kiritilishini talab etuvchi yoki bunday tuzatishlarni keltirib chiqaruvchi,mazmun jihatdan o'zgarishlarga muttasil tarzda zaruriyat tug'ilib boradi. Mazkur o'zgarishlar esa loyihaning asl mohiyatini tashkil etadi. Xullas, yana bir bor qayd etishimiz joizki, turli belgi va o'lchamlar bilan tavsiflanuvchi har qanday loyiha uchun quyidagi ta'rif o'rinlidir, ya'ni loyiha – bu eng avvalo, tizimdagi sifat va miqdor borasidagi o'zgarishlardir.

Iqtisodiy hodisa va jarayonlarning favqulodda rang-barangligi ko'lami, turli sifat belgilariga va o'z mohiyatiga ko'ra loyihalarning xilma-xil tip va ko'rinishlarda bo'lishini belgilab beradi. Loyihalarga oydinlik kiritishda ikki asosiy tushuntirish: loyihalarni tor va keng ma'noda tushuntirish mavjudligini e'tibordan chetda qoldirmaslik lozim. Shunday qilib, loyihalar o'zining ko'lami; loyiha doirasida ko'zda tutilgan ish va jarayonlarning murakkablik darajasi; loyiha mazmuni va maqsadlarining yangilik darajasi; milliy iqtisodiyot tarmoqlari uchun ahamiyatliligi; ishtirokchilar tarkibi; sifat ko'rsatkichlari va o'lchamlari va shu kabilar bo'yicha farqlanishi mumkin. Ammo, birinchi navbatda har qanday aniq bir loyiha boshqa bir loyihadan o'zining mohiyati, loyiha doirasida amalga oshirish ko'zda tutilgan hatti-harakat, ish va jarayonlarning mazmuni va shuning bilan bir qatorda loyiha amalga oshirilayotgan tizimga nisbatan tashqi va ichki omillar qay tarzda ta'sir ko'rsatishi bilan farq qiladi.

Loyihalarning ilmiy asoslangan va to'laqonli tasnifini ishlab chiqish uchun mumkin bo'lgan har qanday loyihani har jihatdan aks ettiruvchi, uning eng muhim tomonlarini qamrab oluvchi yetarlicha to'liq bo'lgan belgi va xususiyatlar to'plamidan foydalanish lozim. Ayni damda ortiqcha belgi va xususiyatlardan foydalanish loyihalarni boshqarish jarayoni sifatini pasaytirib yuborishi ham mumkin.

Iqtisodiy, ijtimoiy va shuningdek tabiiy tizimlar amalda bo'lishi vaziyatlarining favqulodda turli tumanligi loyihalarning turlari va tiplarining xilma xil bo'lishini belgilab beruvchi muhim omil hisoblanadi. Shunday bo'lsada, bu xilma-xillikni turli obyektiv va subyektiv belgilari bo'yicha tartibga solish zarur hisoblanadi. Bunday belgilar sirasiga loyihaning yirikligi; uning biror bir tarmoqqa mansubligi; murakkablik darajasi; yangilik (yoki takrorlanish) darajasi; iste'mol-chi-tashkilot va ijrochi-tashkilot uchun loyiha natijalarining ahamiyati; loyiha mazmunini tashkil etuvchi jarayonlarni amalga oshirish shart-sharoitlarining xususiyatlari; loyihani amalga oshirish muddatlari va mavjud resurslar borasidagi cheklovlar; bajariladigan ishlar va natijalar sifatiga qo'yiladigan talablar kabilarni kiritishimiz mumkin.

Ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarda xilma-xil ehtiyojlar paydo bo'ladi va ular ushbu ehtiyojlarni o'z imkoniyatlari doirasida qondirishga harakat qiladilar.Mazkur tizimlarning rivojlanishi jarayonida ehtiyojlar va ularni qondirish usullarining rang-barangligi pasaymaydi va uzoq muddatli istiqbolda ham barqarorlashmaydi. Taraqqiyotning asl mohiyati ham shundan iborat bo'lib, u innovatsion jarayonlar va ularni amalga oshirish mantig'ini, ya'ni loyihalarning turlicha bo'lishini

belgilab beradi. Odatda, loyihalarning yirikligi (ko'lami) bo'yicha kichik, o'rta va yirik loyihalar farqlanadi. O'ta yirik loyihalar megaloyihalar ham deb yuritiladi.

Kichik loyihalar fizik va qiymat o'lchovidagi ishlarning nisbatan kichik hajmlari bilan bir qatorda, zaruriy resurslarning uncha katta bo'lmagan nomenklaturasi va texnologik jarayonlarning nisbatan soddaligi bilan tavsiflanadi, kichik loyihalar ayrim holatlarda maxsus materiallar va yuqori qiymatli texnik vositalardan foydalanishni ham istisno etmaydi. 10 -15 million AQSh dollari miqdoridagi kapital qo'yilmalari va 50 ming kishi – soatgacha mehnat sarflari bilan tavsiflanuvchi loyihalar, odatda, kichik loyihalar sirasiga kiritiladi. Bir tomondan, kichik loyihalar loyihani ishlab chiqish va uni ro'yobga chiqarishning bir muncha soddalashtirilgan amallari orqali bajarilishi ham mumkin. Boshqa bir tomondan esa – ular bajariladigan ishlar va zaruriy resurslar borasida aniq hisob-kitoblarni talab etadi, zero har qanday chetga chiqishlar ham loyihani amalga oshirish jarayonlariga, uning qiymati va yakunlash muddatlariga jiddiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Odatda, kichik loyihalar loyihaning texnologik, ta'minot, aniqlashtirish jarayonlarini muvofiqlashtiruvchi bitta boshqaruvchi rahbarligida amalga oshiriladi. Loyiha komandasi (ishlab chiqarish – boshqarishni tashkil etish jamoasi) o'zining moslashuvchanligi (o'rin almashuvchanlik), aniq bilimlar va nafaqat texnologik, balki tashkiliy jihatdan, shu jumladan buyurtmachiga loyiha natijalarini topshirish bilan bog'liq amaliyotlarni ham inobatga olgan holda, turli tavsifdagi masalalarni hal eta olish layoqati bilan alohida ajralib turishi lozim.

O'rtacha loyihalar bajariladigan ishlar hajmi va talab etiluvchi barcha turdagi resurslarning sarfi va shuningdek, loyiha ayrim unsurlarining murakkablik darajasi va zarur kapital qo'yilmalarining ko'lami bo'yicha kichik loyihalardan farq qiladi. Bir qator ma'lumotlarga ko'ra, o'rtacha loyihalarni bir necha yuz million dollarlik kapital qo'yilmalari va ikki yildan besh yilgacha bo'lgan amalga oshirish muddatlari bilan tavsiflashimiz mumkin bo'ladi. Yirik loyihalar o'z ko'lami bo'yicha o'rtacha loyihalardan bir necha barobar katta bo'ladi. Megaloyihalarga to'xtaladigan bo'lsak, ular turlicha kattalikka va amalga oshirish muddatiga ega bo'lgan har xil o'zaro bog'liq bo'lgan loyihalarni o'z ichiga oluvchi maqsadli dasturlar hisoblanadi. Mahalliy, davlat va xalqaro miqyosdagi megaloyihalar farqlanadi. Biror bir tarmoqqa mansubligi jihatidan tarmoq, tarmoqlararo va aralash loyihalar farqlanadi. Megaloyihalarni amalga oshirish uchun juda katta qiymatdagi kapital qo'yilmalarini amalga oshirish va qariyb 20 million va undan ortiqroq mehnat sig'imiga ega ishlar hajmini bajarish talab etiladi. Odatda, bunday loyihalar besh va undan ortiq yillar davomida amalga oshirib boriladi. Biror bir tarmoqqa mansublik belgisi bo'yicha mumkin bo'lgan loyihalar ro'yxati, aynan xalq xo'jaligining tarmoq va quyi tarmoqlarining o'zini takrorlaydi, zero biror bir tarmoq yoki soha yo'qki, unda o'zgarish, o'sish va rivojlanishga, ya'ni ma'lum bir loyihalarni amalga oshirishga ehtiyoj tug'ilmasin.

Milliy davlatchiligimiz taraqqiyotining turli davrlarida xoh ijobiy xoh salbiy bo'lsin, u yoki bu darajada ma'lum bir loyihalar amalga oshirib kelindi. Masalan, Amir Temur tomonidan buyuk davlatchilikka asos solinishi, Samarqand, Buxoro

kabi yirik shaharlarning dunyoning ilm-fan, madaniyat va ma'rifat markazlariga aylantirilishi; va h.k.

Loyihaning murakkablik darajasi loyihaning o'ziga xos belgisi sifatida bir qator aniqliklar kiritilishini talab etuvchi, nisbiy ko'rsatkich (o'lcham) hisoblanadi. Umuman olganda, loyihaning murakkabligi predmet, obyektning tarkibi, tuzilishi, mazkur obyektlar va predmetlar tarkibiy qismlari, elementlari va ular o'rtasidagi aloqalarning rang-barangligiga nisbatan ishlatiladi. Ayni chog'da, predmet, obyektning murakkabligi ushbu obyekt yoki predmet borasida yechim va qarorlar qabul qilish va ularni tushunishning qiyinlik darajasini belgilab beradi.

Murakkablik darajasi bo'yicha loyihalarning quyidagi ko'rinishlarini farqlashimiz mumkin: oddiy, tashkiliy va texnik tomonlama murakkab, resurs jihatdan murakkab va har jihatdan butunlay murakkab bo'lgan loyihalar. Ma'lumki, murakkab loyihalar o'z ichiga texnik, tashkiliy, resursli va majmuali masalalarni qamrab oladiki, amalda bunday masalalarni hal etishning yaxlit va yagona bir echimi, amalda sinovdan o'tkazilgan usul va uslublari deyarli mavjud emas. Bu masalalarni hal etish o'z navbatida o'ziga xos yechim topish yo'llari va yondashuvlarini ishlab chiqishni taqozo etadi, bu esa moddiy, inson, moliyaviy va vaqt resurslari sarfining ortishiga olib keladi, ba'zi holatlarda esa, loyihaning u yoki bu elementlarini variantlilik asosida loyihalashtirishga ham yo'l qo'yilishi mumkin.Murakkab loyihalarni amalga oshirish jarayonida murakkab loyihalar o'zida quyi loyihalarni aks ettiruvchi oddiy qism va unsurlarga ajratiladi. Tabiiyki, bunday yondashuv murakkab loyihalarni amalga oshirishda ijobiy natijalar olish imkonini beradi.

Loyihaning alohida belgisi sifatida uning yangilik darajasi loyihaning mazmuni va uning tarkibiy qismlarida, uni amalga oshirish shart-sharoitlari va vaziyatlarida, qo'llanilgan usul va vositalar va tashkillashtirish usullarida avvalgi loyihalar bilan o'xshashlik mavjudligi yoki mavjud emasligi bilan aniqlanadi. Bu borada mutloq yangi, o'ziga xos bo'lgan loyihalarni ajratib ko'rsatib o'tishimiz mumkin. Xususan: insoniyat tomonidan koinotni chuqur tadqiq etish va uni o'zlashtirishga intilish; biotexnologiya, lazer texnologiyasi, nanotexnologiyalar kabi yuqori ilm va fan sig'imli ixtiro va ishlanmalarning yaratilishi va ulardan kundalik faoliyatda keng foydalanilishi; mamlakatimizda ijtimoiy-iqtisodiy, siyosiy islohotlarni amalga oshirishning o'ziga xos modelining yaratilishi va bu modelning jahonda "o'zbek modeli" sifatida e'tirof etilishi va shu kabilar. Mukammallik darajasi yuqori bo'lgan loyihalar sarf-xarajatlarning sezilarli darajada kattaligi va xavf-xatar darajasining yuqoriligi bilan ajralib turadi.

Mazmun va mohiyat jihatdan takrorlanadigan ammo, avvaldan amalga oshirilgan: tabiiy, ijtimoiy-iqtisodiy, transport-kommunikatsiya, demografik shart-sharoit va omillarga nisbatan boshqacha shart-sharoitlarda bajariladigan loyihalarni ham yangi loyihalar sirasiga kiritishimiz mumkin. Xususan, Qoraqalpog'iston Respublikasining ma'lum bir hududida biror-bir korxonaning barpo etilishini xuddi shunday korxonani Toshkent yoki Sirdaryo viloyatida barpo etish loyihasi bilan taqqoslash qiyin, zero bu o'rinda nafaqat tabiiy omillar, balki infratuzilma

tarmoqlarining taraqqiy etganligi, sanoat va ishlab chiqarish markazlariga yaqin joylashganligi kabi omillar ham o'z ta'sirini ko'rsatadi.

Qolgan barcha holatlarda, loyihalarning ijrochilari odatda, texnik va tashkiliy jihatdan nisbatan sinovdan o'tkazilgan takroriy loyihalar bilan ish ko'rishlariga to'g'ri keladi. Ijrochilar va iste'molchilar tizimi uchun loyiha natijalarining ahamiyati natijalarning tasniflovchi belgisi sifatida ikki xil: sof miqdoriy (quvvat, ko'lam) va sifat (o'lcham, taqqoslanma) ma'noga ega bo'ladi. Tabiiyki, mazkur tasniflovchi belgi mutloq tavsifga ega, zero boshqacha qilib aytganda, manfaatdor tashkilotlar va shaxslar uchun natijasining ahamiyati yo'q bo'lgan loyihalar bo'lishi mumkin emas. Ammo, turli ishtirokchilar va kontragentlar uchun loyihalarning natijalari, ularning muhimlik darajasi turlicha ahamiyat va ma'no kasb etadi. Aniq bir loyiha doirasida muhimlik ko'rsatkichiga to'liq tavsif berishimiz mushkul.

Agar loyihaning amalga oshirishdan kutilayotgan natijalar loyiha ijrochilari va iste'molchilari, foydalanuvchilari tizimining kelgusida ham mavjud bo'lish va faoliyat ko'rsatish imkoniyatlarini belgilab bersa, loyihaning ahamiyatlilik darajasi shuncha yuqori bo'ladi va bu o'rinda loyihaning muhimlik darajasi hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Agar loyihaning amalga oshirilishi foydalanuvchi –obyektning sifat va miqdor ko'rsatkichlarining tubdan yaxshilanishiga olib kelsa, u holda loyihaga sezilarli darajada muhimlik ko'rsatkichiga ega bo'lgan daraja beriladi. Qachonki, loyiha natijalar iste'molchilarining sifat tavsiflari va ko'rsatkichlarining ma'lum bir darajada (hal qiluvchi darajada emas) yaxshilanishiga olib kelsa, mazkur holatda loyihaga muhimlik darajasi o'rtacha, degan baho berishimiz mumkin. Loyiha tizimga amalda deyarli ta'sir ko'rsatmagan holatlarda, loyihaning amalga oshirilayotganligini inobatga olib, loyihaga muhimlik darajasi past deya baho berish mumkin bo'ladi.

Loyihaning amalga oshirilishi asnosida tizimning biror-bir ko'rsatkichi mutlaqo salbiy tarafga o'zgarmaydi, deb xulosa qilish noo'rin hisoblanadi. Loyiha natijalarini va uni amalga oshirish chog'ida vujudga kelgan salbiy ta'sirlarni o'zaro taqqoslash asnosida loyihaning salbiy ta'sirini qayd etishimiz mumkin. Bunday vaziyatlarda tizimning "loyihadan avvalgi" va "loyihadan keyingi" holati baholanadi.

Loyihalarda ko'zda tutilgan jarayonlarni amalga oshirishning o'ziga xos xususiyatlari texnologik, ta'minot va boshqaruv amaliyotlarini bajarishning aniq holatlarini; jarayonlarning amalga oshishiga imkon beruvchi va eng avvalo rejalashtirilgan jarayonlarning risoladagidek kechishiga to'sqinlik qiluvchi vaziyat va omillarni ko'zda tutadi. Loyiha doirasida bajarilishi lozim bo'lgan ishlarning kalendar rejasida aks etuvchi operativ tayyorgarlik ko'rish chora-tadbirlarining butun bir majmui o'rtacha shart-sharoit va vaziyatlarga mo'ljallangan bo'lsada, ushbu chora-tadbirlarning mohiyati va ichki tuzilishi alohida, maxsus, noodatiy jarayonlar, texnologiyalar, mexanizm va xarajatlarni taqozo etishi ham mumkin. Bunday vaziyatlarda mazkur elementlar loyihaning tegishli bandlarida yetarlicha asoslangan tarzda aks ettirilishi zarur bo'ladi.

Yaxlit tarzda, loyihalarni bajarish shart-sharoitlariga ko'ra, loyihalarni: tashqi muhit omillariga moslashuvchan; muhit omillarini inobatga olgan holda, maxsus chora-tadbirlar ko'rilishini talab etuvchi va nihoyat; mavjud shart-sharoitlarda bajarib bo'lmaydigan va (yoki) mazkur shart-sharoitlarni o'zgartirishni taqozo qiluvchi loyihalar ko'rinishida qarab chiqishimiz mumkin. Loyiha doirasidagi u yoki bu ishlar uchun talab etiluvchi resurslar va muddatlar borasidagi cheklovlar zarur hisoblanadi va turlicha tabiatga ega bo'lgan bir qator omillarga nisbatan belgilanadi, xususan: iqlim shart-sharoitlari (bu shart-sharoitlar o'z navbatida bir qator texnologik va transport jarayonlarini bajarish imkoniyatlariga, inson resurslarining mavjudligigiga va shu kabilarga ta'sir ko'rsatadi); mohiyati, sifat darajasi va vaqt bo'yicha loyihaning xizmat ko'rsatuvchi barcha quyi tizimlarining barqaror faoliyat ko'rsatishini ta'minlash; loyihaning resurs kompleksini yaratish, uni zaruriy darajada ushlab turish va zaxiralash.

Nuqsonsiz loyihalarni, yuqori sifatga ega loyihalarni va standart loyihalarni ajratib olish asosida loyihalarning natijalari va ular doirasida bajariluvchi ishlar sifatiga qo'yiluvchi talablar yotadi. Standart loyihalar barcha turdagi me'yoriy yo'riqnomalarga (umumiy, tarmoq, huquqiy, atrof – muhitni muhofaza qilish va boshqalar) rioya etish asnosida bajarilishini ta'kidlab o'tish joiz. Yuqori sifatga ega bo'lgan loyihalar loyiha doirasida bajariluvchi ishlar sifatiga qo'yiluvchi me'yordan ortiqcha talablarning qo'yilishi va ularga rioya etilishi asosida amalga oshiriladi, nuqsonsiz loyihalar esa yuqori sifatga qo'yiluvchi talablarning eng yuqori chegaralariga mo'ljal olgan holda loyihalarni bajarishga asoslanadi.

10.2. Loyihalarning mohiyati, tarkibi va mazmuni

Belgilangan sifat, muddat va resurs ko'rsatkichlari bo'yicha loyihalarning bajarilishini ta'minlash loyihalar menejmentining asl mohiyatini tashkil etadi. Loyihalar menejmentining vazifasi belgilangan maqsadlardan kelib chiqadi va umumiy ko'rinishda mavjud kuch va imkoniyatlar: inson, moddiy, texnik va moliyaviy resurslardan samarali foydalanish asnosida amalga oshirilishi ko'zda tutilgan ishlarni belgilangan muddatlarda ijrosini ta'min etish sifatida ifodalanadi. Loyihalar menejmentining o'ziga xosligi eng avvalo loyihalarni amalga oshirish shart-sharoitlari va imkoniyatlaridan kelib chiquvchi loyihalarning o'ziga xos ajralib turuvchi jihatlari, takrorlanmasligida aks etadi. Ehtimol tutilgan zaxiralashni hisobga olgan holda tasdiqlangan va ehtiyojlarning mos hisob-kitoblari asosida belgilanuvchi resurslarning cheklanganligi loyihalar menejmentining alohida jihati sifatida maydonga chiqadi. Bu albatta, insoniy, moliyaviy, moddiy-texnik resurslarlarga ham birdek taalluqli hisoblanadi. Yuqorida tilga olib o'tilgan loyihalarning birgina o'zining takrorlanmasligi (ularning mohiyati, ko'lami, xarajatlar sarfi), balki loyihalar amalga oshiriluvchi vaziyat, tabiiy va iqtisodiy muhitning ham takrorlanmasligi xosdir. Loyihalar va uning resurs ta'minoti va shunindek, ularni nazorat qilish va tartibga solish borasidagi ishlarni tashkillashtirishning usul va vositalarini, boshqaruv qarorlarining mazmunini

turlicha bo'lishini taqozo qiladi. Bu esa o'z navbatida, boshqaruv personali va eng birinchi navbatda loyiha menejerlarining kasbiy va insoniy fazilatlari borasida alohida talablar qo'yadi. Boshqarilishi lozim bo'lgan va ma'lum bir tegishli o'lchamlarda aks etuvchi loyihani tavsiflovchi omillarning murakkabligini atroflicha hisobga olishning majburiyligi va zaruriyati loyihalar menejmentining ishlab chiqarish menejmentidan o'ziga xos tabiiy ravishdagi farqlovchi jihati bo'lib hisoblanadi. Bunday omillar sirasiga loyiha maqsad va vazifalaridan kelib chiquvchi qiymat; loyihani amalga oshirish uchun zarur bo'lgan resurs salohiyati; belgilangan sifat darajasi; loyiha kommunikatsiyasi; loyihaning tavakkalchilik darajasi; loyiha doirasida integratsiya va koordinatsiya kabilarni kiritishmiz mumkin.

Loyihalar menejmentining jarayon va vazifalarining sezilarli darajada turlicha bo'lishi, o'z navbatida, ularning o'zaro bog'liqligini ta'minlash, bajariladigan ishlarning qat'iy kun tartibini tuzish va ularning resurs ta'minotiga aniqlik kiritish zaruriyatini keltirib chiqaradi. Loyihalar menejmentining o'lcham va xususiyatlari, mazmuni va tuzilishini dastlabki qadam – mazmun dekompozitsiyasi va tahlilidan boshlab ko'rib chiqish, maqsadga muvofiq hisoblanadi. Loyihalar menejmentining mazmuni yalpi resurslardan belgilangan muddatlarda asosli ravishda foydalanish, loyihaning ko'zda tutilgan natijalariga erishish, uchun hisob-kitob va dalillarga asoslangan chora-tadbirlar majmui sifatida e'tirof etishimiz mumkin.

Loyiha mazmunining tahlili loyiha mazmuni dekompozitsiyasining asosiy ko'rsatkichlari va omillari sirasiga kiruvchi: loyiha tarkibiga kiruvchi umumiy ishlar (texnologik jarayonlar)ning elementlari; ijrochilar tarkibi va ularning funtsional imkoniyatlari; resurslarni yetkazib berish va loyihada ko'zda tutilgan ishlarni bajarish muddatlari borasidagi cheklovlar; vaqt bo'yicha loyihada ko'zda tutilgan ishlar va ishlab chiqarish texnologiyalarining o'zaro bir-birini to'ldirish omillari; tabiiy- iqlim sharoitlari va mavsumiylikning ta'siri va shuningdek, loyiha tashqi omilining boshqa talablarini ham aniqlashtirishi lozim. Boshqaruv amallarining mantiqiy ketma-ketligiga asoslangan holda aytishimiz mumkinki, tahlil ishlaridan so'ng rejalashtirish funksiyasiga navbat keladi. Rejalashtirish funksiyasi ishlab chiqarish menejmentiga qaraganda loyihalar menejmentining boshqaruv siklida katta o'rin tutadi, ta'bir joiz bo'lsa hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Gap shundaki, ishlab chiqarish jarayonlari avvaldan har tomonlama rejalashtirilgan holda amalga oshirilishi sababli, unga jarayon borishining ma'lum bir bosqichida qayta tuzatishlar kiritilishi, ko'zda tutilmagan holatlar vujudga kelgan vaziyatlarda jarayon elementlarining o'rni almashtirilishi yoki bir-birining o'rnini to'ldirishi mumkin. Loyiha – o'zaro bog'liq jarayon va ishlarning bir muncha qat'iy shakli hisoblanadi va har qanday ko'rinishdagi chetlashishlar uning kelgusidagi borishiga va amalga oshirish ko'rsatkichlariga sezilarli darajada ta'sir ko'rsatadi.

Loyihada ko'zda tutilgan jarayonlarni bajarishning reja va grafiklari nafaqat inson resurslari, balki barcha turdagi resurslar bilan ta'minlashning qat'iy rioya etiluvchi tartiblari bilan mustahkamlanishi lozim. Loyihada ko'zda tutilgan jarayonlarni bajarish reja va grafiklari nafaqat inson resurslar, balki moddiy-texnik,

axborot va moliyaviy resurslar bilan ta'minlashning qat'iy belgilangan tartibi bilan mustahkamlanishi lozim. Loyihalarni boshqarishda tashkillashtirish funksiyasi asosiy funksiya sifatida qaralishi va amalga oshirilishi lozim. Chunki u bir tomondan loyihaning asosiy ishchi va yordamchi jarayonlarining bajarilishini ta'min etsa, ikkinchi tomondan esa –ularning mavjud ko'rsatkich va o'lchamlariga sezilarli darajada ta'sir ko'rsatadi. Shuni yodda tutishimiz lozimki, har qanday tip va darajadagi jarayon va tizimlarni tashkillashtirish funksiyasi boshqaruvning boshqa funksiyalaridan o'zining bir muncha aniqligi, boshqaruv faoliyatining mazmunini ishlab chiqish va tabiiyki uni amalga oshirishda inson omiliga ko'proq bog'liq ekanligi bilan ajralib turadi.

Menejment siklining mantiqiy davomi sifatida nazorat funksiyasi maydonga chiqadi. U loyiha va rejalarda ko'zda tutilgan ko'rsatkichlarning loyihani amalga oshirish natijasida erishilgan ko'rsatkichlar bilan o'zaro dinamik mosligini ta'minlash masalalarini hal etishga qaratilgan. Nazorat loyiha maqsadlarini amalga oshirish va unga tuzatishlar kiritish, vaqt ko'rsatkichlari va ishlar qiymatiga rioya etish, ishlarni amalga oshirish sifati va ularning natijalariga, xatarli vaziyatlarning vujudga kelishi va va ularning oldini olish, umuman olganda loyiha va loyiha doirasida yuz beruvchi barcha jarayonlarga nisbatan tadbiq qilinadi. Odatda, quyidagilar nazoratning asosiy obyektlari bo'lib hisoblanadi: ta'minot (yetkazib berilayotgan tovar, xizmat va mahsulotlarning nomenklaturasi, muddatlari va sifati); texnologik tartib va jarayonlar; ko'z ilg'amas jarayonlar va ishlar; loyihalarni bajarish borasida belgilangan muddatlar bilan taqqoslagan holda bajarilgan jarayonlarning vaqt ko'rsatkichlari.

Nazorat tadbirlari natijasi sifatida olingan va reja – grafiklar bajarilishining oraliq natijalarini baholash nuqtai nazaridan tahlil qilingan loyiha, uning unsurlari va ishlarning bajarilish holati to'g'risidagi axborotlar loyiha va unda ko'zda tutilgan ishlarning borishini yuqori darajaga ko'tarish, uning resurslar bilan ta'minlanishini yaxshilashga qaratilgan chora-tadbirlar va ta'sir choralarini ko'rishga zamin yaratib beradi. Tartibga solish ma'lum ma'noda alohidalashgan funksiya bo'lib hisoblanadi. Amalga oshirish jarayonida u turli ko'rinishdagi qo'shimcha resurslarni va vaqtni talab etishi mumkin, bu o'z navbatida texnologik jarayonlarni amalga oshirish sur'atlari va sifatiga ta'sir ko'rsatishi, loyihani amalga oshirishning butun bir tizimida nomutanosiblikni keltirib chiqarishi mumkin. Shu sababli ham, tartibga solish tavsifidagi qarorlar va chora-tadbirlar eng yuqori darajada asoslangan bo'lishi va ular amalga oshirish jarayonida jiddiy nazorat qilinishi shart.

Loyiha bo'yicha birlamchi boshqaruv sikli ma'lum bir texnik – iqtisodiy ko'rsatkichlar asosida mazkur siklda tizimning amalda bo'lishi natijalarini hisobga olish bilan yakunlanadi. Texnik – iqtisodiy ko'rsatkichlar ro'yxati boshqaruv quyi tizimlarini ishlab chiqishda belgilanadi. Bunday ko'rsatkichlar ro'yxati tizimning sifat va miqdor o'lchamlari, ko'rsatkichlari borasida yetarlicha va zaruriy ma'lumotlarni bera oluvchi barcha asosiy ko'rsatkichlarni o'z ichiga olishi lozim. Hisobga oluvchi ko'rsatkichlar natijalarni, loyihani amalga oshirish jarayonlarining salbiy va ijobiy holatlarini tavsiflabgina qolmasdan, balki mazkur holatlar va

natijalarning sifat va miqdoriy o'lchamlarini asoslovchi omillar sifatida ham xizmat qiladi. Yuqorida tilga olib o'tilganlarning barchasi loyihalarni amalga oshirishda vujudga kelishi mumkin bo'lgan xavf-xatarlarning imkon darajasida oldini olish va ularning salbiy ta'sirini yuqori darajada kamaytirish borasida ijobiy ko'nikma va tajribalar to'plash imkonini beradi.

10.3. Boshqaruv faoliyati funksiyalari tizimi – yalpi loyiha sifatida

Ishlab chiqarish menejmentining mazmun jihati, boshqaruv sohasida va buning asosida esa, ishlab chiqarish sohasida ko'zlangan natijalarga erishish va oldinga qo'yilgan masalalarning ijobiy yechimlariga ega bo'lish maqsadida amalga oshiriluvchi o'ziga xos jarayonlar va xatti-harakatlarning yaxlitligini aks ettiruvchi, boshqaruv funksiyalari tizimi orqali ifodalanadi. Tilga olib o'tilgan funksiyalar tizimining tarkibi boshqarilayotgan tizim faoliyati va umumiy holatda esa, boshqaruvchi tizimning ham aniq o'lcham va ko'rsatkichlariga bog'liq bo'lmaydi. Odatda, boshqaruvning to'liq siklini amalga oshirish rejalashtirish, tashkillashtirish, nazorat qilish, tartibga solish va boshqarilayotgan obyektning faoliyat ko'rsatishini hisobga olish borasidagi yechimlarga asoslanadi. Ilmiy-amaliy tavsifdagi bir qator yo'riqnoma va nizomlarda yuqorida tilga olib o'tilgan beshta funksiya qatoriga tahlil, rag'batlantirish, muvofiqlashtirish kabi funksiyalar ham qo'shilgan. Bu dastlabki beshta funksiyaning birlamchi ekanligini inkor etmaydi, zero ushbu funksiyalarning har biri boshqa asosiy funksiyalarga nisbatan alohidalashgan va ixtisoslashgan hisoblanadi. Qo'shilgan qo'shimcha funksional elementlar boshqaruv obyektiga nisbatan emas, balki asosiy funksiyalarning samaradorligini oshirish maqsadida keng qo'llaniladi. Masalan, tahlil ham rejalashtirish, ham nazorat va hamda hisob uchun birdek zarur hisoblanadi.

Shunday qilib, korxonaning, xalq xo'jaligi tarmoqlari, yaxlit tarzda mamlakat hududi yoki aholi punktini rivojlantirishning strategik rejasini ishlab chiqish – bu o'zining barcha tashkil etuvchilariga ega bo'lgan loyiha hisoblanadi. Biror-bir ijtimoiy, iqtisodiy, ishlab chiqarish tizimini tashkil etish borasidagi yechimlar majmui – tabiiyki, loyiha hisoblanadi. O'quv yurtida mutaxassislarni tayyorlash sifatini nazorat qilish – bu ham loyiha. Bunday ro'yxatni yana davom ettirishimiz mumkin albatta. Barcha holatda ham loyihalarning alohida ko'rinishi sifatida boshqaruv funksiyalarining amalga oshirilishi o'z o'rniga ega bo'ladi.

Boshqaruv faoliyati mazmunini to'liq va keng miqyosda qamrab oluvchi loyihalar tiplarining nomenklaturasini bir muncha yaqqolroq tarzda aniqlash imkonini beruvchi yondashuv yoki usul barchada qiziqish uyg'otishi shubhasiz. Asoslangan belgilari bo'yicha boshqaruv masalalari va funksiyalari massivini dekompozitsiyalash bunday qiziqishni qondirishning o'ziga xos "kaliti" sanaladi. Bu xil belgilar ko'pincha, o'z tabiatiga ko'ra obyektiv va subyektiv, aniqroq qilib aytganda obyektiv-subyektiv bo'ladi. Belgilarning mazmuni, mohiyati borasida obyektivlikka erishishimiz mumkin bo'lsa, subyektivlik esa bu belgilarning mavjudligi va salmoqdorligini baholashda o'z o'rniga ega bo'ladi.

Rejalashtirish funksiyasi turlicha muddat, katta-kichiklik va m'lum bir mazmunga ega bo'lgan rejalar loyihasini vujudga keltiradi. Iqtisodiyotning bozor yo'lida taraqqiy etishi reja va rejalashtirishni butunlay inkor etmaydi, aksincha unga rejalashtirish obyekti va ta'sir ko'rsatuvchi muhit: bozor, raqobatchilar, resurslarni yetkazib beruvchilar, iste'molchilar va iqtisodiy jarayonlarning boshqa ishtirokchilarining holatidan kelib chiqqan holda, aniqlik va ko'proq norasmiy tus bag'ishlaydi.

Bozor sharoitida uzoq muddatli va ayni damda qisqa muddatli istiqbolga mo'ljallangan iqtisodiy va ijtimoiy bashoratlarning ahamiyati sezilarli darajada oshadi. Nisbatan bir muncha qisqa muddatlarga bashoratlar ishlab chiqish (odatda bir yilgacha), ishlab chiqaruvchilarga o'z hatti-harakatlarini narx va sotish siyosati borasida tezkorlik bilan o'zgartirish imkonini beradi. Uch yillik, besh yillik va undan ortiq muddatlar uchun ishlab chiqilgan bashoratlar korxonaning tovar va innovatsion marketing siyosatlari, reklama va PR chora-tadbirlarining asosiy yo'nalishlarini asoslash imkonini beradi.

O'z navbatida loyihalarni ishlab chiqish va ularni amalga oshirish boshqaruv faoliyatining qolgan funksiyalari ham birdek muhim o'rin tutishini aytib o'tishimiz lozim. Shunday qilib, funksional boshqaruv kompleksi yirik, ayrim hollarda esa mega loyiha sifatida amalga oshiriladi. Mazkur holatning tan olinishi muqarrar ravishda boshqaruvning loyihalashtirish tamoyillari va usullariga o'tish zaruriyatini keltirib chiqaradi. Korxonada boshqaruv faoliyatini loyihalashtirish usullariga o'tish rejasining taxminiy chora-tadbirlari tarkibini quyidagicha tasavvur qilishimiz mumkin:

Birinchidan, bu ham boshqaruv faoliyatini va hamda mazkur jarayonlar o'rtasidagi bog'liqliklarni ta'min etuvchi barcha ishlab chiqarish – xo'jalik faoliyati barcha funksional jarayonlarini yaqqol ifoda eta olish predmetiga korxona tizimining majmuali tahlilidir;

Ikkinchidan, bu muhim belgilari bo'yicha ajratib olingan jarayonlar majmuasini dekompozitsiyalash va jarayonlar majmui elementlari o'rtasidagi sezilarli darajadagi aloqa va munosabatlarni anqilashdir;

Uchinchidan, jarayonlar majmuasining har bir elementini ma'lum bir loyiha (loyihalar)ning tipi va mohiyati bilan mazmun jihatdan identifi-katsiya qilish;

To'rtinchidan, har bir loyihani amalga oshirishning mazmuni va usullarini ishlab chiqish;

Beshinchidan, resurs sig'imlilik, texnologik xususiyatlar, o'zaro moslik va o'zaro bog'liqlik, mazmun jihatlarini hisobga olgan holda funksional loyihalarni yagona kompleksga integratsiya qilish va boshqalar.

Boshqaruv faoliyatida loyihalarni boshqarish usul va vositalaridan foydalanish boshqaruv xarajatlarini tejash, avtomatlashtirish, menejment jarayonlarini faollashtirish imkonini beradi.

10.4. Ishlab chiqarish menejmentida loyihani ishlab chiqish tartibi

Tashkiliy loyihalash ishlab chiqarish menejmenti fanining amaliy sohalaridan biri hisoblanadi. Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishni loyihalash turli xil vaziyatlarda, holatlarda amalga oshiriladi. Xususan, amaliyotda yangi tashkil etilayotgan ishlab chiqarish korxonasi uchun loyiha tuzish tez-tez uchrab turadi. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida har bir korxonada ishlab chiqarishni boshqarishni tashkil etishni qayta ko'rib chiqish zarur, chunki boshqaruvning tashkiliy-iqtisodiy asoslari tubdan o'zgarmoqda.

Tashkiliy loyihalashni tashkil etishning ikki ko'rinishi mavjud: to'liq (majmuali) va lokal. To'liq tashkiliy loyiha ishlab chiqarish menejmentini to'la majmuali takomillashtirish bo'yicha chora tadbirlar majmuasini ishlab chiqishni lokal, tashkiliy loyiha esa boshqaruv apparatida bajarilayotgan ishlarning alohida turlarini yaxshilash bo'yicha chora tadbirlar ishlab chiqishni nazarda tutadi. Hozirgi vaqtda milliy iqtisodiyotning barcha tarmoqlarida bozor iqtisodiyotini boshqarishni tashkiliy-iqtisodiy asoslarini yaratish, korxonalarni xususiylashtirish va davlat tasarrufidan chiqarish bo'yicha bir qator amaliy ishlar qilinmoqda.

Boshqaruv apparatining tashkiliy va funksional tuzilmalari takomillashtirilmoqda, asosiy ishlab chiqarish vositalari birjasi yaratilmoqda, bank tizimi yangilanmoqda, xususiy tadbirkorlik rivojlanib, qimmatli qog'ozlar bozori shakllanib bormoqda. Bir so'z bilan aytganda bozor infratuzilmasi shakllanib bormoqda. Ishlab chiqarishga yangi texnika va ilg'or texnologiya joriy etilmoqda, jamiyat innovatsion iqtisodiyotga o'tmoqda unda ishlab chiqarishning axborot va reklama ta'minoti yaxshilanmoqda, boshqaruv tizimini axborotlashtirish jarayoni tez sur'atlar bilan o'sib bormoqda. Lekin, ishlab chiqarishni loyihalashni tashkil etish hozirgi kunda shakllanish bosqichida turibdi.

Bugungi kunda bozor iqtisodiyotini boshqarishni tashkiliy-iqtisodiy asoslari va tamoyili jihatidan yangi qarorlarni shakllantiruvchi to'liq tashkiliy loyihalar mavjud emas. Shunday qilib, tashkiliy loyihalash bo'yicha ishlar asosan boshqaruvni tashkil etishni lokal, alohida ish turlari bo'yicha qarorlar yaratish yo'lida rivojlanmoqda. Bu esa, keyinchalik, bizga bozor iqtisodiyoti davrida boshqaruv apparati faoliyatini to'liq namunaviy modelini loyihalash imkonini beradi.

Bugungi kunda ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishga qo'yilayotgan asosiy talablardan biri – bu innovatsion iqtisodiyotga o'tish sharoitida korxona oldida turgan vazifalar, rivojlanish tendentsiyalari va xususiyatlari uning maqsadlariga mosligidir. Ushbu moslik esa boshqaruvni tashkiliy-iqtisodiy modelini ishlab chiqish orqali ta'minlanadi. Model – bu boshqarilayotgan obyektning imitatsiyasi bo'lib, u ishlab chiqarish va boshqaruvni rivojlanish xususiyatlari, maqsadini ifodalovchi ko'rsatkichlar parametri shaklida ifoda etadi. Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishni loyihalash uchta yirik bosqichdan iborat: loyiha oldi tayyorgarlik; loyihalash va loyihani tatbiq qilish bosqichlari.

Loyiha oldi tayyorgarlik bosqichi, o'z navbatida, taxminiy loyiha oldi tadqiqotidan, amaliy to'liq tadqiqotdan, fan va texnika yutuqlarini o'rganish

asosida chuqur, mukammal, tadqiqot hisobotlarini tayyorlash va umumlashtirish hamda tashkiliy chora tadbirlarni ishlab chiqish bosqichlaridan iboratdir.

Tahliliy loyiha oldi tashkiliy-tadqiqot ishlari loyihalashga bo'ladigan tayyorgarlikning tarkibiy qismi bo'lib, ishni bajarish muddatlari, qiymati, hajmi va tarkibini aniqlash kabi maqsadlarga qaratilgan bo'ladi. Tahliliy loyiha oldi tadqiqotni o'tkazishga ijrochi 15–20 kunni sarflashi mumkin va bunday ishlar yuqori malakali mutaxassis kadrlarga topshiriladi.

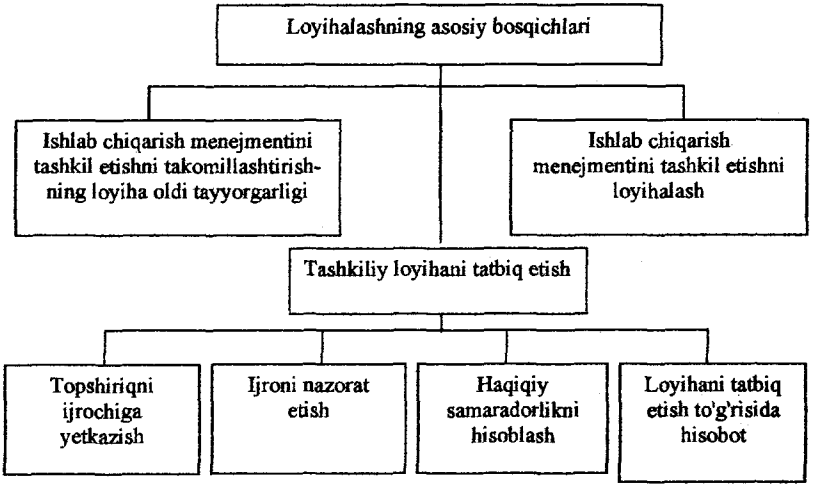
Amaliy to'liq tadqiqot esa ishlab chiqarish menejmentni tashkil etishning mavjud holatini tavsiflovchi ma'lumotlarni yig'ish va chuqur o'rganishni nazarda tutadi. Bunda ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishning va uni rivojlantirishning asosiy yo'nalishlari aniqlanadi. Mazkur yo'nalishlar esa texnik topshiriq shaklida rasmiylashtiriladi. Amaliy to'liq tadqiqot asosida esa ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishni takomillashtirishga qaratilgan tashkiliy va texnik chora tadbirlar ishlab chiqiladi. To'liq tahlil boshqaruvni maxsus yo'nalishlari bo'yicha o'tkaziladi.

Taxminiy va to'liq tadqiqot negizida tashkiliy loyihalash bo'yicha topshiriq ishlab chiqiladi. Mazkur topshiriqda: loyihani ishlab chiqish maqsadi, boshqaruv obyektining qisqacha tavsifi, texnik-iqtisodiy parametrlari, boshqaruvni tahlil etishni takomillashtirishning asosiy yo'nalishlarining qisqacha tavsifnomasi aniqlanadi.

Loyihani tashkil etishni ishlab chiqish o'z ichiga: eskiz loyihasi va ishchi loyihani yaratish, loyihani tashkil etishni rasmiylashtirishni qamrab oladi. Loyihalash – bu tashkiliy loyihalarning eng ijodiy qismidir. U ishlab chiqarish menejmentini tashkil etish sohasidagi fan va texnika yutuqlariga asoslanadi. Ishchi loyihada esa to'liq hisob-kitob natijalari, boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari, lavozimlar, funksiyalar, ishchi o'rinlariga xizmat ko'rsatish va uni tashkil etish loyihasi keltiriladi. Boshqacha qilib aytganda, ishchi loyihada ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishning loyihalashga doir barcha ma'lumotlari nazarda tutilishi kerak. Ya'ni:

Loyihani tatbiq etish bosqichi: moddiy-texnik tayyorgarlik, boshqaruv apparatini ijtimoiy-ruhiy tayyorgarlik, boshqaruv xodimlarining professional tayyorgarligi, tajriba-sinov nazorati, loyiha tatbiq etilishini nazorat etish, tatbiq etishdan keladigan real iqtisodiy samaradorlikni hisoblashni o'z ichiga oladi. Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishni loyihalashning asosiy bosqichlari quyidagi rasmda keltirilgan:

Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishni takomillashtirish bo'yicha loyihani muvaffaqiyatli tatbiq etishni butun korxona jamoasini ishtirok etishini talab etadi. Bunda ishlab chiqarishni takomillashtirish zaruriyati va uning samaradorligini barcha mutaxassis va rahbarlar chuqur anglab yetishlari zarur. Agar tashkiliy loyihada ishlab chiqarish menejmenti fani va texnika yutuqlaridan foydalanilgan bo'lsa, uning saviyasi, sifati va samaradorligi yanada oshadi.



10.1-rasm. **Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishni loyihalashning asosiy bosqichlari**

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini loyihalash yetakchi mutaxassislar tomonidan amalga oshirilib, ular bozor va ishlab chiqarish texnologiyasi tomonidan qo'yiladigan talablarga tezda moslashadigan tashkiliy tuzilmani shakllantirishdan iborat. Yangi texnologiyalar va bozor iqtisodiyoti korxonalarni mavjud tashkiliy tuzilmasiga tamoyili jihatidan yangicha yondoshishni talab etadi. Boshqaruvda tashkiliy tuzilmani isloh etish bir vaqtning o'zida ham ichki ham tashqi muhit o'zgaruvchilari bilan bog'liq bo'ladi. Shuning uchun ham tashkiliy tuzilmani isloh qilishda ushbu vaziyatli o'zgaruvchilarni inobatga olish kerak.

Tashkiliy tuzilmani loyihalashda asosiy tamoyillardan biri – bu shakllangan maqsadning mavjudligi, ya'ni maqsadlarni birligi tamoyilidir. Tashkiliy tuzilmani loyihalashda maqsadli yondoshuv – bu ishlab chiqarish jarayonida uchraydigan ko'p muammolarni samarali, echimi asosi bo'lib hisoblanadi. Tashkiliy tuzilma boshqaruv strategiyasidan kelib chiqqan holda oddiy, aniq va tushunarli bo'lishi kerak. Korxonada boshqaruv bo'g'inlari va darajalari miqdorini kamaytirish, unda axborotlarni qayta ishlashda operativlikni oshirish, boshqaruv qarorlarini qabul qilish hamda amalga oshirishni tezlashtirish, axborot oqimlarini tartibga solish va xodimlar mas'uliyatini oshirishga olib keladi. Shuningdek, tashkiliy tuzilmani loyihalashda marketing strategiyasini inobatga olish lozim, chunki bozor o'zgaruvchan bo'lib, doimo izlanishlarni talab etadi. Mazkur bozor o'zgarishlarini inobatga olgan holda boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi moslashuvchan bo'lishi kerak.

Chiziqli rahbariyat va funksional xizmat bo'limlarining vazifalari aniq bo'lishi, boshqaruv apparatidagi o'zaro aloqalar va aloqalar tizimi samarali

muvofiqlashtirilgan bo'lishi va axborotni o'z vaqtida uzatilishini ta'minlashi lozim.

Bitta rahbarga bo'ysinuvchi xodimlar soni cheklangan bo'lishi chiziqli rahbarlarning malakasi, shaxsiy fazilatlari, ish tajribasi loyihalashtirilayotgan tashkiliy tuzilmaga mos kelishi kerak. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini loyihalash amaliyotida turli xil usullardan keng foydalaniladi. Masalan, samarali boshqaruvda xuddi shunday tashkiliy tuzilmalardan foydalanish usuli va taqqoslash usuli fan va texnika yutuqlaridan keng foydalanishga asoslangan. Boshqaruv vazifalari va maqsadlarini tarkibiy tuzilmalarini shakllantirish usuli tashkiliy tuzilmani loyihalashda keng tarqalgan hisoblanadi. «Maqsadlar shajarasi»ni loyihalashda boshqaruv vazifalari aniqlashtiriladi.Xususan, tashkiliy-iqtisodiy modellashtirish usuli mustaqil usul bo'lib, uning negizida grafik, matematik hisob-kitob va matnli tekstda ifodalash yotadi.

Rahbar va mutaxassislarning vakolatlari va mas'uliyatlari taqsimlanadi. Shuningdek, keyingi vaqtlarga kelib yana bir yangi yo'nalish shakllanmoqda, ya'ni axborot oqimlarini o'rganish asosida boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini ishlab chiqish. Axborotlar oqimi boshqaruvda chiziqli va funksional rahbarlar ishtirokini belgilaydi hamda boshqaruvning bo'g'inlari o'rtasidagi o'zaro aloqalarni aniqlaydi. Shuning uchun ham boshqaruvining har qanday tashkiliy tuzilmasini loyihalashda ushbu usullar birikmasidan kelib chiqish maqsadga muvofiqdir.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini shakllantirishda quyidagilarni asoslash kerak, ya'ni boshqaruv darajalarini miqdori, chiziqli va funksional boshqaruvni markazlashtirish darajasi, boshqaruv vazifalari bo'yicha bo'limlar soni va bitta rahbarga bo'ysunuvchi xodimlar soni. Boshqaruv darajasi boshqaruv organlarini pastdan yuqoriga bo'ysunishini ifodalaydi. Boshqaruv bo'g'inlari qanchalik ko'p bo'lsa axborot, farmoyish va ko'rsatmalarni uzatish va ularni etib berishi shunchalik ko'p vaqtni egallaydi. Loyihalash jarayonidagi asosiy vazifa korxonada boshqaruv bo'g'inlari miqdorini imkon boricha minimal holga keltirishdir.

Boshqaruv apparatini ilmiy tashkil etishning asosiy tamoyillaridan biri bu-boshqaruv vazifalarini birlamchi, boshqaruv organining ikkilamchiligidir. Boshqaruvda xodimlar, bo'limlar va mansablarni ixtisoslashuvi har bir funksiya bo'yicha ishlar hajmi va xarakteri, vazifalar tartibini o'rganish asosida amalga oshiriladi. Bunda korxonaning maqsadi va vazifalari; ishlab chiqarish tuzilmasi; boshqaruv bo'g'inlarining soni; boshqaruv vazifalarini kompyuter texnikasi bilan bajarilishi inobatga olinadi. Funksional mehnat taqsimotini loyihalash asosida vazifalar ro'yxati yotadi. Biror-bir tarkibiy bo'linmani shakllantirish zaruriyati to'liq har tomonlama asoslangan bo'lishi kerak. Bunda zaruriy mezonlar bo'lib ushbu bo'linmaning xodimlar soni va ularning malakaviy tuzilishi, bajarilayotgan ishlarni murakkabligi va hajmi, tashqi aloqalar xizmat qiladi.

Korxonaga tatbiq etilayotgan loyiha bo'yicha ishlarni samarali tashkil etishda birinchi navbatda quyidagi muhim ikki vazifani hal etish lozim:

- Loyiha jamoasini shakllantirish.
- Jamoaning samarali ish faoliyatini tashkil etish.

Loyihani xususiyatlari, hajmi turidan kelib chiqqan xolda uni tatbiq etish jarayonida bir kishidan, o'n kishigacha va (ba'zi hollarda yuzlab) kishilar qatnashadilar. Ularning har birining o'z vazifasi, ishtirok etish darajasi va uni tatbiq etishdagi mas'ulyat me'yori bor. Mutaxassislar va tashkilotlarni loyihada bajarayotgan vazifalariga qarab aniq bir guruhlarga loyiha ishtirokchilariga birlashtiriladi. Uning tarkibiga buyurtmachilar, investorlar, loyihalovchilar, resurs ta'minotchilari pudratchilar, maslahatchilar litsenziyachilar moliyaviy institutlar - banklar va loyiha rahbari, loyiha menejeri tomonidan boshqariladigan loyiha jamoasi. Shuni ta'kidlash lozimki, loyiha ishtirokchilari loyiha jamoasiga nisbatan keng ma'nodagi kategoriya bo'lib hisoblanadi. Loyiha jamoasi – bu loyiha rahbari rahbarligida loyiha bo'yicha to'g'ridan to'g'ri ishlarni olib boruvchi, korxona xizmatchilari guruhi bo'lib: loyihani amaliyotga tatbiq etish jarayonini ta'minlaydi va bu guruh loyihani tatbiq etish davrida tashkil etilib, loyiha faoliyati davri tugaganda tarqatib yuboriladi.

Loyiha jamoasini tashkil etishning asosiy ikki tamoyili mavjud.

1. Loyihaning yetakchi ijrochilari - byurtmachilar va pudratchilar. (ulardan tashqari boshqa ishtirokchilar) loyiha rahbari tomonidan boshqariladigan o'zlarining mustaqil byurtmachilar va pudratchilar ham o'z guruhlarini tashkil etadi. Ushbu guruh rahbari loyiha rahbariga bo'ysunadi. Loyihaning tashkiliy shakliga qarab byurtmachilar yoki pudratchilar rahbari loyihaning umumiy rahbari bo'lishi munkin.Loyiha rahbari xar qanday holatda o'zining mutaxasislaridan iborat loyihaning barcha ishtirokchilarini faoliyatini muvofiqlashtiruvchi tashkiliy tuzilmasi bo'ladi.

2. Loyihani boshqarish uchun yagona umumiy jamoa tuziladi. Jamoaga barcha ishtirokchi guruhlarning yetakchi vakolatli vakillari o'zlarining funksional vazifasini bajarish, mas'uliyatlarini taqsimlash uchun kiritiladi.



10.2-rasm. **Loyiha jamoasini boshqaruv tizimining tarkibiy tuzilmasi**

Loyihani boshqarish tizimiga: tashkiliy rejalashtirish, loyihani kadrlar ta'minoti, jamoa tashkil etish, loyihani samarali tatbiq etish va yakunlash uchun rusurslarini motivatsiyalash va uni nazorat qilish o'z tarkibiga oladi. Tizim loyiha jamoasi faoliyatini muvofiqlashtirish va boshqarishga qaratilgan bo'lib unda rahbarlik usullaridan, motivatsiya uslublaridan, ma'muriy usullardan, loyihaning butun xayotiy davrida kadrlar malakasini oshirishdan foydalanadi.Yuqoridagi rasmda loyiha jamoasini boshqaruv tizimi tarkibiy tuzilmasi keltirilgan.

Loyihani boshqarishda murakkab va majmuali hal etiladigan vazifalarning mavjudligi loyihani tatbiq etish samaradorligini oshirish uchun jamoa a'zolarida

yuqori texnik tayyorgagrlikni, katta iqtisodiy, huquqiy, boshqaruv bilimlarini bilish va egallashlarini taqozo etadi. SHuning uchun loyiha jamoasi bir birini mexnatini ish tajribasini to'la to'ldiradigan kombinatsiyalashgan a'zolar guruhini tashkil etishni va unda quyidagi uchta kategoriyadagi guruhlar bo'lishini talab etadi.

1. Texnik, professional ko'nikmalarga ega guruh;

2. Muammolarni hal etadigan va boshqaruv qarorlarini qabul qila oladigan tajribali mutaxassislar guruhi:

3. Ishchi va xizmatchilar o'rtasidagi ichki munosabatlarni muvofiqlashtira oladigan tajrbali mutaxassislar guruhi.

Loyiha jamoasi – bu boshqaruv jamoasi bo'lib hisoblanadi. Jamoa loyihani amaliyotga tatbiq etadi. Shuning uchun jamoani tashkil etishda quyidagi tamoyillarga e'tibor berish lozim:

1. Loyiha xususiyatlari, jamoani tashkil etishda muhim o'rin tutadi. Loyiha xususiyatlari jamoani keyinchalik rahbariyat tomonidan tasdiqlangan tarkibiy shaklini, personal tarkibini, zarur bo'lgan va barcha jamoa bilishi kerak bo'lgan tajriba, qobiliyatlar va bilimlar ro'yxatini muddatlar, bosqichlar, loyiha bo'yicha ish turlari va h.k. belgilab beradi;

2. Tashkiliy–madaniy muhit. Loyiha jamoasining tashkiliy–madaniy muhiti ikki, ichki va tashqi muhitga bo'linadi. Tashqi muhit o'ziga loyihani tashqi o'rab turuvchi omillar yig'indisini oladi. Ichki muhitga jamoani tashkiliy – madaniy muhiti bu jamoa a'zolari o'rtasida qabul qilingan hokimyatning taqsimlanish usuli, jamoa a'zolarining birligi va o'zaro bog'liqligi. Jamoa faoliyatidagi muvofiqlik, komunikatsiya, undagi ziddiyatlarni hal etishda boshqaruv qarorlari qabul qilishda, tashqi aloqalarni tashkil etishdagi faoliyatida ifodalanadi. Loyiha rahbari yoki guruh yetakchilarining jamoaning boshqa a'zolari bilan munosabati butun boshqaruv tizimi munosabatlarini belgilab beradi.

Asosiy xulosalar

1. Loyiha deyilganda nafaqat chizmalar, hisob-kitoblar, grafik va jadvallar, izoh beruvchi matnlar majmuasigina emas, balki quyidagi: aniq va pirovard maqsadlar, qo'yilgan vazifa va mavjud resurslarning o'zaro bog'liqligi, loyihani boshlash va yakunlashning aniq muddatlari, maqsadlar va ularni ro'yobga chiqarishning ma'lum bir yangilik darajasi, loyiha doirasida va loyiha ichida turli xil nizoli holatlarning muqarrarligi kabi farqli jihatlarga ega bo'lgan hatti-harakat (amal) va vazifalar majmui ham tushuniladi.

2. Iqtisodiy hodisa va jarayonlarning favqulodda rang-barangligi ko'lami, turli sifat belgilariga va o'z mohiyatiga ko'ra loyihalarning xilma-xil tip va ko'rinishlarda bo'lishini belgilab beradi.

3. Loyihalarning yirikligi (ko'lami) bo'yicha kichik, o'rta va yirik loyihalar farqlanadi. O'ta yirik loyihalar megaloyihalar ham deb yuritiladi.

4. Loyihaning amalga oshirilishi asnosida tizimning biror-bir ko'rsatkichi mutlaqo salbiy tarafga o'zgarmaydi, deb xulosa qilish noo'rin hisoblanadi. Loyiha natijalarini va uni amalga oshirish chog'ida vujudga kelgan salbiy ta'sirlarni o'zaro

taqqoslash asnosida loyihaning salbiy ta'sirini qayd etishimiz mumkin. Bunday vaziyatlarda tizimning "loyihadan avvalgi" va "loyihadan keyingi" holati baholanadi.

5. Loyihada ko'zda tutilgan jarayonlarni bajarishning reja va grafiklari nafaqat inson resurslari, balki barcha turdagi resurslar bilan ta'minlashning qat'iy rioya etiluvchi tartiblari bilan mustahkamlanishi lozim.

6. Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishni loyihalash uchta yirik: loyiha oldi tayyorgarlik; loyihalash va loyihani tatbiq qilish bosqichlaridan iborat.

7. Loyiha jamoasi – bu loyiha rahbari boshchiligida loyiha bo'yicha to'g'ridan to'g'ri ishlarni olib boruvchi, korxona xizmatchilari guruhi bo'lib: uning tarkibidagi buyurtmachilar, investorlar, loyihalovchilar, resurs ta'minotchilari pudratchilar, maslahatchilar, litsenziyachilar, moliyaviy institutlar - banklar, loyihani amaliyotga tatbiq etish jarayonini ta'minlaydi va bu guruh loyihani tatbiq etish davrida tashkil etilib, loyiha faoliyati davri tugaganda tarqatib yuboriladi.

Nazorat savollari

1. Yangi loyihani ijobiy qabul qilish uchun xodimlarni ijtimoy ruhiy jihatdan tayyorlash haqida so'zlab bering?
2. Loyihani tatbiq etishda moddiy-texnik tayyorgarlik qanday amalga oshiriladi?
3. To'liq va lokal loyihalashning farqini tushuntirib bering?
4. Loyiha oldi tayyorgarlik bosqichining mazmunini so'zlab bering?
5. Tajriba-sinov ishlari mohiyatini ochib bering?
6. Loyihani amalga oshirishda rahbarlik kim tomonidan amalga oshiriladi?
7. Loyihani amalga oshirishda erishilgan haqiqiy samaradorlik qanday aniqlanadi?
8. Loyihani bajarishda nazorat qaysi shakllarda o'tkaziladi?
9. Joriy nazorat qanday o'tkaziladi?
10. Loyihani amalga oshirishda nazorat qaysi organlar va xizmat bo'limlari tomonidan o'tkaziladi?
11. Har choraklik tekshirishda loyihaning qaysi jihatlari ko'zdan kechiriladi?

11-BOB. ISHLAB CHIQARISHNING ILMIY-TEXNIKAVIY VA REKLAMA AXBOROT TA'MINOTINI LOYIHALASH

Qonuniyatga ko'ra, eng yuqori muvaffaqiyatga yaxshi va ko'proq axborotga ega bo'lganlar erishadi

B.Dizraeli

11.1. Ishlab chiqarishni ilmiy-texnikaviy boshqarishni tashkil etish tahlili

Ilmiy texnikaviy boshqaruv (ITB) mavjud texnika va texnologiyani takomillashtirish orqali korxonalar va uning tarkibiy bo'linmalarining ishlab chiqarish samaradorligini oshirish imkonini beradi. Korxonalardagi muhandis-texnik xizmati bo'linmasi, loyiha-konstruktorlik va texnologik byurosi ITB bo'g'inlari bo'lib hisoblanadi. ITBning umumiy vazifalari sifatida: texnik rejalashtirish, texnik jihatdan tashkil etish, texnikaviy operativ boshqaruv, texnik nazorat, hisob-kitob va h.k. xisoblanadi. Ta'kidlab o'tilgan vazifalar bosh muhandis va uning xizmat bo'limi tomonidan yangi texnikani ishlab chiqarishga joriy etish tashkiliy chora-tadbirlar rejasini amalga oshirish va mehnatni ilmiy tashkil etish rejalari asosida amalga oshiriladi.

ITBni tashkil etishni tahlil etishda alohida e'tibor yangi texnologiyani joriy etish rejasining mavjudligiga, loyiha-konstruktorlik ishlar hisob-kitobining ilmiy asoslanganligiga, texnologiya sohasida ilmiy tadqiqotlarni amalga oshirilishiga va ishlab chiqarishning texnologik ta'minotiga qaratiladi. Shuningdek, ITB o'z navbatida, ilmiy-texnik tadqiqot va tajriba, ixtirochilik va texnik ijod qilish va ITBning ijtimoiy tashkilotlari, mehnat jamoasini jalb etishni o'z ichiga oladi.

ITBning yuqorida ta'kidlangan va shu bilan boshqa vazifalarini bajarish negizida korxonada mehnat unumdorligi va ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, mahsulot assortimentini ko'paytirish va sifatini yaxshilashning katta zaxiralari yotadi.

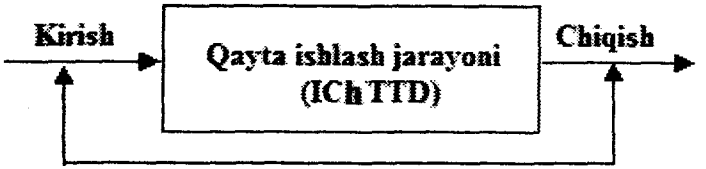
Korxona miqyosida ishlab chiqarishni tashkiliy-texnikaviy rivojlanishini tashkil etish ishlab chiqarish, mehnat, boshqaruvni texnologik takomillashtirish bo'yicha investitsion va innovatsion loyihalarni amaliyotga tatbiq etish orqali amalga oshadi.

Korxonada ishlab chiqarishning texnik tayorgarlik darajasi (ICHTTD) – reja asosida (davlat standartlari va texnik shartlari) bo'yicha sifatli mahsulot ishlab chiqarish imkoniyatlarini yaratuvchi o'zaro bog'liq bo'lgan fan-texnika jarayonlarini ifoda etadi.

Korxona ishlab chiqarishining tashkiliy-texnikaviy darajasi unda olib borilayotgan ilmiy texnik ishlanmalar taraqqiyotiga va investitsion siyosat natijalariga bog'liq. Bu korxonada «kirish» tizimi talablari bo'yicha olib

borilayotgan innovatsion siyosatning natijaviyligi korxonadagi mavjud texnologiya va ishlab chiqarishni tashkil etish darajasiga mosligi bilan tavsiflanadi.

Agarda, «kirish» sifati xomashyo, materiallar, loyiha-konstruktorlik hujjatlari, ma'lumotlar, qo'shimcha ta'minot qismlar va boshqa komponentlar-raqobatbardoshlik talablariga javob bersa, u holda «qayta ishlash jarayoni» va «chiqish» tizimi sifati ham yuqori bo'lishi kerak.



11.1-rasm. **«Qora quti tamoyili bo'yicha ICHTTD[1] o'rnini baholashning tizimli yondashuvi**

Agarda korxonada «kirish» sifati «a'lo» baholansa ya'ni raqobatbardoshlik talablariga to'liq javob bersa va «qayta ishlash jarayoni «qoniqarli» baholansa, u holda «chiqish» qismida ham «qoniqarli» bo'ladi. Bu holatda investor «kirish» qismi sifatini oshirish uchun katta mablag'lar sarflab, «chiqish» qismida rejada kutilgan natijalarga ega bo'lmaydi. Chunki, mavjud ishlab chiqarish texnologiyasi va ishlab chiqarishning tashkil etish darajasi raqobatbardoshlik darajasiga javob bermaydi.

Boshqa holat; texnologiya va tashkil etish darajasi raqobatbardoshlik darajasiga javob beradi lekin tovarning resurs ta'minoti, loyiha-konstruktorlik hujjatlari raqobatbardosh emas, u holda «Chiqish» sifati ham raqobatbardosh bo'lmaydi. Bundan shunday xulosa qilinadiki «Kirish» tizimida va «Qayta ishlash jarayonida» bir xil sifat darajasini ta'min etishi lozim.

Bozor munosabatlari ishlab chiqaruvchi bilan iste'molchi o'rtasidagi barcha munosabatlarda tub o'zgarishlar yasashni nazarda tutadi.

Ishlab chiqarish korxonalari va mahsulot xaridorlari o'rtasidagi munosabatlar mahsulot sifatidan kelib chiqib, faqat xo'jalik hisobi asosida quriladi. Ishlab chiqarish korxonasi mahsulot sifati uchun xaridor oldida har doim to'liq javobgar bo'ladi.

"Xaridor doimo haq" degan tamoyilga ko'ra, sifatsiz mahsulot natijasida xaridorga yetkazilgan zarar amaldagi qonunlar yoki mahsulot yetkazib berish uchun tuzilgan shartnoma shartlariga ko'ra qoplanishi lozim. Bu mahsulot ishlab chiqaruvchi zimmasiga faqat, sifatli mahsulot ishlab chiqarish majburiyatini yuklaydi.

[1] ИЧТТД- ишлаб чиқаришнинг техник таъминоти даражаси.

Bundan tashqari, bozor sharoitlarida ishlab chiqaruvchi korxona o'z tovar va xizmatlari sifati va narxlarining raqobatbardoshligini ta'minlashi lozim. Bozor past sifatli, buning ustiga narxi ham baland bo'lgan mahsulotlarni umuman qabul qilmaydi. Ishlab chiqaruvchi korxona o'z mahsulotining sifatini oshirishi lozim, aks holda u raqobatga dosh berolmaydi va sinadi.

Mahsulot sifati asosan ishlab chiqarishning texnik shartlari bilan belgilanadi. Biroq, mahsulot texnik shartlarga javob bersada, texnik shartlarning o'zi esa, yuqori yoki past sifatli bo'lishi mumkin. Nihoyat, mahsulot sifati xaridorning real ehtiyojlariga javob berishi mumkin. Tovar va xizmatlar texnik shartlarga ham, iste'molchilarning real ehtiyojlariga ham javob berishi kerak, texnik shartlarning o'zi ham yuqori sifatli bo'lishi lozim. Mahsulot sifati boshqaruvining tahlilida mavjud texnik shartlarni puxta o'rganish, ularning ilmiy asoslanganligi va yangiligini aniqlash, butun texnologik jarayon zanjiri va mahsulot sifatini nazorat qilish jarayonini o'rganish zarur.

Mahsulot sifati uchun javobgarlik Yaponiyada bo'lgani singari ishchilarning o'ziga yoki mahsulotni ishlab chiqaruvchi sexga yuklanishi mumkin. Mahsulot sifatini tekshirishning ikki usuli - tanlov asosidagi nazorat va operatsion nazorat (ishlab chiqarish jarayonida) mavjud.

Tanlov asosida nazorat mahsulotning katta partiyasidan ma'lum foizini tekshirish va buning asosida mahsulot sifatida haqida xulosa chiqarishni nazarda tutadi. Tanlov asosida nazorat sarf-xarajatlarni kamaytiradi, ammo uning natijalarining ehtimollik darajasi yuqori bo'ladi, chunki butun partiya haqida qaror kichik partiyani tekshirish natijalariga ko'ra qabul qilinadi.

Ishlab chiqarish "nazoratdan chiqib", past sifatli mahsulotlar ishlab chiqarila boshlangan joylarda operatsion nazorat qo'llanadi.

O'tkazilgan tadqiqotlar asosida mahsulot sifatini muvaffaqiyatli boshqarish uchun tovar yetkazib beruvchilar va iste'molchilarning sa'y-harakatlarini birlashtirish yo'li bilan sifat boshqaruvining kompleks tizimlari ishlab chiqilishi lozim.

Ilmiy-texnik ishlanmalar korxona mutaxasislari yoki chetdan jalb etilgan olimlar, mutaxassislar guruhi tomonidan amalga oshiriladi. Bozor iqtisodiyoti korxonalarda texnika va texnologiyaning yangi namunalarini yaratish va ularni ishlab chiqarishga tatbiq etish uchun ulkan imkoniyatlar va sharoitlar yaratadi. Endilikda korxonalar yangi texnika va texnologiyalarni ishlab chiqarishga tatbiq etish va undan foydalanish bo'yicha xorijiy hamkorlar, korporatsiyalar bilan bevosita mustaqil aloqalar o'rnatishlari va shartnomalar tuzishlari mumkin.

Ishlab chiqarishning texnikaviy ta'minotini tashkil etishni tahlil qilishning maqsadi bo'lib:

- boshqaruv jarayonini alohida ish turlari bo'yicha mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish darajasini baholash;
- ishlab chiqarishning texnik va texnologik ta'minoti, uning istiqbollik darajasi, texnologik jarayonlarni va qismlarning o'rtacha yoshini aniqlash;

• texnik vositalarning boshqaruv jarayonining mexanizatsiyalash tavsifiga mosligini aniqlash;

• mavjud texnika va texnologiyalar imkoniyatlaridan foydalanish darajasini baholash;

• korxonada mehnatni fond bilan ta'minlanganlik darajasini aniqlash hisoblanadi.

Boshqaruv tizimining texnikaviy ta'minotini tashkil etish tahlili boshqaruv mehnatining texnik ta'minotini o'rganishdan boshlanadi.

Tahlilning asosiy yo'nalishlaridan biri-bu texnik vositalarning tarkibi va uni boshqaruv bo'g'inlari bo'yicha taqsimlanishini o'rganish bo'lib hisoblanadi. Boshqaruv operatsiyalarining tarkibi bilan texnika vositalarini taqqoslash ularning ish turlariga moslik darajasini aniqlash imkonini beradi.

Texnik vositalar tarkibi tahlil etilganda ularning ishonchlilik darajasi, samaradorlik va har bir texnika turiga sarflanayotgan xarajatlar baholanadi. Boshqaruv texnologiyalaridan foydalanishning jarayoni tahlil qilinganda uning quvvatini tavsiflovchi ko'rsatkichlarning o'zlashtirilish darajasi aniqlanadi. Chunki, har doim ham, hamma jarayonlarda texnika quvvatidan birdek to'liq foydalanish mumkin emas. Shuning uchun ham texnikani qo'llashning tashkiliy shakllarini tadqiq etish- ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish borasida boshqaruv texnologiyasining o'rnini tahlil qilishning asosiy yo'nalishlaridan biri bo'lib hisoblanadi.

Korxonada ITB samaradorligi tahlilining asosiy bosqichlari quyidagilardan iborat;

• Muammoni aniqlash va tahlilning maqsadi va vazifalarini shakllantirish;

• Tahlilni o'tkazadigan vaqtinchalik ijodiy guruhni vujudga keltirish;

• Tahlilni o'tkazadigan dastur loyihasini ishlab chiqish;

• Korxona bo'yicha tahlil o'tkazadigan guruhning maqsadi, uning huquq va burchlarini aniqlash va ularni tahlil rejasi bo'yicha buyruq tayorlash va chiqarish;

• Tahlilni o'tkazish uslublarini tanlash;

• Tahlil uchun zaruriy axborotlar va hujjatlar va h.k.to'plash va qayta ishlash;

• Yuqorida belgilangan vazifalar va ko'rsatkichlar tizimi bo'yicha tahlilni amalga oshirish;

• Qilingan ishlar hisobotini kelishish va tasdiqlash;

• Tahlil natijalari bo'yicha qarorlar qabul qilish.

Qiyoslash, indeksli, omilli, balansli va shu kabi usullar tahlilning asosiy usullari sanaladi. Boshqaruv jarayonini avtomatlashtirish va mexanizatsiyalash-ITBning asosiy yo'nalishlaridan biri bo'lib hisoblanadi. Boshqaruv jarayonini avtomatlashtirish va mexanizatsiyalash, keng ko'lamda jismoniy va qo'l mehnatini mashinalar bilan almashtirish, mehnat unumdorligini oshirish imkonini yaratadi va qulay sanitar gigienik sharoitlar yaratishga yordam beradi. Yirik korxonalarda boshqaruv jarayonini avtomatlashtirish va mexanizatsiyalash bilan maxsus xizmat

bo'limi, kichik va o'rta korxonalarda esa bosh muhandis va uning xizmat bo'limi shug'ullanadi.

Boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish va mexanizatsiyalashni tahlil etishda asosiy etiborni mexanizatsiyalash va avtomatlashtirishning samarali yo'nalishlarini ishlab chiqish rejasining mavjudligiga, nostandart texnologik asbob-uskunalarni loyihalash va zarur asbob-uskunalarni o'z vaqtida tayyorlashga qaratish lozim. Shu bilan birga ishlab chiqarishni kompleks mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish natijasida korxonada tejalgan jismoniy, iqtisodiy, va moliyaviy resurslar qiymatini aniqlash ham tahlilning asosiy maqsadi hisoblanadi.

Xususan, reja–iqtisod bo'limining boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish va mexanizatsiyalash bo'yicha ishlab chiqqan chora-tadbirlarining iqtisodiy samaradorligini hisoblashga doir ishlari va buxgalteriyaning ushbu sohada olib borayotgan faoliyati, hisob va hisobotlari ham tahlildan o'tkaziladi.

Boshqaruv jarayonlarini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish bo'yicha istiqboldagi vazifalar ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish rejasi orqali aniqlanadi. Rejalarda chora tadbirlarning mazmuni, ularni amalga oshirish muddatlari, iqtisodiy samaradorligi, bajaruvchi xodimlar va ma'sullar ko'rsatiladi. Boshqaruv xodimlari mehnatini avtomatlashtirish va mexanizatsiyalash esa rejaning asosiy bo'limi bo'lib hisoblanadi.

Ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish rejasi va uning bajarilishi korxonada ishlab chiqarishni avtomatlashtirish va mexanizatsiyalash darajasini tahlil etishda asosiy hujjat bo'lib hisoblanadi.

11.2. Reklama va axborot ta'minoti tahlili

Reklama – bu firmaning to'g'ridan to'g'ri aloqa o'rnatilmagan potentsial xaridorlariga axborot yetkazish imkonini beruvchi kommunikatsiya vositasidir. Reklamaga murojaat qilar ekan, firmalar o'z markasini, imidjini yaratadi va yakuniy iste'molchilarda o'zi haqida keng ma'lumot bazasini hosil qilishga erishadi. Reklama-bu iste'molchilarni jalb etish, kommunikatsiya strategiyasining asosiy dastagi bo'lib hisoblanadi.

Yuqorida keltirilgan ta'rif va xulosalarni hisobga olib, reklamaga quyidagicha ta'rif beramiz: Reklama obyektini sotish yoki xaridorlarda unga bo'lgan qiziqishni ushlab turish maqsadida obyektning sifati, narxi, afzalliklari, xususiyatlari, nafliligi, xavfsizligi va foydalanishdagi tejamkorligi, shuningdek, obyektni va sotuvchining imidji haqida ommaviy axborot vositalari yordamida insonlar va potentsial xaridorlarga to'g'ri ta'sir ko'rsatishning psixologik, huquqiy iqtisodiy va boshqaruv usullari yig'indisi sifatidagi marketing funksiyasidir.

Mahsulotni sotish chog'ida marketing mutaxassisining vazifasi sotishning maqbul usulini tanlash va sotishni rag'batlantirishning samarador usullarini topishdan iboratdir. Rivojlangan mamlakatlarda iste'mol tovarlarining asosiy qismi (60-90%) chakana savdo orqali sotiladi. Xaridorni jalb etish uchun narxni kamaytirib sotishdan, kreditga, yakka tadbirdagi byurtma asosida, turli konsultativ,

tuzatish, namoyish etish xizmati ko'rsatgan holda sotish usullaridan foydalaniladi. Odatda, xaridor unga yoqmagan molni do'konga qaytarib berishi yoki boshqasiga almashtirish mumkin. Sanoat firmalarining do'konlari o'ziga xos tadqiqotlar o'tkazish joyi hamdir. Firma ular yordamida bozor va iste'molchilarning potentsial imkoniyatlarini o'rganadi, ularning yangi mollarga bo'lgan munosabatini tahlil qiladi. Iste'mol mahsulotini sotishda kataloglarga, telefon orqali buyurtmalarga asoslanib sotish singari ilg'or shakllar keng qo'llaniladi.

Sotishni rag'batlantirishda reklama katta ahamiyatga ega. Firmaning marketingga oid faoliyati barcha chiqimlarining 70-80 foizi unga sarflanadi. Masalan, Amerikaning maishiy kimyo mahsulotlari ishlab chiqaruvchi eng yirik korporatsiyalaridan biri bo'lmish «Prokter end Gembl» bir yilda o'z mahsulotini reklama qilish uchun 1,6 milliard dollar sarflaydi.

«Amerika marketing assotsiatsiyasi» bergan ta'rifga ko'ra, reklama-g'oya, mahsulot va xizmatlarni shaxssiz taqdim etish yoki ilgari surishning istalgan shaklidir. Bunga iste'molchini mahsulot xususida xabardor qilish, uni tanishtirish, shuningdek qandaydir molga bo'lgan ehtiyoj va uni sotib olish istagini uyg'otish yoki cho'zishga da'vat etilgan xarakatlar kiradi. Amerikalik taniqli iqtisodchi J. Gelbreytning aytishicha, iste'molchi va talab-taklif hamda yirik korporatsiyalarning xo'jalik yuritish tamoyillarini belgilash berishi xususidagi xom-xayoldan allaqachon voz kechish payti kelgan. Xaridor (uning fiziologik, xomxayoldan ruhiy va ijtimoiy xususiyatlarini) chuqur tadqiq etib, zamonaviy korporatsiya o'zi uchun talabni o'zi shakllantiradi, buning ustiga doim ham eng yaxshi sifatga ega bo'lmagan did, moda, xulq-atvorni tiqishtiradi. Maqsad, oxir-oqibatda, bitta-«imidj», ya'ni firma mahsuloti uchun yuksak nufuzlilik barpo etish va bu bilan o'z mahsulotlari sotilishini ko'paytirish.

Reklamaning quyidagi shakllari ma'lum: umummilliy reklama, undan firma mahsulotlarini (alkogolsiz ichimliklar, avtomobillar, oziq-ovqat mahsulotlari va hokazolarni) mamlakat miqyosida sotish uchun foydalaniladi. Buning uchun kompaniya umummilliy tavsifdagi jurnal va gazetalardan, asosiy teleko'rsatuvlardan foydalanadi; chakana yoki mahalliy reklama, univermag, supermarketlar, sotuvchi va boshqa chakana savdogarlar tomonidan qo'llaniladi. U yaxshi bezatilgan o'rov qog'ozlari, plakatlar, samarador vitrinalar yordamida yoki pochta orqali yuboriladigan reklama bukletlari, otkritkalar vositasida amalga oshiriladi; industrial reklama ishlab chiqarish vositalarini sotish uchun xizmat qiladi va bevosita ishlab chiqaruvchilarga qaratilgan; institutsional reklama firmaning obro'sini yaxshilashga yo'naltirilgan va boshqa mahsulotlarning qandaydir aniq turlarini reklama qilish bilan bog'lanmagan. Misol uchun firma o'z byudjetining qandaydir qismi xayriya maqsadlariga, jamoat ishlariga ketishi xususida keng jamoatchilikni xabardor qiladi. Zero, ular bu bilan ushbu firmalarning ijtimoiy yo'nalganligi, jamiyatga xizmat qilishi, ishonchliligi, yetukligining reklamaviy «imidji»ni yaratadilar.

Marketing sohasidagi faoliyatning boshqa turlari kabi reklama ham, firma barcha daromadlarining muayyan foizini har yili unga ajratish vositasida rejalashtiriladi. Xaridor uchun kuchli raqobat sharoitida reklamaga qilinadigan

investitsiyalar samaradorligi yildan-yilga o'sib bormoqda. Bu tendentsiya, ya'ni tovar sotish hajmining reklamaga sarflangan investitsiyaga bog'liqligi ekonometrik funksiyalarini tadqiq qilish yo'li bilan isbotlangan.

Reklama beruvchi uchun reklamadan maqsad-ma'lumotni iste'molchilarga yetkazish va unda tovarni qulay joylanishiga erishish orqali tovarga bo'lgan talabni iste'molchilarda kengaytirish sanaladi. Tovarning alohida xususiyatlarini aniqlashda, reklama iste'molchiga vaqt va mablag'larni tejash imkonini beradi.

Reklamaning quyidagi beshta shakli mavjud:

1) Istiqbolda savdo hajmini kengaytirish uchun tovar imidji reklamasi:

2) Xaridorlarning tovarga bo'lgan munosabatiga emas, balki uning xulqiga, hatti-harakatiga ta'sir ko'rsatuvchi reklama;

3) Interaktiv reklama-potentsial xaridor bilan uning taklif va fikrlarini rag'batlantirish orqali muloqot o'rnatish maqsadida personallashtirilgan reklama xabari;

4) Firmaning imidjini shakllantirish, xaridorlarda ishonch muhitini yaratish orqali turli auditoriyalarni firmaga bo'lgan ijobiy munosabatini shakllantirish yoki kuchaytirish maqsadidagi tashkilot reklamasi. Bunday reklama xaridorning ijobiy munosabatiga qaratilgan bo'lib, uning natijasi istiqbolda ko'rinishi mumkin;

5) Homiylik va vasiylik.

Reklama xabari qisqa, qiziqarli, to'g'ri, tushunarli, dinamik harakatchan, takrorlanuvchi, o'ziga xos bo'lishi lozim.

Reklama-axborot materiallarning asosiy ko'rinishlari:

- Axborot xati;
- Tijorat taklifi;
- Reklama varaqasi;
- Buklet
- Prospekt;
- Katalog;
- Press-reliz;

Amaldagi qonunchilikka muvofiq reklamada quyidagilarga ruxsat etilmaydi:

- Tovarlarni reklama qilish, reklama beruvchilarning o'zini reklama qilish, agar ushbu tovar yoki reklama beruvchi tomonidan amalga oshirilayotgan faoliyat maxsus ruxsatnoma (litsenziya) talab etsa, lekin mazkur ruxsatnoma olinmagan bo'lsa, shuningdek O'zbekiston Respublikasi qonunlariga muvofiq ishlab chiqarish va sotish taqiqlangan tovarni reklama qilish;
- Vijdonsiz, noto'g'ri ma'lumot beruvchi, axloq me'yorlariga to'g'ri kelmaydigan, yolg'on va yashirin reklama berish;
- Kinoteatr va videosalonlarda, film namoyishlari orqali reklama berish (film seriali yoki qismlari orasidagi vaqtdan tashqari);
- Oddiy aktsiyalar bo'yicha dividendlar hajmini kafolatlash;
- Qimmatli qog'ozlar emissiyasi prospektini hisobga olmasdan reklama qilish;

• Faoliyatning istiqboldagi samaradorligi (daromadliligi), shu jumladan qimmatli qog'ozlar qiymati kursining oshishini e'lon qilish orqali har qanday kafolatlar, va'dalar va tasavvurlarni taqdim etish.

Reklama moliyalashtirish manbalari aniq ko'rsatilgan pullik axborot tarqatish vositalari yordamida amalga oshiriladigan kommunikatsiya shakllarini o'zida aks ettiradi.

Axborot tarqatish vositalari bo'lib quyidagilar hisoblanadi: gazeta va jurnallar, radio va televidenie, tashqi ekspozitsiyalar (shitlar, plakatlar, kalendarlar, gugurtqutilar) transport planshetlar (poezdlardagi, avtobuslardagi, stadionlardagi, baseynlardagi) kataloglar ma'lumotnomalar tsirkulyarlar va hokozo.

Reklamaning ildizlari uzoq o'tmishga borib taqaladi. Tashkilotlar reklamani o'tkazishga turlicha yondashadi. Kichik firmalarda reklama bilan odatda, bitta kishi shug'ullanadi, yirik firmalar esa, o'z reklama bo'limlariga ega bo'lishadi. Ko'pchilik firmalar tashqi reklama agentliklari xizmatidan foydalanadilar.

Reklama agentligining asosini 4 ta bo'lim tashkil qiladi:

1. e'lonlarni ishlab chiquvchi ijodiy bo'lim;
2. reklama vositalarini tanlash va e'lonni joylashtirishga javobgar bo'lgan reklama vositalari bo'limi;
3. iste'molchilar auditoriyasini tavsifi va talablarini o'rganuvchi tadqiqot bo'limi;
4. agentlik faoliyatining tijorat ishlari bilan shug'ullanuvchi tijorat bo'limi.

Reklama ta'minotining tahlili quyidagilarni o'z ichiga oladi: reklama vazifalari qo'yilishini tadqiq qilish, kommunikatsiya maqsadlarini sotish maqsadini aniqlash, reklama byudjetini hisoblashning qo'llanilayotgan usullarini o'rganish, ya'ni reklama e'loni qiymatini aniqlash.

Reklamaga puxta ijodiy yondashish zarur, ya'ni reklama qanday jihozlanishi qanday yaratilishini bilish; asosiy reklama tarqatish vositalarini, reklamaning qo'yilish oraliqlarini o'rganish zarur.

Reklama taminoti tahlili shuningdek, reklama dasturini, uning kommunikativ va sotish samaradorligini baholashni ham o'z ichiga oladi. Sotish samaradorligini taqqoslash e'londan keyingi savdolar hajmi qanchalik oshganligini ko'rsatadi. Reklamaning sotish samaradorligini taqqoslash usullaridan biri bo'lib, savdolar hajmini ma'lum davrdagi reklama xarajati bilan taqqoslash hisoblanadi.

Biz tijorat faoliyatining zamonaviy shakllaridan biri-marketing bilan umumiy tarzda tanishib chiqdik. Lekin shuni hisobga olish zarurki, agar marketingni umuman «xo'jalik yuritish falsafasi» sifatida qaraydigan bo'lsak, ushbu tushunchaga firmaning barcha vazifalarini: ma'muriy, ishlab chiqarish (yangiliklarni joriy etish, sifat), moliyaviy vazifalarini va albatta, bozorga mahsulot kiritish faoliyati sifatida marketingning o'zini kiritish lozim. Shunday bo'lsada, marketing xaridorlarning talab va ehtiyojlarini aniqlash hamda ularni to'liq qondirishga qaratilganda va firmani boshqarishning tarkibiy qismiga aylangan taqdirdagina, samarador bo'ladi.

11.3. Ishlab chiqarish menejmentida reklama va axborot ta'minotini va ilmiy texnikaviy boshqarishni loyihalash

Respublikamizda bir qator yirik reklama agentliklari faoliyat ko'rsatmoqda. Ular sanoat tarmoqlarida, yirik korxonalarida mavjud bo'lib ular to'la xo'jalik hisobida mustaqil iqtisodiy faoliyat yuritishmoqda.

Reklama agentligi xizmatlariga deyarli barcha korxonalar va tashkilotlar murojaat qilishadi. Agentliklarda reklama vazifalarini bajaruvchi texnik va ijodiy mutaxassislar ishlashadi. Odatda, reklama agentligi asosini to'rta bo'lim tashkil etadi. Ushbu bo'limlar faoliyatini shunday tashkil etish kerakki, ular o'zaro kelishib ishlashlari lozim. Har bir mijozning buyurtmasi ma'sul bajaruvchi rahbarligida o'z vaqtida va sifatli bajarilishi lozim. Mijozlarni o'ziga jalb etish uchun agentlik obro' e'tiborga ega bo'lishi kerak.

Reklama agentliklari mijoz bilan bir qatorda yolg'on reklama uchun belgilangan javobgarlikni bo'ynilariga olishlari lozim. Reklama murojaati, avvalo uning oluvchisiga tovar haqida biror bir xush yoqadigan yoki qiziqtiradigan ma'lumotni yetkazishi lozim. Undan tashqari ushbu murojaat iste'molchiga bir xil turdagi tovarlar kategoriyasida boshqa markalarga xos bo'lmagan, farq qiluvchi yoki o'ziga xos biror narsani ma'lum qilish va nihoyat murojaat haqqoniy bo'lishi lozim.

Reklamalar qiziqarli va haqiqiy bo'lishi zarur. Murojaatning ta'sir ko'rsatish darajasi nima aytilayotganiga emas, balki uning qanday aytilganiga bog'liqdir. Bunda albatta esda qoladigan, e'tiborni jalb qiladigan so'zlarni topish kerak. Yirik o'lchamli e'lonlar ko'zga ko'rinarliroq bo'ladi, katta e'tiborni tortish kuchiga ega bo'ladi. Oq-qora rangga nisbatan rangli illyustratsiyalar e'lonning ta'sirchanligini oshiradi.

Reklama beruvchining vazifasi–o'zining reklama murojaatini joylashtirish uchun axborot tarqatish vositalarini tanlashdir. Masalan, e'lon gazeta yoki jurnalda chiqishi kerak bo'lsa, mutaxassis ularning tirajini va e'lon berish narxlarini, ushbu gazeta va jurnallarning davriyligi to'g'risidagi ma'lumotlarni va ularning mashhurligini, ishonchliligini, chop qilish sifati, buyurtma muddatlarini uzunligini va o'quvchilarga psixologik ta'sir qilishini va hokazolarni o'rganadi. Reklamaning qiymati muhim ahamiyatga ega va shunday baholashlarni amalga oshirib mutaxassis qaysi gazeta yoki jurnallar reklamaning samaradorligini ta'minlashi mumkinligi haqida qaror qabul qiladi.

Boshqaruvning axborot ta'minoti vazifasi bu boshqaruvning barcha darajalari rahbarlarni sifatli axborot tizimi bilan ta'minlashdir. Axborot ta'minot tizimi undan kompleks foydalanish shartlari, shuningdek boshqaruv vazifalarini bajarish uchun EHM va boshqa texnikalarni qo'llashni hisobga olgan holda loyihalashtiradi.

Boshqaruvning axborot ta'minoti axborot fondi va axborotni qayta ishlash jarayonidan tashkil topadi. Axborot fondi: hujjatlar va axborotlar maydoni va unga mos axborot tarqatuvchi vositalarni o'ziga oladi. Boshqaruv uchun foydalaniladigan axborot shartli ravishda quyidagilarga bo'linadi: konstruktorlik, texnologik, rejali, hisobot-statistik, buxgalterlik, tashkiliy ko'rsatmali va hokazo.

Tashqi ko'rinishdagi farqlarga qaramasdan ularning barchasi o'zaro uzviy bog'langan.

Boshqaruvning axborot ta'minotini loyihalashning muhim sharti bo'lib, axborotga bo'lgan talabni aniqlash hisoblanadi. Axborotga bo'lgan talab boshqaruv xizmati xodimlarining bajaradigan majburiyatlari va qabul qiladigan qarorlarini hisobga olgan holda aniqlanadi.

Ko'rsatkichlar qayd qilinadigan hujjatlarning zaruriy miqdorini aniqlash axborot ta'minoti tizimi xodimlarining birinchi galdagi vazifasi hisoblanadi.

Hujjatlarni o'rganish jarayonida boshqaruvning har bir bo'linmasidan qaror qabul qilish uchun doimiy, o'zgaruvchan va ishlab chiqiladigan axborotlarni, ulardan foydalanishning davriyligini aniqlash, hujjatlashtirishning eng qulay shaklini, axborot o'tkazishning eng qisqa yo'llarini ishlab chiqish zarur bo'ladi.

Boshqaruv uchun zarur bo'lgan axborotlarni aniqlashda axborot bilan bevosita ishlashdan tashqari, rahbar va mutaxassislar orasida so'rovnoma o'tkazish usulini ham qo'llash lozim bo'ladi.

Axborotlar oqimini tashkil etish quyidagilardan iborat bo'ladi:

1) axborot manbalari va iste'molchilarini aniqlash;

2) axborot tarkibi, davriyligi va uni taqdim etish shaklini aniqlash;

3) hujjat aylanishini ishlab chiqish;

4) axborotni yig'ish, o'tkazish, qayta ishlash va saqlash uchun texnik vositalar majmuasini aniqlash;

5) hujjatlarni tuzish, rasmiylashtirish, ro'yxatdan o'tkazish, kelishi va tasdiqlash tartibini belgilash.

Axborot jarayonlarini tashkil etish axborot yig'ish, qayta ishlash, yetkazish va saqlash texnologiyasini ishlab chiqishni, ushbu jarayonlarni zaruriy texnik vositalab bilan ta'minlashni; mos kadrlarni tanlash va o'qitishni, bo'linmalar o'rtasida axborotni tayyorlash va yetkazish bo'yicha vazifalarni taqsimlashni talab etadi.

Korxonada ITBning asosiy maqsadi-bu boshqaruv apparati xodimlarining mehnat unumdorligini oshirish va unga sarflanayotgan xarajatlarni kamaytirish negizida ishlab chiqarish samaradorligini oshirishdir. Mazkur maqsadga erishish uchun ITB organlarining faoliyati quyidagi vazifalarni yechishga qaratilishi lozim: ishlab chiqarishni tashkil etish va uni texnik darajasini doimiy oshirish; boshqaruv jarayonlari va texnologiyasini takomillashtirish; boshqaruv sifatini yaxshilash hamda iste'molchilarning ehtiyojlarini to'liq qondirish.

ITBni quyidagi umumiy vazifalarni bajaradi:

- texnik rejalashtirish;
- texnik jihatdan tashkil etish;
- texnik operativ boshqaruv, texnik nazorat va hisob-kitob.

Mazkur vazifalar korxonada bosh muhandis va muhandislik xizmati bo'limlari, ijtimoiy-texnik xizmati bo'limlari, ilmiy-texnik ilmiy-konstruktorlik, tashkiliy-loyihalash bo'limlari tomonidan yangi texnikani joriy etish texnik chora–tadbirlar rejalarini ishlab chiqish, uni tashviqot qilish orqali amalga oshiriladi. Bundan tashqari, ITBning maxsus vazifalari ham mavjuddir. Ularga:

• texnika va texnologiya sohasida ilmiy–tadqiqotlarni olib borishni tashkil etish;

• ishlab chiqarishning loyiha-konstruktorlik tayyorgarligi va konstruktorlik ta'minoti;

• asbob-uskunalar parkiga xizmat ko'rsatish;

• ishlab chiqarishning texnologik ta'minotini tashkil etish;

• ishlab chiqarishni avtomatlashtirish va mexanizatsiyalash;

• nazorat o'lchov asbob-uskunalariga xizmat ko'rsatishni tashkil etish;

• mahsulot sifatini boshqarish;

• tajriba almashish va ilmiy-texnik tashviqot;

• ixtiro va texnik ijodiyotni boshqarish.

Tashkilotda ITBning ta'kidlab o'tilgan vazifalarini to'liq bajarish orqali mehnat unumdorligini va ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, mahsulot sifatini yaxshilash va mahsulot assortimentini kengaytirishga erishishning katta zaxiralari mavjud.

Bugungi kunda korxonalar o'zlarining mustaqil ilmiy-tadqiqot, ixtiro, tajriba-eksperemental bazalarini rivojlantirishlari lozim. Korxonalarda ilmiy-texnikaviy ishlanmalar korxona mutaxassislari (olim, muhandislar) yoki chetdan jalb etilgan olimlar guruhi yordamida amalga oshirilishi mumkin. Buning uchun korxonada mustaqil ilmiy-tadqiqot, tajriba–sinov bazasini rivojlantirish, ilmiy-texnik va loyiha-konstruktorlik bo'linmalarini yaratish va ularni yuqori malakali xodimlar, mutaxassislar bilan ta'minlash kerak.

Korxonada olib boriladigan ilmiy texnikaviy tadqiqot ishlarini olib borishdan maqsad;

• Tabiat va jamiyat rivojlanishi to'g'risida yangi bilimlarni olish;

• Strategik marketing bosqichida ishlab chiqilgan tovarning raqobatbardoshlik normativlari va imkoniyatlarini bevosita ishlab chiqarish jarayonida nazariy va amaliy sinovdan o'tkazish;

• Ilmiy yangilik va innovatsiya portfellarini amaliy tatbiq etish.

Ta'kidlab o'tilgan vazifalarni amalga oshirish korxonada resurslardan foydalanish samaradorligini oshiradi.

Shuningdek, ratsionalizatsiya va ixtirochilik bo'yicha tanlovlar uyushtirish, tajriba almashish va shunga o'xshash usullar yordamida xodimning ijobiy faoliyatini turli shakllarini qo'llashni rag'batlantirish maqsadga muvofiqdir. Xususan, korxonalar o'zlarini mavqeilarini yanada mustahkamlash maqsadida ilmiy-tadqiqot, loyiha-konstruktorlik tashkilotlari bilan bevosita aloqalar o'rnatishlari va ilmiy tadqiqotlar olib borish bo'yicha shartnomalar tuzishlari, AQSh va boshqa rivojlangan mamlakatlar tajribasi singari «1-10-100» formulaga asoslanib OO'Yulariga buyurtmalar berishlari lozim. Mazkur formulaga muvofiq, agar fundamental tadqiqotlarga 1 dollar sarflansa, bunda ilmiy tadqiqot loyiha-konstruktorlik ishlarini tashkil etishga –10 dollar va ularni ishlab chiqarishga tatbiq etishga 100 dollar sarflash lozim. Fan yutuqlari va ilg'or tajribani ishlab chiqarishga tatbiq etishda tavakkalchilik va xavf-xatar darajasi katta bo'lib, gohida

iqtisodiy inqirozga yuz tutishi mumkin. ITBni tashkil etishni loyihalashda iqtisodiyot, kibernetika, sotsiologiya, psixologiya kabi ko'plab fanlar sohasida erishilgan yutuqlar va yangiliklardan foydalanish zarur.

Loyihalash ishlari ilmiy-texnik, iqtisodiy, tashkiliy va ijtimoiy-psixologik yo'nalishlar bo'yicha kompleks tarzda olib boriladi.

Shuningdek, loyihalashda tashkilotning mustaqil ishlab chiqarish bazasini takomillashtirishga, ishlab chiqarishning texnik darajasini oshirishga, yangi sifatli texnologiyalarni ishlab chiqish va tatbiq etishga alohida e'tibor beriladi. Bunda ishlab chiqarishni boshqarishni takomillashtirish, boshqaruv mehnatini avtomatlashtirish va mexanizatsiyalash, boshqaruv va ishlab chiqarishni ilg'or usullarini amaliyotga joriy etish yuqori ahamiyat kasb etadi.

Korxonada ITBni tashkil etishni loyihalash bo'yicha ishlarni quyidagi ketma-ketlikda amalga oshirish maqsadga muvofiqdir:

1. Loyiha maqsadini aniqlash va ularga erishish uchun samarali tashkiliy tizimni yaratish;

2. Loyihalarda ishtirok etuvchi bo'linmalar o'rtasida maqsadlarni to'g'ri taqsimlash;

3. Tashkiliy tizim faoliyati uchun zaruriy iqtisodiy va ijtimoiy sharoitlarni yaratish ularni kerakli moddiy, mehnat va moliyaviy resurslar bilan ta'minlash;

4. Qabul qilingan maqsadga erishish rejasini ishlab chiqish va uning amalga oshirish bo'yicha ishlarni tashkil etish, muvofiqlashtirish va uni nazoratini ta'minlash;

5. Loyihani amaliyotga tatbiq etish davrlarida aniq me'zonlar bo'yicha samaradorlikni baholash tizimini yaratish.

Korxonalarda ITBni tashkil etish ikki yo'nalish bo'yicha amalga oshirish mumkin:

- Mavjud ishlab chiqarish bazasini takomillashtirish va uning texnik darajasini oshirish;
- Yuqori sifatli va unumli texnikalarning yangi namunalarini yaratish va ularni amaliyotga joriy qilish.

Birinchi yo'nalish bo'yicha ishlab chiqarishni rejalashtirish va boshqarishni tashkil etishni takomillashtirish nazarda tutiladi. Shuningdek, ishlab chiqarishni kompleks jihatdan avtomatlashtirish va mexanizatsiyalash, ilg'or texnologiyalarni joriy etish, boshqaruvning ilg'or iqtisodiy usullaridan samarali foydalanish ham mazkur yo'nalishni amalga oshirishda yordam beradi.

Ikkinchi yo'nalish esa, tashkilotda ilmiy-texnikaviy g'oyalarni amalga oshirish, yangi texnikani joriy etish, mahsulot-sifatini yaxshilash va assortimentini ko'paytirish bilan bevosita bog'langan.

ITBni tashkil etishni takomillashtirishda asosiy e'tiborni amalga oshirilayotgan chora–tadbirlarning iqtisodiy samaradorligini hisoblashga qaratish lozim. Yangi mahsulot va yangi texnologiyalar loyihasini tayyorlash va uni amalga oshirish ishlab chiqarishni texnik tayyorlash tushunchasi bilan tavsiflanadi. Ishlab chiqarishni texnik tayyorlash esa, yangi mahsulot va yangi texnologiyalarni

yaratish, o'zlashtirish va joriy etish bo'yicha bir-biri bilan o'zaro bog'langan ilmiy, loyiha-konstruktorlik, texnikaviy, investitsion, qurilish va ishlab chiqarish-xo'jalik ishlari yig'indisidan iborat.

Bugungi kun amaliyotida ishlab chiqarishni texnik tayyorlashni quyidagi shakllari mavjud:

1. Texnik jihatdan murakkab va ko'p seriyali ishlab chiqarishga taaluqli yangi, yoki modernizatsiyalashtirilgan mahsulotni ishlab chiqarishda foydalaniladigan to'la shakli;

2. Texnologik jihatdan murakkab bo'lmagan mahsulotni yoki standart asbob-uskuna, instrumentni va boshqa tashkiliy chora tadbirlarni amalga oshirishda qo'llaniluvchi kichik shakl,.

3. Yangi texnologiya va asbob-uskunalarni, yangi texnologik liniya, boshqaruv tizimlarini joriy etishda qo'llaniluvchi texnologik shakl.

Yuqorida ta'kidlab o'tilgan texnik tayyorgarlik shakllari o'rtasidagi farq nisbiy tavsifiga ega, chunki korxonalarda ishlab chiqarish tarmog'i va mahsulot tavsifiga bog'liq holda ta'kidlab o'tilgan shakllardan bittasiga ustuvorlik beriladi yoki ular aralash holda qo'llaniladi.

Xo'jalik amaliyotida ishlab chiqarishni texnik tayyorlash bo'yicha amalga oshirilayotgan barcha ish turlari bosqichma-bosqich quyidagicha guruhlanadi:

1. Texnik va tijorat marketingi;

2. Yangi mahsulot namunalarini yaratish bo'yicha amalga oshirilayotgan ilmiy izlanishlar, loyiha-konstruktorlik, tajriba-sinov ishlari;

3. Texnologik tayyorgarlik, bu esa o'z navbatida yangi texnologiyani yaratishdan tortib, ishlab chiqarishda asbob uskunalarni joy-joyiga qo'yishgacha bo'lgan jarayonlarni loyihalashni o'z ichiga oladi;

4. Marketing, yangi mahsulotni sotishni tashkil etish, xodimlarni tanlash va o'qitish, moddiy-texnik ta'minot, moliyalashtirish kabi tashkiliy va xo'jalik ishlarining majmuasi.

Ishlab chiqarishning texnik tayyorgarligining barcha bosqichlari korxona biznes-rejasida o'z aksini topadi, garchi ular har xil mutaxassislar guruhi tomonidan bajarilsada, lekin ular bir-biri bilan bevosita bog'liq. Murakkab mahsulotlarni loyihalash quyidagi ketma-ketlikda bosqichma-bosqich amalga oshiriladi.

- mahsulotni eskiz loyihasini ishlab chiqish;
- tajriba namunasini yaratish;
- tajriba namunasini sinovdan o'tkazish;
- mahsulotning texnik loyihasini ishlab chiqish;
- ishchi loyihani ishlab chiqish;
- mahsulotning tajriba namunasi partiyasini yaratish va uni sinovdan o'tkazish;
- sinov natijalari bo'yicha ma'lumotlar to'plash;
- ishchi loyihaga aniqliklar kiritish va uni rasmiylashtirish;

• ishchi loyihani ishlab chiqarishning texnik tayyorgarlik organlariga topshirish.

Yangi mahsulotni loyihalashning ilk bosqichi bo'lib mahsulotning loyiha topshirig'i hisoblanadi. U buyurtmachi tomonidan mustaqil yoki yollangan ilmiy mutaxassislar guruhi yoki loyihalash korxonalari tomonidan tuzilgan shartnoma asosida shakllanadi. Loyiha topshirig'ida yangi mahsulotga qo'yilayotgan to'la talablarga; mahsulotning iste'mol xususiyatlari va uning yangiligini belgilovchi texnik ko'rsatkichlar; xarajat elementlari bo'yicha mahsulot tannarxi; yangi texnologiyaning iqtisodiy samaradorligi va mahsulotni yalpi ishlab chiqarish hajmi kiradi. Shu bilan birga, unda mahsulotning asosiy iste'molchilari, xomashyo va materiallarni yetkazib beruvchilar ham o'z ifodasini topadi.

Ishlab chiqarish texnologiyasi-bu mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha bir-biri bilan bog'liq turli usullar tizimi, texnik vositalar, yig'indisidir.

Texnologiya-bu xomashyo, materiallarni qayta ishlab, uni tayyor mahsulotga aylantirish bo'yicha amalga oshirilayotgan operatsiyalar ketma-ketligini qamrab oladi. Texnologiyada ishchilar tomonidan ishlab chiqarish operatsiyalarini bajarish uchun kerakli asbob-uskunalar va instrumentlarning turlari va tavsifi ham o'z aksini topadi. Unda asbob-uskunalar va ishlab chiqarishning ish tartibi va jadvali, xodimlar malakasi, resurslardan foydalanish me'yorlari ham ko'rsatiladi va unga rioya qilinadi.

Yangi mahsulotni ishlab chiqishni o'zlashtirishda texnologiyalarni loyihalash yangi mahsulotni loyihalashning mantiqiy davomi bo'lib hisoblanadi. Agar loyihalashning birinchi bosqichda yangi mahsulotning qanday bo'lishi xususiyatlari aniqlansa, ikkinchi texnologik bosqichda esa, qaysi texnikaviy vositalar va uskunalardan foydalanish ko'rsatiladi. Mazkur bosqichda, shuningdek, mahsulot tannarxi, uning bozordagi bahosi va loyiha samaradorligi aniqlanadi.

Asosiy xulosalar.

1. Yangiliklar va innovatsiyani to'qqizta belgi bo'yicha turkumlash tavsiya etiladi: 1) yangilik darajasi; 2) hayotiylik sikli bosqichi; 3) tarqalish ko'lami; 4) iqtisodiy tarmog'i; 5) qo'llanish sohasi; 6) qo'llanish tezligi; 7) shakli; 8) samara turi; 9) menejment tizimi.

2. Tashkilotda strategiyani tanlashning asosiy yo'nalishlari quyidagilar: a) tovar sifatini yaxshilash; b) tovar bahosini pasaytirish; v) mahsulot ishlab chiqarish hajmini ko'paytirish; g) yangi bozorni egallash; d) xizmat ko'rsatishni yaxshilash.

3. Texnologiyani turkumlashda quyidagi jihatlar asos qilib olinadi: a) qo'llanish tarmog'i; b) yangilik darajasi; v) o'sish dinamikasi; g) qo'llanish sohasi; d) mo'ljali; e) resurslarga nisbatan munosabati; j) avtomatlashtirish darajasi; z) texnologiyaning raqobatbardoshliligi.

4. Strategik marketingni obyekt hayotiy siklining dastlabki bosqichiga va menejmentning birinchi vazifasiga kiritish lozim.

5. Reklama-savdo hajmini oshirish, tovar va firma imidjini ushlab turish, foyda olishni tezlashtirish imkonini beruvchi taktik marketingning muhim vazifasi hisoblanadi.

6. Sotish kanallarining iqtisodiy o'rnini, marketing samaradorligini, sotish kanallari tuzilishini, bozorni egallash strategiyasini, sotish kanallaridagi kommunikatsion strategiyalarni, tovarlar sotishni rag'batlantirish masalalarini chuqurroq tadqiq etish talab etiladi.

Nazorat savollari

1. Korxonada ITBning asosiy maqsadi nimadan iborat?
2. ITBning asosiy funksiyalarini ko'rsating?
3. Korxonada ITBni loyihalash bo'yicha ishlar qaysi ketma-ketlikda amalga oshiriladi?
4. Ishlab chiqarish ITBni tahlil qilish mohiyatini ochib bering?
5. Korxonani boshqarishda ITBning ahamiyati va uning o'rni nimadan iborat?
6. Axborot oqimlarini tashkil etish nimalardan iborat?
7. Axborot ta'minoti qanday talablarga javob berishi kerak?
8. Mahsulot sifatini boshqarishni loyihalash o'z ichiga nimalarni oladi?

12-BOB. ISHLAB CHIQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH LOYIHASINI JORIY ETISH VA UNING NAZORATINI BOSHQARISH

O'z qarorining ijrosini tekshirmagan rahbar, intizomsiz, ijrochilarni noto'g'ri tarbiyalagan rahbar hisoblanadi.

L. Yakokka

12.1. Loyihani tatbiq etish bosqichlari va uning nazorati

Boshqaruvni tashkil etishni takomillashtirish loyihasini tatbiq etish jarayoni quyidagi asosiy bosqichlardan iborat:

1. Yangi loyihani xodimlar tomonidan ijobiy qabul qilishlari uchun ularni ijtimoiy-ruhiy jihatdan tayyorlash;
2. Boshqaruv apparati xodimlarini yangi sharoitda ish yuritish shakllari va uslublariga o'rgatish;
3. Loyihani tatbiq etishning moddiy-texnik ta'minotini ta'minlash;
4. Xodimlarni bo'limlar, xizmat bo'g'inlari va h.k. o'rtasida qayta joylashtirishni taqsimlash va joy-joyiga qo'yish;
5. Tajriba-sinov ishlarini o'tkazish, loyihani alohida obyekt misolida sinovdan o'tkazish;
6. Loyihaning ish rejasini ishlab chiqish;
7. Loyihani tatbiq etishni rag'batlantirish;
8. Loyihani tatbiq etish bilan bog'liq xodimlar faoliyatini doimiy nazorat qilish.

Xodimlarni ijtimoiy-ruhiy jihatdan tayyorlash, avvalambor, ularni loyihani ishlab chiqish va uni tatbiq etishda ishtirok etishiga; loyihani afzalliklarini tushuntirishga unda mehnat samaradorligi va unumdorligi, madaniyatini o'sishiga ishlab chiqarish jarayonida axborotni qayta ishlashdagi uzilishlarni oldini olishga va qabul qilinayotgan qarorlar sifatini yaxshilashga qaratilgan.Shuningdek, xodimlarda «ruhiy-psixologik to'siqlarni»y engib o'tishga va yangi loyihaning ijobiy afzalliklariga ishonch hosil etishga yo'naltirilgandir.

Xususan, yangi loyihaning tadbiq etilishi qo'shimcha ravishda xodimlarni qayta o'qitishni talab etadi. Masalan, xodimlar matematik-iqtisodiy misollarni yechishiga, bozor munosabatlarining qonun va tamoyillarini, marketing strategiyasini to'liq bilishi zarur hisoblanadi. Boshqaruv apparati xodimlarini o'qitish va qayta tayyorlash bo'yicha barcha ishlar tabaqalashgan holda xodimlar tarkibiga bog'liq ravishda o'tkaziladi. O'qitish jarayoni esa boshqaruvni tahlil etish bo'yicha umumiy tayyorgarlikni, loyiha mazmuni va asoslarini, rivojlanishning asosiy yo'nalishlari va boshqaruvni ilmiy tashkil etishni qamrab oladi. Shu bilan birga, loyihaning moddiy texnik ta'minoti EHMni harid qilishni, ularga kerakli xonalar ajratish, zarur axborot liniyalari bilan ta'minlashni o'z ichiga oladi.

Xususan, boshqaruvni tashkil etish xodimlarning mehnat sharoitini yaxshilashga ham qaratilgan bo'lishi mumkin. Tajriba –sinov ishlari loyihadagi ustuvor tomonlar va kamchiliklarni aniqlashga qaratilgan bo'lib, u yuqori malakali mutaxassislar, boshqaruv apparati xodimlari bilan hamkorlikda o'tkaziladi. Ishlar rejasi bajarish muddatlari, bajarishga ma'sul bo'lgan shaxslar va bo'linmalarni ko'rsatgan holda ishlab chiqiladi. Eng sifatli loyihani rag'batlantirish, bu erishilgan iqtisodiy va ijtimoiy samaradorlik, loyihani tatbiq etish muddatlarini qisqarganligi bilan belgilanadi.

Tashkillashtirish jarayoni bilan biz doimo hayotda yoki ishda shug'ullanamiz. Bayramlar uyushtirish, kundalik ishlar, mehnat ta'tili yoki ofisda o'z ishimizni talab darajasida tashkil etishga harakat qilamiz. Tashkillashtirish jarayoni hayotimizning tarkibiy bo'lagidir. Tashkillashtirish tizimining o'zi nima va uni yordamida nima qilish mumkin? Tashkil etish bu avvalambor, tizimlash, tartibga solishdir, ya'ni uning yordamida tarqoq holatlar ma'lum bir tartibga solinadi va shu orqali biz yangi tuzilmaga asos solamiz. Masalan, biz farzandlarimizning tug'ilgan kunini uyushtirish orqali oziq-ovqat, ichimliklar, sovg'alar va mehmonlarni bir joyga yig'ib stol bezatamiz.

Bayram bir-butunlik sifatida o'z tuzilmasiga, vaqtiga va joyiga ega. Loyihani tatbiq etishni tashkil etish natijasida biz quyidagi omillarni bir joyga to'plashimiz lozim:

• loyiha natijalari mazmuni, bajarish muddatlari xarajatlar va shu bilan birga iste'molchilar haqida axborot;

• qobiliyatli, malakali ijodiy yondashuvchan va ma'lum manfaatlariga ega bo'lgan odamlar;

• resurslar, ya'ni xom-ashyo uskunalar, pul va vaqt.

Yuqorida ta'kidlangan komponentlardan samarali foydalanish orqali ma'lum natijalarga erishishni ta'minlab beruvchi bir butunlik bu–loyihani tashkil etishni ifoda etadi. Korxona bilan loyiha o'rtasida bevosita aloqalar mavjuddir. Korxonalar loyihani amalga oshirish uchun zarur bo'lgan asbob-uskunalar-materiallar yetkazib beradi, uni moliyalashtiradi va kerakli mutaxassislar bilan ta'minlaydi. Shu bilan birga, korxonalar loyihada ishtirok etuvchi va loyiha natijalariga bevosita ta'sir o'tkazish niyatida bo'lgan barcha guruhlar manfaatini ifodalashi kerak. Bundan tashqari eng muhimi shundaki, barcha korxonalar hamma ishlab chiqilgan loyihalar uchun potentsial mijoz bo'lib hisoblanadi. Shuning uchun ham korxona tushunchasi vs uning asosiy xarakterli belgilari bilan yaqindan tanishish zarur.

Tarkibiy tuzilmasiga ko'ra korxonalar turli xil, ya'ni o'ta murakkab yuqori darajada tashkil etilgan, bir necha boshqaruv bo'g'inlariga ega bo'lgan yoki juda oddiy, ma'suliyatlar va vazifalar taqsimlangan tarkibiy tuzilma, yoki hech qanday tuzilmaga ega bo'lmagan korxonalar bo'lishi mumkin.Korxonalarda quyidagilar bo'lishi kerak:

• barcha harakatlarni yo'naltiruvchi va hamma manfaatlarni himoya qiluvchi rahbariyat;

• har bir boshqaruv xodimining o'rni va uni majburiyatini belgilab beruvchi tarkibiy tuzilma;

• maqsadlarga erishish yo'lida resurslardan samarali foydalanishni ta'minlab beruvchi ishlar tartibi.

Bugungi kunda korxona qobiliyatli rahbariyatiga, samarali tarkibiy tuzilmasiga ega bo'lsa ham, u hayotiy muhim komponent, odamlarsiz faoliyat ko'rsata olmaydi. Odamlarsiz rahbarlar rahbarligini qila olmaydi, odamlarni qo'llab-quvvatlashi va roziligisiz har qanday tuzilma, ishlar tartibi o'z mazmunini yo'qotadi.

Loyihani to'g'ri tashkil etish-bu uning asosini mustahkamlash bo'lib, unga loyihani ishlab chiqishda va amalga oshirishda tayanish va loyihani boshqarish, uni rejalashtirish, nazorat etish uni to'liq tatbiq etishni ta'minlab beradi. Agar loyiha noto'g'ri tashkil etilgan bo'lsa, yuqorida ko'rsatilgan barcha faoliyat turlari o'zaro aloqalarsiz muvofiqlashmay, qo'yilgan maqsadlarga erisha olmaydi. Shunday qilib, loyihani tashkil etishda uning ikki tomoni mavjud:

• Korxona ichki muhiti va uning ichki faoliyat tuzilmasiga qaratilgan harakat;

• Korxona tashqi muhitiga ya'ni loyiha ishtirokchilariga va ularning bir-biriga nisbatan bir xil munosabatda bo'lishiga yo'naltirilgan harakatlar majmui.

Bu demak, agar ishlab chiqilgan loyiha korxona ichki muhitiga qaratilgan bo'lsa, unda biz loyiha ishtirokchilarining ehtiyojlari borasidagi fikri va xulosalaridan chetda qolishimiz mumkin.Loyihani amalga oshirish muddatlarini qisqartirish maqsadlarida ishlarni bosqichma-bosqich bajarishga qaratilgan tarmoqli grafik rejalardan foydalanish tavsiya etiladi. Ushbu grafiklar loyihaning barcha elementlarini yagona tizimga birlashtirish, ularning o'zaro aloqalari uchun sharoit yaratish va loyihani ishlab chiqarishga tatbiq etayotgan ishtirokchilarning to'la bandligini ta'minlash va loyihani tatbiq etish jarayonini tezlashtirish imkonini beradi. Ishlab chiqarishni takomillashtirish loyihasi qanchalik mazmunli bo'lmasin, muvaffaqiyat qozonmasligi mumkin, agarda rejalashtirilgan ishlarning tizimi va ketma-ketligi bo'lmasa. Shuning uchun ham loyihani tatbiq etish-boshqaruvni tashkil etishni takomillashtirish bo'yicha amalga oshirilayotgan ishlarning eng ma'suliyatli bosqichidir. Loyihani tatbiq etishda korxonaning barcha funksional bo'limlari va ijtimoiy tashkilotlari ishtirok etishi kerak. Mazkur ishlarga esa, korxona direktori yoki bosh muxandis rahbarlik qilishi lozim.

Gohida faoliyatda shu narsa ham uchrab turadiki, korxonalarda boshqaruvni tashkil etishni takomillashtirish bo'yicha samarali chora-tadbirlar o'tqaziladi, lekin loyihalashtirilgan tizimning uzoq muddat yashashi uchun zaruriy sharoitlar yaratilmaydi. Natijada loyiha ishtirokchilari eski, yomon bo'lsa ham, sinalgan tizimga qaytishadi. Bunday holat bo'lmasligi uchun doimiy ravishda ishtirokchi xodimlar faoliyatini tatbiq etilayotgan yangi loyiha tizimi faoliyatini nazorat qilishga yo'naltirish va kerakli ko'rsatmalar berib borish tavsiya etiladi. Loyihani amalga oshirish rejasining bajarilishi bilan birga ishlar to'xtab qolmasligi va davom ettirilishi lozim. Binobarin, loyihani tatbiq etish jarayonida asosiy bosqich bo'lib, amalga oshirilgan chora tadbirlar samaradorligi va boshqaruvni tashkillashtirish bo'yicha erishilgan real darajani aniqlash hisoblanadi. Korxonada

loyihaning birlamchi davrida rejalashtirilgan ko'rsatkichlar bilan boshqaruvni tashkil etishni takomillashtirish bo'yicha amalga oshirilgan chora-tadbirlarni qiyoslash natijasida loyihani tatbiq etish samaradorligi aniqlanadi.

Loyihani amalga oshirish jarayoni nazorati loyihani ishlab chiqish va joriy etish bo'yicha ishlarni tashkil etishning tarmoq grafigi asosida olib boriladi. Yanada aniqroq nazorat, loyihani tatbiq etish jarayonida amalga oshirilib, bunda nazoratning turli xil usullaridan, ya'ni tayyorgarlik darajasi bo'yicha operatsiyalararo nazorat kabi turli nazorat usullaridan foydalaniladi. Tayyorgarlikning real va rejali darajasi farqlanadi. Real amaliy tayyorgarlik darajasi loyiha tomonidan aniqlanadi va ish tugaganligi to'g'risidagi hisobotda yoki dalolatnomada ko'rsatiladi. Reja bo'yicha va real tayyorgarlikni qiyoslash orqali loyiha ijrochi xodimlari faoliyatiga baho beriladi. Loyihani amalga oshirishdagi nazorat chora- tadbirlarni bajarish davomida to'liq olib boriladi. Bunday nazoratda loyihani bajarish jarayoniga operativ aralashish ba'zi bir xatoliklar oldini olish bo'yicha aniq chora-tadbirlar qabul qilish imkonini beradi. Boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha loyihani amalga oshirishning joriy nazorati bosh muhandis yoki bosh iqtisodchi tomonidan amalga oshiriladi.

Agar qaysi bo'linmada boshqaruvni takomillashtirish yoki mehnatni ilmiy tashkil etish bo'yicha xizmat bo'limlari yoki shtatlar tashkil etilsa, o'sha yerda nazorat ushbu bo'linmalar rahbariyati tomonidan olib boriladi. Qaysi tashkilotlarda bunday bo'linmalar faoliyat yuritmasa, bu yerda nazorat funksional bo'limlar yoki sex rahbarlari tomonidan olib boriladi.

Nazoratning asosiy shakllaridan biri-bu boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha rejani bajarilishining choraklik nazorati bo'lib, unda oraliq ishlarning bajarilishi, boshqaruv apparati xodimlari faoliyatiga baho berish, reja loyiha vazifalaridan kelib chiqqan holda kerakli o'zgartirishlar kiritish kabi bir qancha ishlar amalga oshirilishi mumkin.

12.2. Loyihani tatbiq etishda moliyaviy resurslarni boshqarish

Loyiha qiymati-unga sarflangan resurslar qiymati va bajarilgan ishlar vaqti bilan aniqlanadi. Masalan qurilish loyihalarida, qurulishi qiymati aniqlanadi va uning loyiha qiymatiga kapital qurilish uchun sarflanishi lozim bo'lgan pul mablag'lari kiradi. Loyiha bo'yicha barcha xarajatlar yig'indisi loyihaning umumiy qiymatini beradi.

Loyiha qiymatini boshqarish bu loyihada bajariladigan barcha ishlarning loyiha byudjeti doirasida bajarilishini ifoda etadi. Loyiha qiymatini boshqarish tizimi, bu loyiha xarajatlarini rejalashtirish va o'z vaqtida nazorat qilishning shakl va uslublarini ishlab chiqishni ifoda etadi.Loyiha qiymati bo'yicha boshqarish quyidagi jarayonlarni ifoda etadi:

- Loyiha qiymatini baholash;
- Loyihani byudjetlashtirish, ya'ni uni tatbiq etishda maqsadli xarajat ko'rsatkichlarini aniqlash;

• Loyiha qiymatining nazorati, real xarajatlarni doimiy baholash va uni reja xarajatlariga qiyoslash, shakllantirish tavsifiga ega bo'lgan tadbirlar ishlab chiqish.

Loyiha byudjeti direktiv hujjat bo'lib, muddatlar, va moddalari bo'yicha rejalashtirilgan daromadlar va xarajatlar reestri hisoblanadi. Loyiha smetasi bu loyihadagi ish hajmi, unga talab etiladigan resurslar va baho asosida shakllangan qiymatni ifoda etadi. Loyihani xarajatlar bo'yicha boshqarishning asosiy usullaridan biri, bu xarajatlar (ishchi kuchi, materiallar, pul mablag'lari, asbob-uskunalar) tarkibiy tuzilmasini ishlab chiqish bo'lib hisoblanadi. Loyihaning hayotiylik sikli davrida barcha turdagi xarajatlar ushbu tarkibiy tuzilmada o'z ifodasini topib boradi. Bu bizga real xarajatlarni loyihada rejalashtirilgan xarajatlar turlari bo'yicha qiyoslash va agarda ular o'rtasida farq bo'lsa, loyihaga tegishli o'zgartirishlar kiritishga imkon beradi.

12.1-jadval

Loyiha qiymatini baholash turlari

Loyiha bosqichlari	**Baholash turlari**	**Baholashdan maqsad**	**Yo'l qo'yilish mumkin bo'lgan xatoliklar chegarasi**
Loyiha konsepsiyasi	Tatbiq etilayotgan loyiha hayotiyligini baholash	Loyiha xayotiyligi va uni moliyaviy jihatdan amalga oshirish mumkinligini baholash	25-40
Investitsiyani asoslash	Birlamchi smeta qiymatining kattalashtirilgan omilli hisobi	Birlamchi byudjetni shakllantirish asosi sifatida rejalashtirilgan xarajatlarni byudjet cheklashlari bilan qiyoslash	25-30
Texnik-iqtisodiy asoslash	Loyiha moliyaviy-smetasiga yaqinlashtirilgan hisob-kitoblar	Aniqlashtirilgan byudjetni shakllantirish asosi sifatida. Yakuniy investitsion qarorni qabul qilish, loyihani moliyalash, muzokaralar va tenderlar olib borish	15-20
Tenderlar, muhokamalar va shartnomalar.			
Ishchi hujjatlarni ishlab chiqish	Yakuniy smeta hujjati	Hisobotlar va boshqaruv uchun loyiha qiymatini baholash	3-5
Loyihani tatbiq etish	To'la amalga oshirilgan ishlar bo'yicha	Ishlab chiqarilgan ishlar qiymatini baholash	0
	Istiqboldagi ishlar bashorati bo'yicha	Istiqbolda amalga oshirilishi mumkin bo'lgan ishlar qiymatini baholash	3-5
Loyihani foydalanishga	Amaldagi		0
	Bashoratga asosan		3-5
Foydalanishga	Amaldagi		0
	Bashoratga asosan		3-5
Loyihani yakunlash	Amaldagi	Loyihani to'liq yakuniy baholash	0

Loyiha qiymatini baholashda, loyihani tashkil etuvchi resurslar, bajariladigan ishlar muddatlari va ularning qiymatini aniqlash lozim. Shuning uchun loyiha qiymatini baholash birinchi navbatda, unda bajariladigan ishlar va resurslar tarkibini aniqlashdan boshlanadi. Bu ishlar loyihani rejalashtirish bosqichida amalga oshiriladi. Bugungi kun amaliyotida loyiha qiymatini baholashning quyidagi turlari mavjud.(12.1-jadval).

Loyiha qiymati quyidagi resurslar qiymati bilan belgilanadi:

- uskunalar (sotib olish, ijara, lizing);
- qo'shimcha yordamchi vositalar;
- ishchi kuchi (shtatdagi xodimlar va yollanma ishchilar);
- tovarlar sarf xarajati (mahkama mollari va h.k.);
- materiallar;
- o'qitish, seminar va konfrentsiyalar o'tkazish;
- subshartnomalar;
- transport xarajatlari.

Ushbu barcha sarf xarajatlarni quyidagicha tasniflash mumkin.

- To'g'ri va ustama xarajatlar;
- Takrorlanuvchi va bir martalik xarajatlar;
- Doimiy va o'zgaruvchan xarajatlar;
- Ish vaqtidan keyingi mehnat uchun haq to'lash.

Loyihani baholash texnikasi asosan 13 bosqichdan iborat. Ular loyiha tavsifiga qarab o'zgarishi mumkin;

1. ish va resurslarga bo'lgan talabni aniqlash;
2. tarmoq modelini ishlab chiqish;
3. bajariladigan ishlar turkumlarini ishlab chiqish;
4. ishlab chiqilgan ishlar tarkibi bo'yicha xarajatlarni baholash;
5. ishlab chiqilgan ishlar tarkibi bo'yicha xarajatlarni funksional rahbarlar bilan muhokama etish;
6. faoliyatning asosiy yo'nalishini belgilash;
7. barcha ishlab chiqilgan ishlar tarkibi bo'yicha xarajatlarni baholash;
8. bazaviy xarajatlarni rahbariyat bilan muvofiqlashtirish;
9. funksional bo'lim rahbarlari bilan personalga bo'lgan talabni muhokama etish;
10. gorizontal boshqaruv tizimi bo'yicha mas'uliyatlar sxemasini ishlab chiqish;
11. ishlarning aniq grafiklarini ishlab chiqish;
12. xarajatlarning umumiy summasini ishlab chiqish;
13. xarajatlarni baholash natijalarini loyiha hujjatlarga kiritish.

Loyiha moliyaviy resurslarini boshqarishda loyihani byudjetlashtirish muhim o'rin tutadi. Loyiha byudjeti odatda buxgalteriya hisob varaqlari doirasida tashkil etilishi yoki maxsus ishlab chiqarish hisob varaqlari orqali tashkil etilishi mumkin. Loyihaning hayotiy sikliga qarab, uning qiymati quyidagilardan tashkil topadi:

- Loyiha bo'yicha ilmiy - tadqiqotlar va ishlanmalar qiymati, xarajatlar va manfaatlar tahlili, tizimli tahlil, tajriba namunalarini loyihalash va ishlab chiqarish, birlamchi baholash, mahsulotning loyiha va boshqa hujjatlarini ishlab chiqish;
- Loyiha mahsulotini ishlab chiqish va testdan o'tkazish xarajatlari, ishlab chiqarish quvvatlarini yuqori darajada ushlab turish, moddiy-texnika ta'minoti, personalni o'qitish va boshqa turdagi xarajatlar;
- Ishlab chiqarish va ma'muriy binolarni qurish xarajatlari yoki mavjud binolarn rekonstruktsiya qilish;
- Joriy xarajatlar, ish xaqi, materiallar va yarim tayyor mahsulotlar shaklidagi xarajatlar, transport, axborotlarni boshqarish, sifatni nazorat qilish va shu kabi xarajatlar;
- Mahsulotni ishlab chiqarishdan olish, ishlab chiqarish quvvatlarini qayta jihozlash, qoldiqlarini utilizatsiyalash kabi xarajatlar.

12.3. Loyihani tatbiq etishda moliyaviy resurslardan foydalanishni tahlil etish

Har qanday loyihani amalga oshirish uchun pul mablag'lari va ularni sarflash borasida qa'tiy nazorat bo'lishi kerak. Haqiqatdan ham, loyihani amalga oshirish uchun moliyaviy mablag'lar juda muhimki, ushbu mablag'larning to'g'ri nazorati va ularni samarali taqsimlash loyihani muvaffaqiyatli boshqarishning bosh omillaridan biridir. Bunda bizga ma'lum bir qonun-qoidalar va me'yorlar yordam beradi. Odatda ular «xarajatlar kalkulyatsiyasi», «loyihani tatbiq etish uchun ajratilgan moliyaviy mablag'larni boshqarish» deb nomlanadi.

Buxgalteriya tilida mablag' qachon xarajatga aylanadi, qachonki biz pulni sarflashni rejalashtirsak, masalan loyiha uchun resurslar, materiallar sotib olsak yoki loyiha bo'yicha ish bajarayotgan xodimlarga ish haqi to'lasak va hakozo. Buxgalteriya hisobi qoidalariga muvofiq, ular birlamchi materiallar, ish haqi to'lovi va asbob–uskunalarni xarid qilishga mo'ljallangan xarajatlardir. Bundan tashqari, xarajatlar to'g'ri-bevosita (loyiha bo'yicha aniq operatsiyani bajarishga tegishli bevosita bo'lsa) va egri-bilvosita (agar loyiha bo'yicha umumiy xarajatlar tarkibiga bilvosita tegishli bo'lsa) xarajatlarga bo'linadi. Egri xarajatlar ustama xarajatlar ham deb, ataladi. Shuningdek, loyihalarni amalga oshirishga mo'ljallangan xarajatlar doimiy (loyiha bo'yicha ish intensivligi qat'iy nazar o'zgarmas) va o'zgaruvchan (loyiha bo'yicha ish intensivligiga bog'liq) xarajatlarga guruhlanadi.

Bundan tashqari, loyihalar bo'yicha xarajatlar tarkibiga normativ qiymat ham kiradi. Ushbu qiymat loyiha bo'yicha qilinadigan ishlar qiymatini aniqlashda, so'ng esa xarajatlarni smeta bo'yicha sarflanishini rioya qilishni nazorat qilishda foydalaniladi. Normativ qiymat o'tgan davr ma'lumotlari asosida aniqlanadi va uni loyihada qo'llanilayotgan har qanday resurs yoki faoliyat turi uchun ham, hisoblash mumkin. Xususan, loyiha uchun yetarli pul mablag'lari borligini bilish ham zarur va ahamiyatlidir. Loyihaning pul mablag'lariga bo'lgan ehtiyojini

baholash uchun biz loyihaga qancha pul va qachon kerak bo'lishini to'g'ri aniqlashimiz zarur.

Bunda birinchi qadam-bu loyihani baholashdir. U har xil maqsadlar uchun ishlatiladi va quyidagi ya'ni «yangi mahsulotni ishlab chiqish bilan shug'ullanishni yana davom ettirish maqsadga muvofiqmi?» kabi savollarga javob topishga yordam beradi. Shuningdek, loyihani baholashdan qarorlar qabul qilish jarayonida ham foydalanish mumkin. Baholashdan so'ng loyiha tasdiqlanadi va uning byudjeti tashkil etiladi. Byudjet orqali loyiha ustidan nazorat qilinadi va real xarajatlar birlamchi baholashda tasdiqlanadi va rejadagi xarajatlar bilan qiyoslanadi. Bu quyidagi jadvalda ifoda etilgan(12.2-jadval).

12.2-jadval

Byudjet turlari

Loyihalash bosqichlari	Byudjet turlari	Byudjetningqo'llanilishi	Yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan xatoliklar chegarasi
Loyiha konsepsiyasi	Byudjetning kutilishi	Moliyaviy to'lovlar va ehtiyojlarni birlamchi rejalashtirish	25-40
Investitsiyani asoslash	Birlamchi byudjet	Xarajatlar moddalarini asoslash, moliyaviy resurslarni asoslash va rejalashtirish, jalb etish va undan foydalanish.	15-20
Texnik-iqtisodiy asoslash			
Tenderlar, muhokamalar va shartnomalar	Aniqlashtirilgan byudjet	Pudratchilar	8-10
Ishchi hujjatlarni ishlab chiqish	Yakuniy byudjet	Resurslardan foydalanishdagi cheklash me'yorlari	5-8
Loyihani tatbiq etish	Amaldagi byudjet	Qiymatni boshqarish (hisob va nazorat)	0-5
Loyihani foydalanishga topshirish			
Foydalanish			
Loyihani yakunlash			

Baholash bu mantiqiy fikrlashning natijasi bo'lib, aniq axborotlarga asoslanishi lozim, ya'ni axborotlar:

- loyihada rejalashtirilgan natijalar haqida;

- ushbu natijalarga erishish uchun zarur bo'lgan faoliyat;
- ushbu faoliyatni amalga oshirishga mo'ljallangan xarajatlar haqida ma'lumot berishi lozim.

Loyiha qiymatini baholash yuqori ahamiyatga ega ekanligini inobatga olib, loyihani baholashda uning qiymatiga to'g'ri baho berish uchun aniq va to'g'ri axborotdan foydalanish zarur. Biz uchun asosiy muammo axborotda emas, balki uni qayerdan olishdadir. Loyiha faoliyati to'g'risidagi axborotning o'rni katta, chunki loyiha qiymatini baholashda har bir xarajat moddasi va elementlari inobatga olinishi kerak. Bunday holatlarda odatda xarajatlar va qilinadigan ishlar ro'yxati tuziladi. Birinchidan, ro'yxatda berilgan ish turi, ikkinchidan esa, ishning o'zi ko'rsatilishi kerak. Bunday ro'yxat yoki ishlarning operatsion jadvali quyida savdo avtomatini o'rnatish loyihasida qilinadigan ishlarning operatsion grafigi misolida keltirilgan.

1-Bosqich: Ish turi:

- avtomatni olib kelishni ta'minlash;
- avtomatni o'rnatish uchun joy tanlash;
- avtomatni elektr energiya bilan ta'minlash;
- ichimlik suvi bilan ta'minlash;
- ishlatilgan suvlarni qayta haydash tizimini ta'minlash;
- iste'mol qilinadigan mahsulotni saqlash tizimini ta'minlash;
- yirik va qattiq axlatlarni saqlash uchun joy bilan ta'minlash.

Uncha katta bo'lmagan loyihalar uchun masalan, bizning misolimizda savdo avtomatini o'rnatish uchun keltirilgan ish grafigi yetarli bo'lishi mumkin. Lekin yirik loyihalarni amalga oshirish ancha murakkabdir. Bunda operatsion grafik har bir baholash uchun bir necha ishlar bosqichidan tashkil topadi. Loyiha xususiyatlaridan kelib chiqqan holda, ishlar tarkibi har xil bo'ladi va har bir baholash bosqichidagi qiymatni aniqlashda ma'lumotlar turli xil manbalardan olinadi. Masalan, ularning tarkibiga quyidagilar kirishi mumkin:

- oldingi ishlab chiqilgan loyihalar;
- xomashyo etkazib beruvchilar;
- buyurtmachilar;
- xarajatlarni boshqarish bo'yicha maslaxatchilar;
- savdo va davlat xarajatlari indekslari;
- savdo jurnallari;
- soha jurnallari va gazetalar;
- darsliklar va so'rovnomalardan olingan ma'lumotlar.

Lekin axborot manbalari qanchalik ko'p bo'lmasin, yakuniy hisobda baholash sifati sizning baholashingizga va xulosalaringizga bog'liq. Agar baholash jarayonida ba'zi bir element yoki omil tushirib qoldirilsa yoki qo'shilsa kelajakda loyiha amalga oshmay inqiroz holatiga tushib qolishi mumkin. Yakuniy qaror chiqarish doimo siz tomonda bo'ladi.

12.4.Loyihani tatbiq etishni nazorat etish va uni boshqarish

Loyiha resurslarini boshqarish loyihani tatbiq etish jarayonida uni boshqarishning muhim omili bo'lib hisoblanadi. Loyiha resurslarini boshqarishga resurslarni rejalashtirish, xarid qilish, ta'minlash, tasdiqlash, moddiy-texnika resurslari hisobi va nazoratini yuritish kiradi. Loyiha moliyaviy resurslarini boshqarish asosan loyihani qiymat bo'yicha boshqarish doirasida amalga oshadi. Loyiha resurslari bu keng ma'nodagi tushuncha bo'lib, unga loyihada mavjud barcha mehnat, moliyaviy, moddiy-texnik resurslar, loyiha jamoasi, vaqt(loyiha muddati) axborotlar, bilim va texnologiyalar kiradi. Loyiha resurslarini boshqarishda asosiy vazifa – loyiha natijalariga erishish yo'lida resurslardan samarali foydalanishni ta'minlash bo'lib hisoblanadi.

Loyiha resurslarini boshqarish loyihani investitsion fazasidan oldin, loyihani texnik-iqtisodiy asoslash fazasidan boshlanadi. Rejalashtirish bosqichida resurslarga bo'lgan talab va uni ta'minlash imkoniyatlari aniqlanadi. Loyihaning barcha bosqichlarida resurslar cheklangan bo'lgani sababli, resurslarni boshqarishning asosiy vazifalari bo'lib;

- resurslarni optimal rejalashtirish;
- moddiy- texnika ta'minotini boshqarish (unga resurslar xaridini boshqarish).
- ta'minotni boshqarish, resurslarni yetkazib berishni boshqarish, resurslar zaxirasini boshqarish, resurslar taqsimotini boshqarish hisoblanadi.

Loyiha resurlarini boshqarish bir qator: xarid qilish, yetkazib berish, resurslar taqsimoti va resurslar zaxirasini boshqarish kabi asosiy jarayonlardan iborat.

Resurslar xaridi – resurslarni boshqarish tizimida asosiy element bo'lib hisoblanadi. Resurslar xaridi bu loyihani resurslar bilan ta'minlash bo'yicha tadbirlar bo'lib ularga; tovarlar xaridibajarilgan xizmatlar xaridi, loyiha bo'yicha intellektual ijodiy ish natijalarini olish kabi tadbirlar yig'indisi kiradi. Resurslar xaridi va ularni yetkazib berish bu loyiha moddiy-texnika ta'minoti jarayonining ikki tomonidir. Xaridlarni boshqarish bu loyiha moddiy-texnika ta'minoti bo'lib, tashqi tashkilot va korxonalardan tovarlar, mahsulot va xizmatlarning xaridi tushuniladi. Bu tizim rejalashtirish, moddiy-texnika ta'minoti, tashqi korxona va tashkilotlarni tanlash, ular bilan shartnomalar tuzish, tovarlar va xizmatlarni yetkazib berish, shartnomalarni tugatish kabi jarayonlardan iborat. Tovarlar va xizmatlarni yetkazib berish, bu tovarlar va xizmatlar xarididan alohida tizim bo'lib quyidagilardan tashkil topadi:

- Tovarlar va xizmatlarni yetkazib berishni rejalashtirish;
- Buxgalteriya hisobini tashkil etish;
- Yetkazib berish, qabul qilish, tovarlarni saqlash;
- Tovarlar va xizmatlarni yetkazib berish hisobini yuritish va nazorat qilish.

Rejalashtirish va tashkil etish loyihaning umumiy bosh rejasi bilan bog'liq holda loyiha smeta hujjatlari asosida amalga oshadi. Bu tizim yetkazib beruvchilarni tanlash, buyurtmalarni joylashtirish va yetkazib berishni nazorat

qilishni o'z ichiga oladi. Yetkazib beruvchilarni tanlash tashqi korxonalarning iqtisodiy, ishlab chiqarish, moliviy holatlari bo'yicha reyting so'rovnomasi tuziladi. Reyting so'rovnomalar bo'yicha yetkazib beruvchi tashqi korxona va tashkilotlar, loyiha rahbari va buyurtmachilar bilan hamkorlikda, maslahatlashib tanlov o'tkazish asosida tanlanadi. Tovar va xizmatlar yetkazib berishni nazorat qilish har bir mahsulot turi bo'yicha yetkazib berishning (ishlar, mehanizmlar, uskunalar, materiallar, xizmatlar) maxsus grafiklari asosida amalga oshiriladi. Barcha yetkazib berishdagi o'zgarishlar loyihaning umumiy reja grafigiga kiritilib boriladi.

Biz biror-bir jarayonni tahlil qilmoqchi bo'lsak, uni kuzatamiz, o'lchaymiz va tekshiramiz. Masalan, biz O'zbekistondagi kunning uzunligini yoki Toshkent shahridagi yog'ingarchilik miqdorini aniqlamoqchimiz. Buning uchun, birinchidan, kunning uzunligini yoki yog'ingarchilikni aniqlash usulini topish zarur. Lekin bu yerda har qanday usul ham qo'l kelavermaydi va tanlangan usul ishonchli, aniq, kam mehnat sarf etiladigan, sinalgan va ko'p marta foydalanishga mo'ljallangan bo'lishi kerak. Tahlil uchun eng samarali usul tanlangandan so'ng har kuni kunning uzunligi yoki yog'ingarchilik miqdorini o'lchashga kirishiladi.

Loyihani tatbiq etishni nazorat etishdan maqsad loyiha reja ko'rsatkichlarining bajarilishini ta'minlash, rejalashtirish va nazoratning umumiy samaradorligini oshirish bo'lib hisoblanadi. Nazoratning mazmuni loyiha hujjatlari bo'yicha amalda bajarilgan ishlarni uning reja ko'rsatkichlariga qiyoslash bo'lib hisoblanadi. Loyiha nazorati uni boshqarish umumiy tizimining tarkibiy qismi bo'lib, loyihani boshqarishda teskari aloqa tizimi sifatida, reja ko'rsatkichlarga o'zgartirishlar kiritish imkoniyatlarini belgilab beradi. Ya'ni, loyiha ishlarini bajarilishida yo'l qo'yilgan har qanday xatolik nazorat tizimi orqali teskari aloqani shakllantiradi. Rejadan chetga chiqishlarni aniqlab, loyihaga tashqi ta'sirlarni hisobga olgan holda tuzatishlar kiritiladi. Loyihaning nazorat tizimiga qo'yilgan talablar quyida keltirilib o'tiladi:

- Loyihani samarali yakunlash uchun barcha ishlarni aniq va to'liq rejalashtirish;
- Barcha turdagi xarajatlar, barcha turdagi hujjatlar va vaqtning aniq hisobotini yuritish;
- Vaqt oralig'ida real bajarilgan ishlar va xarajatlar hisobotini yuritish;
- Qolgan ishlarning hajmini aniqlash uchun qilingan ishlar va xarajatlar doimiy hisobini yuritish;
- Bajarilgan ishlar va xarajatlarni loyiha grafigi va byudjeti bilan tez-tez qiyoslash.

Loyihaning samarali nazorat tizimini tashkil etishning bir necha asosiy tamoyillari mavjud, bo'lib ularga quyidagilar kiradi:

1. Loyihani tatbiq etish aniq rejalarining mavjudligi. Rejalar loyiha sifatining nazoratini ta'minlash uchun aniq tarkibiy tuzilmaga va mazmunga ega bo'lishi kerak. Agarda rejalar tez-tez o'zgarib tursa, loyihani nazorat tizimining samaradorligi pasayib ketishi mumkin.

2. Loyiha hisobotlari axborot tizimining mavjudligi.

Unda hisobotlar loyihani rejaga nisbatan tatbiq etish holatini to'liq ifoda etish lozim. Buning uchun loyihaga tegishli ahborotlar to'plash borasida oddiy va aniq tizimni ishlab chiqish lozim. Hisobot natijalari boshqaruv tuzilmasining yig'ilishlarida muhokama etib borilishi kerak. To'plangan ma'lumotlar rahbariyat tomonidan tahlil etilib ko'rsatkichlar loyihaning reja ko'rsatkichlariga mos keladimi yoki yo'qmi, agarda mos kelmasa, rejadan chetga chiqish holati qanday darajadaligi aniqlanadi. Tahlilning asosiy ko'rsatkichlari qiymat va vaqt bo'lib hisoblanadi. O'zgarish sur'atlarini tahlil etishda maxsus hisobotlardan foydalaniladi. Masalan loyiha qiymatining rejaga nisbatan o'sishi yoki vaqtning ko'payishini bashoratlash mumkin.

Sarflanayotgan loyihani tatbiq etish jarayoni nazoratining yakuniy bosqichida loyihadan chetga chiqish holatlarini bartaraf etish, unga qarshi chora-tadbirlar ishlab chiqish tizimining mavjudligiga alohida e'tibor qaratiladi. Bazi bir hollarda bu chora-tadbirlar loyiha rejasini butunlay qayta ishlab chiqishni talab etishi ham mumkin.Loyiha nazoratining asosan ikki, asosiy va yordamchi tizimi mavjud:

- Loyihaning umumiy nazorati–undagi o'zgarishlarni muvofiqlashtirish;
- Loyihani tatbiq etish bo'yicha hisobotlarni yuritish;
- Loyiha mazmuni bo'yicha nazorat;
- Loyiha grafigi bo'yicha nazorat;
- Loyiha xarajatlari bo'yicha nazorat;
- Loyiha sifati bo'yicha nazorat;
- Tavakkalchilik nazorati.

Loyihani ishlab chiqarishga tatbiq etishda har kungi olingan ma'lumotlarni qayd etish va har oyda umumlashtirib borish kerak. Chunonchi, ma'lumotlarni qayd etish va ularni qayta ishlashda foydalanilayotgan usullar aniq va tushunarli bo'lishi lozim. Xuddi shunday loyihani amaliyotga tatbiq etish jarayonini tahlil etishda qo'llanilayotgan usullar nazoratda ishlatilayotgan usullar ham yuqori samarali, oddiy va tushunarli bo'lishi kerak. Bunda asosiy masala quyidagi savollarga, ya'ni ishlar «Grafik bo'yicha ketayaptimi?», «Byudjet doirasidan tashqariga chiqish holati bo'lmadimi?», «Loyihani amalga oshirishdan kutilayotgan natijaga erisha olamizmi?» kabi savollarga to'g'ri javob olish ahamiyatlidir. Ushbu savollarga javob topish ishlarning loyiha bo'yicha ketayotganligini bilish imkonini beradi. Nazorat usullari faqatgina, mazkur savollarga javob topish bilan cheklanmaydi. Balki, shu bilan birga, loyihani amalga oshirish jarayonida qachon va qay shaklda rejadan og'ish sodir bo'lganligini bilishimiz lozim.

Boshqa jarayonlardan farqli o'laroq, olib borgan tahlillar natijasida boshqaruvning yagona elementiga, ya'ni samarali nazoratga erishamiz. Nazorat natijasida loyihaning rejadan chetga chiqish hollarini aniqlab, uning sabablarini yo'qotib va loyihani reja bo'yicha tatbiq etish imkoniga ega bo'lamiz.Loyihani tatbiq etish jarayonini to'liq va samarali tahlil etish alohida ahamiyat kasb etadi. Chunki uning asosida loyiha istiqbolini bashorat qilish, unga ta'sir etish maqsadida

qilinadigan ishlar rejasini qayta ishlab chiqish va uning istiqbolini baholashimiz mumkin. Bundan tashqari, tahlil natijasida loyihada qatnashayotgan jamoani va uning har bir xodimi faoliyatiga baho berish va undan foydalanib rag'batlantirish bo'yicha chora-tadbirlar qabul qilish mumkin.

Lekin tahlil bir vaqtning o'zida tatbiq etish jarayonning barcha jihatlarini qamrab ola olmaydi. Chunki, tahlil natijasida olingan katta hajmdagi axborot va ma'lumotlarni o'rganish va qayta ishlashga imkon bo'lmaydi. Loyihani tatbiq etishni tahlil qilish jarayonini shunday tashkil etish va rejalashtirilish lozimki, natijada loyihani tatbiq etish jarayonida uning sifatiga ijobiy va eng yuqori darajada ta'sir etishi kerak. Mazkur maqsadga erishish uchun:

- nimani va qachon tahlil etish;
- tahlilni necha marta o'tkazish lozimligini aniqlash lozim.

Tahlil obyektini tanlashda ehtiyotkorlik bilan yondashish, birlamchi ahamiyatga ega bo'lgan omillar va jarayonlarni tahlildan o'tkazish maqsadga muvofiqdir.Umuman, tahlil jarayoniga loyihaning asosiy tomonlari, ya'ni xarajatlar, amalga oshirish muddatlari uning natijalari tortilishi kerak. Loyihani boshqarishni ixchamlashtirish uchun o'tkazilgan tahlil mazmunli, haqiqiy oddiy va keyingi natijalarni baholash uchun asos bo'lib xizmat qilishi lozim. Biroq loyihani barcha baholash me'zonlariga javob beruvchi asosiy tomonlarini topish va aniqlash oddiy ish emas.

Haqiqiy holatni to'liq tasavvur etish uchun tahlilni loyiha bo'yicha axborotning asosiy manbalari bo'lmish–loyiha rejasi va loyiha byudjeti bilan uzviy bog'lashimiz lozim. Ikkala manba ham, loyihaning har bir jihati bo'yicha tahlilni qachon va qayerda o'tkazish mumkinligi to'g'risida to'g'ri qaror qabul qilish imkonini yaratadi. Agar tahlilni tez-tez o'tkazib tursak, u holda ma'lumotlar to'plamiga g'arq bo'lamiz.

Loyihani tatbiq etish jarayonini tahlil etishda tahlillar chastotasini to'g'ri tanlash, ularning qaysi tomonlarini tahlil etishni aniqlash kabi o'ta muhimdir. O'tkazilayotgan tahlillarning muddatlari (chastotasi) to'g'risidagi qaror loyihaning davriyligiga va tavakkalchilik darajasiga bog'liqdir. Masalan, davom etayotgan loyihalarning katta qismi uchun haftalik tekshirishlar va hisobotlar yetarlidir. Qisqa muddatli loyihalar uchun esa, har-bir kun muhim o'rin tutganligi bois, tahlillarni har kuni, kunlik o'tkazish maqsadga muvofiq. Tavakkalchilik darajasi yuqori bo'lgan loyihalar doirasida tez-tez tahlillar o'tkazish va har kuni hisobotlar tuzishga to'g'ri keladi, lekin har qanday holat va vaziyatda ham, tahlil va hisobotlar doimiy tavsifga ega bo'lishi kerak. Chunki doimiy tahlillar loyihani boshqarish bo'yicha to'la va mukammal axborotlar to'plash imkonini yaratadi.

Har qanday loyihani tuzish va uni amalga tatbiq etishni reja asosida amalga oshirish va uni nazorat qilish mumkin. Loyiha rejasi tahlil jarayonida aniqlangan ishlarni va belgilangan chora-tadbirlarni o'z vaqtida bajarilayotganligi yoki bajarilmaganligini, rejadan tashqari og'ishlar mavjudligi yoki yo'qligini hamda shunga muvofiq o'zgarishlar kiritish lozimligini to'liq o'zida ifodalab beradi. Loyiha rejasi-bu shunday me'zonki, uning doirasida qarorlarning turli xil variantlarini baholaymiz va ulardan eng maqbullarini qabul qilamiz.Biz loyiha

rejasidan yangi rejalarni tayyorlashda foydalanishimiz mumkin va bu esa, o'z navbatida, oldinga surilgan takliflarni baholash hamda loyihalarning turli xil variantlarini texnik-iqtisodiy asoslash imkonini yaratadi.

Rejalarga o'z vaqtida o'zgarishlar kiritish ham loyihani nazorat qilish vositalaridan biri hisoblanadi. Rejaga kiritilayotgan mazkur o'zgarishlar samarali bo'lishi uchun ular aniq ma'lumotlar va dalillarga asoslangan bo'lishi lozim. Loyihani tatbiq etishni nazorat qilish usullaridan biri-bu bosqichma-bosqichli nazoratdir. Bosqichlar –loyihalarni amalga oshirishdagi turli xil davrlarni aniqlash va o'rganish maqsadida ishlatiladi. Lekin bosqichma-bosqichli nazorat nazoratning yagona vositasi emas, balki nazoratning boshqa vositalari ham mavjuddir. Masalan, loyihalarni amaliyotga tatbiq etishni cheklangan darajada tahlil qilish orqali ham nazorat qilish mumkin. Unga muvofiq, amalda erishilgan haqiqiy natijalar bilan rejalashtirilgan ko'rsatkichlar taqqoslanadi. Agar ular o'rtasidagi farq jiddiy bo'lsa, uning sabablari aniqlanadi. Mazkur nazorat etish usullarining ustivorligi shundaki, ular loyihalarni boshqarishning axborot tizimlariga to'la mos keladi va ular bilan hamkorlikda ijobiy natijalarga erishish imkoniyatlari katta.

Loyihani amalga oshirishga kirishish bilan loyiha doirasida nima, qachon, qanday qilib sodir bo'lishiga doir axborotlar amlmashinuvi yuz beradi. Axborotlar tarqatishning asosiy usullaridan biri-bu ishlarning bajarilishi to'g'risida hisobotlar bo'lib hisoblanadi. Tayyorlanayotgan hisobotlarning asosiy maqsadi-mijozga loyiha ishlarining borishi to'g'risidagi ma'lumotni yetkazish bo'lib hisoblanadi. Shu bilan birga loyihaning barcha ishtirokchilari ham mazkur axborot tizimi bilan tanishish imkoniyatiga ega bo'lishi kerak. Ular aniq, qisqa, tushunarli va dalillarga asoslangan bo'lishi kerak. Chunki ularni doimo band bo'lgan rahbarlar va shaxslar o'qiydi. Qo'shimcha ma'lumotlar esa hisobotning ilova qismida bo'lishi lozim.

Odatda, loyihani bajarilishi to'g'risidagi jadvallar, Gant grafiklari oddiy chizmalar ko'rinishidagi hisobotlarda qisqa sharhlar ham keltiriladi. Bundan tashqari, hozirgi vaqtda yana bir hisobot usuli, ya'ni loyiha ishtirokchilarining yig'ilishlari, o'zaro maslahatlashuvi ham yuqori samara bermoqda.Shuning uchun ham yig'ilishlarda o'zaro ziddiyatli holatlar va munozaralar ko'p bo'lishi mumkin. Munozarali holatlarning kam bo'lishi uchun loyiha rahbarlari tajribali, yuqori malakali va dunyoqarashi keng bo'lishi kerak. Bundan tashqari yig'ilishni boshqarishda faqat tajribaning o'zi yetarli emas, balki unga o'ta jiddiy tayyorgarlik ko'rish kerak.

Loyihalarni amalga oshirish masalalariga bag'ishlangan yig'ilishlarni o'tkazishga alohida mas'uliyat va sinchkovlik bilan yondoshish talab etiladi. Bunda yig'ilish va muhokamalar vaqtining cho'zilib ketmasligiga (yig'ilish va muhokamalar o'tkazishning davomiyligi 1,5 soatdan oshmasligi ma'qul hisoblanadi), yig'ilishda berilgan topshiriq va majburiyatlar aniq bir ijrochiga yo'naltirilishi lozim. Nazorat va tahlil rejaga nisbatan bo'ladigan og'ishlarni minimallashtirishga qaratilgan bo'lib, ijobiy natijalarni ko'paytirishni ta'minlashi lozim.

Loyihani ishlab chiqarishga tatbiq etish tahlili o'z ichiga aniq va tushunarli bo'lgan ma'lumotlarni oladi. Tahlil jarayoniga reja va loyiha byudjeti tortiladi.

Mazkur tekshirishni o'tkazishda loyiha bosqichlarining tahlili, cheklangan tekshirish, 80x20 qoidasi, S-egri chizig'i, qo'shimcha qiymat tahlili va tanqidiy nisbat kabi usullardan foydalanish mumkin. Loyiha holati to'g'risidagi axborotlar loyiha ishtirokchilariga hisobotlar, yig'ilishlar orqali ochib beriladi.Nazoratning asosiy maqsadi rejalashtirilgan ko'rsatkichlarning bajarilishini to'liq ta'minlashdan iboratdir. Nazorat tahlil o'tkazishga asoslangan bo'lib, unda qabul qilinayotgan chora-tadbirlar iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiq, real imkoniyatga ega bo'lishi kerak.

Asosiy xulosalar

1. Xodimlarni ijtimoiy-ruhiy jihatdan tayyorlash, avvalambor, ularni loyihani ishlab chiqish va amalga oshirishda ishtirok etishiga, mehnat samaradorligiga va unumdorligi, ularning madaniyatini oshirishga, axborotni qayta ishlashdagi uzilishlarni oldini olishga va qabul qilinayotgan qarorlar sifatini yaxshilashga qaratilgan.

2. Loyihani to'g'ri tashkil etish-bu uning asosini mustahkamlash bo'lib, unga loyihani ishlab chiqishda va amalga oshirishda tayanish mumkin. Loyihani boshqarish, rejalashtirish, nazorat etish uni to'liq amalga oshirishni ta'minlab beradi.

3. Xarajatlar-to'g'ri va egri xarajatlarga bo'linadi. Egri xarajatlar ustama xarajatlar ham deb ataladi. Shuningdek, loyihalarni amalga oshirishga mo'ljallangan xarajatlar doimiy va o'zgaruvchan xarajatlarga guruhlanadi.

4. Loyihada uning qiymatni baholash yuqori ahamiyatga ega ekanligini inobatga olib, loyihani baholashda to'g'ri baho berish uchun aniq va to'g'ri axborotdan foydalanish zarur.

5. Nazoratga loyihaning asosiy tomonlari ya'ni, xarajatlar, amalga oshirish muddatlari, natijalar tortilishi kerak. Loyihani boshqarishni osonlashtirish uchun o'tkazilgan nazorat mazmunli, haqoniy oddiy va keyingi natijalarni baholash uchun asos bo'lib xizmat qilishi lozim.

6. Nazorat qilish jarayonida ishlarni va belgilangan chora-tadbirlarni o'z vaqtida bajarilishi yoki bajarilmasligi, rejadan tashqari og'ishlar aniqlanadi hamda shunga muvofiq o'zgarishlar kiritiladi. Loyiha rejasi-bu shunday jarayonki, uning doirasida qarorlarning har xil variantlarini baholaymiz va ulardan eng maqbullarini qabul qilamiz.

7. Loyihani amalga oshirishga kirishish bilan loyiha doirasida nima, qachon, qanday qilib sodir bo'lishiga doir axborotlar almashinuvi yuz beradi.

Nazarot savollari

1. Yangi loyihani ijobiy qabul qilish uchun xodimlarni ijtimoy ruhiy jihatdan tayyorlash haqida so'zlab bering?

2. Loyihani tatbiq etishda moddiy-texnik tayyorgarlik qanday amalga oshiriladi?

3. «Ruhiy to'siq» tushunchasini izohlang?

4. Tajriba-sinov ishlari mohiyatini ochib bering?
5. Loyihani amalga oshirishda rahbarlik kim tomonidan amalga oshiriladi?
6. Loyihani amalga oshirishda erishilgan haqiqiy samaradorlik qanday aniqlanadi?
7. Loyihani bajarishda nazorat qaysi shakllarda o'tkaziladi?
8. Joriy nazorat qanday o'tkaziladi?
9. Loyihani amalga oshirishda nazorat qaysi organlar va xizmat bo'limlari tomonidan o'tkaziladi?
10. Har choraklik tekshirishda nimalar amalga oshiriladi?
11. Korxonaning samarali faoliyati rivojlanishning optimal rejasiga qay darajada bog'liq?
12. Rivojlanish rejasining qanday bo'lim va ko'rsatkichlarini bilasiz?
13. Korxona uchun biznes rejaning ahamiyati nimalardan iborat?
14. Biznes reja qaysi tartibda tuziladi?
15. Loyihani amalga oshirish jarayonini tekshirishda qaysi usullardan foydalanish mumkin?

13-BOB. ISHLAB CHIQARISH HARAJATLARINI BOSHQARISH

Ish haqini ish beruvchi to'lamaydi, u faqat pullarni taqsimlaydi, Ish haqini esa mijozlar to'laydi.

Genri Ford

13.1. Ishlab chiqarish harajatlari mazmuni va mohiyati

Ishlab chiqarish xarajatlari deyilganda, tovar va xizmatlarni ishlab chiqarish va iste'molchilarga yetkazib berishga qilinadigan barcha sarflar tushuniladi. Ishlab chiqarish sarf-xarajatlari tarkibiga xomashyo, asosiy va yordamchi materiallar, yonilg'i va energiya uchun qilingan xarajatlar, asosiy kapital amortizatsiyasi, ish haqi va ijtimoiy sug'urtaga ajratmalari, foiz to'lovlari va boshqa xarajatlar kiradi. Ishlab chiqarishga qilingan barcha sarf-xarajatlarning puldagi ifodasi mahsulot tannarxini tashkil qiladi.

Korxona va firmaning bozorga mahsulot yetkazib berishdagi qobiliyati va intilishini belgilovchi eng muhim omillardan biri-ishlab chiqarish xarajatlaridir. Har qanday tovarni ishlab chiqarish o'zining nisbatan kamyobligi tufayli ma'lum bahosiga ega bo'lgan iqtisodiy resurslar xarajatini talab etadi. Korxona yoki firmaning bozorga chiqarishga intilgan qandaydir tovarining miqdori bir tomondan, uni ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan bahoga (xarajatlarga) va resurslardan foydalanish samaradorligiga bog'liq bo'lsa, ikkinchi tomondan, bozorda sotiladigan tovarning bahosiga bog'liq bo'ladi.

Iqtisodchilar xarajatlarga barcha to'lovlarni-tashqi va ichki to'lovlarni, oxirgisiga normal foydani ham qo'shib hisoblaydilar. Ular resurslarni mo'ljallangan faoliyat doirasida to'plash va saqlash uchun zarur bo'ladi. Agar buxgalterni firma yoki korxonaning moliyaviy balansi qiziqtirsa hamda u aktiv va passivni nazorat qilib borsa, korxona (firma)ning o'tgan davrlardagi faoliyati foydaliligini baholasa, iqtisodchilar va korxona rahbarlari esa aksincha, korxonaning kelajagi bilan qiziqadilar. Ularning oldilarida xarajatlarni qanday qilib kamaytirish va rentabellikni oshirish zarurligi vazifasi turadi. Ular o'z navbatida, iqtisodiy yoki faqat shu turdagi tovarni ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan xarajatlar bilan qiziqadilar. Bunda shu tovarning o'rniga boshqa turdagi muqobil tovarni ishlab chiqarish mumkin bo'ladi va uning uchun ma'lum turdagi resurslar tanlanadi. Natijada firma yoki korxonaning resurslardan eng yaxshi darajada foydalanish imkoniyatlari saqlab qolinadi.

Korxonalar faoliyat yuritish jarayonida moddiy va pul xarajatlarini sarflaydilar. Korxonaning umumiy xarajatlari ichida ishlab chiqarish xarajatlari eng katta salmoqqa ega. Ishlab chiqarish xarajatlari majmuasi korxonaga mahsulot ishlab chiqarish qanchaga tushishini ko'rsatadi, ya'ni mahsulotning ishlab chiqarish tannarxini tashkil qiladi.

Korxonalar, shuningdek, mahsulotni sotish bo'yicha xarajatlarni, ya'ni ishlab chiqarishdan tashqari yoki tijorat (tashish, qadoqlash, saqlash, reklama qilish va hokazo) xarajatlarini ham amalga oshiradilar

Mahsulot (ish, xizmat) tannarxini tashkil qiluvchi xarajatlar iqtisodiy mazmuniga ko'ra, quyidagi elementlarga asosan guruhlarga taqsimlanadi:

- moddiy xarajatlar;
- asosiy fondlar amortizatsiyasi;
- mehnatga haq to'lash bilan bog'liq bo'lgan xarajatlar;
- ijtimoiy ehtiyojlarga mo'ljallangan xarajatlar;
- boshqa xarajatlar.

Mehnatga haq to'lash bilan bog'liq bo'lgan xarajatlar–korxonaning asosiy ishlab chiqarish personali mehnatiga haq to'lashga sarflanadigan xarajatlar bo'lib, ishlab chiqarishdagi yuqori natijalar uchun mukofotlar, rag'batlantiruvchi va tovon to'lovlari, jumladan, qonunchilikda belgilangan normativlar chegarasida narxlarning o'sishi va indeksatsiya uchun to'lovlar, shuningdek, korxona xodimlari shtatida bo'lmagan, lekin asosiy ishlab chiqarishda band bo'lgan ishchilar uchun to'lanuvchi haqni o'z ichiga oladi.

Iqtisodiy xarajatlar-firma yoki korxona to'lash shart bo'lgan to'lovlardir yoki korxona (firma) resurslarni muqobil ishlab chiqarishlarda foydalanishdan korxona o'ziga jalb etish uchun resurslarni etkazib beruvchilarga to'plashi shart bo'lgan foydadir. Bunday to'lovlar yo tashqi yoki ichki to'lovlar bo'lishi mumkin. Korxona (firma)ni o'z hisobidan mehnat resurslari, xom-ashyo, yoqilg'i, transport xizmatlari, energiya va boshqalar bilan ta'minotchilar foydasiga berilgan pul to'lovlari, ya'ni pul xarajatlari tashqi xarajatlar deb ataladi. Boshqacha so'z bilan aytsak, tashqi xarajatlar-shu korxona (firma)ga egalik qilmaydigan ta'minlovchi tashkilotlarning resurslari uchun to'lovlardan iboratdir.

Ammo korxona bulardan tashqari faqat, o'z ixtiyorida bo'lgan ma'lum hil resurslardan ham foydalanishi mumkin.

Ma'lumki, resurslar korxonaning o'zinikimi yoki foydalanish uchun olinganmi, bundan qat'iy nazar, ulardan ma'lum usullar bilan foydalanish birmuncha xarajatlar talab etadi.

Resurslardan foydalanish bo'yicha bo'ladigan xarajatlar ichki xarajatlar, ya'ni haq to'lanmaydigan xarajatlar deb ataladi. Korxona nuqtai nazaridan resurslarni eng foydali maqsadlarda ishlatish bo'yicha pul xarajatlari uning ichki xarajatlariga teng keladi. Masalan, qandaydir savdo do'koni egasi uni qurish uchun o'z ixtiyoridagi joydan foydalandi. Bunda u har oylik renta foydasidan voz kechadi, aks holda u bu joyni boshqalarga ijaraga topshirib foyda ko'rishi mumkin edi. Yoki boshqa misol olsak, xususiy korxona rahbari menejmentlik sohasidagi xizmatlarni boshqa firmaga topshirib o'z ish haqidan voz kechishi mumkin edi.

Korxona yoki tarmoqni berilgan hajmdagi mahsulotni ishlab chiqarish uchun qiladigan xarajatlari ishlab chiqarishda band bo'lgan barcha resurslar miqdorini o'zgartirish imkoniyatlariga bog'liqdir.

Foydalaniladigan ko'pgina resurslar miqdori-ko'pincha jonli mehnat turlari, xom-ashyo, yoqilg'i energiyasi va boshqalar osongina tez o'zgartirilishi mumkin. Boshqa resurslar ularni o'zlashtirish uchun ko'p vaqt talab qiladilar. Masalan, qayta ishlash sanoati korxonalari, ya'ni uni ishlab chiqarish binolarining maydonlari, undagi mashina va dastgohlarning miqdori uzoq vaqt mobaynidagina o'zgartirilishi mumkin. Ayrim og'ir sanoat tarmoqlarida ishlab chiqarish quvvatini o'zgartirish bir necha yillar talab etadi.

Ishlab chiqarish jarayonida ishlatiladigan resurslar miqdorini o'zgartirishga turlicha vaqt ketganligi tufayli qisqa muddatli va uzoq muddatli davlar ajratiladi. Qisqa muddatli davr-bu korxona o'zining o'zgarmas ishlab chiqarish quvvatidan intensiv foydalanish darajasini o'zgartirishi uchun etarli miqdordagi davrdir.

Qisqa muddatli davr-o'zgarmas quvvatlar davridir

Uzoq muddatli davr-o'zgarib turadigan quvvatlar davridir.

Amal qilib turgan korxonalar (firmalar) nuqtai nazaridan uzoq muddatli davr ancha uzun bo'lgan davr bo'lib, bunda band bo'lgan barcha resurslar va ishlab chiqarish quvvati miqdorini ham o'zgartirish mumkin bo'ladi. Tarmoq nuqtai nazaridan olsak, uzoq muddatli davr shuningdek o'z ichiga uning tarkibida amal qilib turgan firmalar bo'lib, tarmoqni tark etib ketishi, yangilari esa yaratilib, tarmoq tarkibiga qo'shilishi uchun yetarli bo'lgan vaqtni o'z ichiga oladi. Mahsulot ishlab chiqarishning kamayib borishi yoki «nisbatlar o'zgarish» qonuni shuni tasdiqlaydiki, ma'lum vaqtdan so'ng o'zgaruvchan resurslar birligining (masalan, mehnatning) o'zgarmas resurslarga (masalan, yer, kapitalga) sarfini oshirib borish har bir keyingi o'zgaruvchan resurs birligiga to'g'ri keladigan qo'shimcha pirovard mahsulotni ishlab chiqarishni kamaytiradi. Demak, xarajatlar ortadi, ishlab chiqarish pasayadi.

Boshqacha qilib aytsak, agar shu mashinalarda xizmat qiluvchi ishchilar soni oshib borgan sari mahsulot ishlab chiqarish hajmi ham pasayib boraveradi.Masalan, uncha katta bo'lmagan mebel ishlab chiqarish ustaxonasida ma'lum miqdordagi tokarlik, randalovchi, kesuvchi va shunga o'xshash dastgohlar mavjud. Agar, shu firma atigi ikki ishchini ishga jalb etadigan bo'lsa, umumiy ishlab chiqarish hajmi va mehnat unumdorligi darajasi pasayib ketgan bo'lar edi. Bu ishchilar bir ishdan ikkinchi ishga o'tib, ish vaqtini bekor ketkazib yurar edilar va ishlab chiqarish samarador bo'lmay qolar edi. Ishchilar sonini o'stirish bilan bu kamchiliklar bartaraf etilar edi. Dastgohlardan foydalanish to'liq bo'lib, ishchilar aniq operatsiyalarni bajarishda ixtisoslashar edilar. Natijada bekorchi vaqtlar kamayib samaradorlik ortar edi.

Ishchilarning keyinchalik yana ko'payib borishi ularning ortiqchaligi muammosini keltirib chiqaradi. O'zgarmas ishlab chiqarish quvvati sharoitida har bir ishchiga shuncha kam dastgohlar to'g'ri kelar edi. Ishchilar sonini yanada oshirib borish butun ishlab chiqarishni ular bilan to'ldirib yuborish zarur bo'lar edi. Natijada ishlab chiqarish jarayoni to'xtaydi. Bu qonun bo'yicha demak, pirovard mahsulot yo'qolib ketmoqda. Bir gektardan olinadigan hosildorlikni ko'rib chiqaylik. Dehqonning ixtiyorida o'zgarmas 80 ga yeri bor. U tuproqni kul'tivatsiya qilmasdan har gektardan 40 ts hosil oldi deylik. 1chi ishlov

berilgandan so'ng, hosil gektaridan 50 tsga oshdi. 2chi ishlovdan so'ng hosil 57 tsga, 3chi ishlovdan so'ng-61 tsga, 4chidan so'ng-63 tsga etdi. Dalaga keyingi ishlov berishlar hosildorlikni unchalik oshirmadi. Agar ish boshqacha bo'lganda edi, butun dunyoning donga bo'lgan talabini atigi shu 80 ga erni faqat intensiv ishlash yo'li bilan qondirish mumkin bo'lar edi. Haqiqatda ham, ishlab chiqarishning natijasini kamayib borishi ro'y bermaganda edi, butun yer yuzini bitta guldon hajmidagi yerdan olingan hosil bilan boqish mumkin bo'lardi.

Doimiy xarajatlar deb, hajmi ishlab chiqariladigan mahsulot hajmining o'zgarishiga qarab o'zgarmaydigan xarajatlarga aytiladi. Doimiy xarajatlar korxonani ishlab chiqarish dastgohlarining borligi, ularni amal qilishi bilan bog'liq xarajatlar bo'lib korxona hech narsa ishlab chiqarmasa ham amalga oshiriladi (korxona tomonidan to'lanadi). Odatda, doimiy xarajatlarga qimmatli qog'ozlar bo'yicha majburiyatlarning to'lovi, reja to'lovlari, binolar va dastgohlar amortizatsiyasining bir qismi, sug'urta to'lovlari, korxona mutaxassislarini tayyorlash to'lovlari, rahbar xodimlarga haq to'lashlar kiradi.

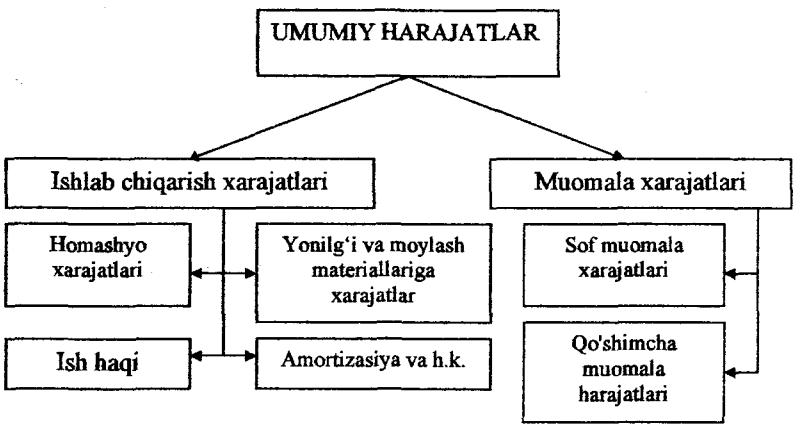
Ishlab chiqariladigan mahsulot hajmining o'zgarishiga bog'liq holda o'zgaradigan xarajatlar miqdoriga «o'zgaruvchan xarajatlar» deyiladi. Ularga xom-ashyo, materiallar, yoqilg'i, energiya, transport xizmatlari, mehnat resurslarining ko'pgina qismi va shunga o'xshash mehnat resurslari uchun xarajatlar kiradi. Shuni aytish kerakki, ishlab chiqariladigan mahsulot hajmining bir birlikka o'sishi (yoki kamayishi bilan) o'zgarmas xarajatlar summasining o'sishi /Δ/ doimiy bo'lib qolmaydi. Ishlab chiqarishning ko'payishi jarayonida o'zgaruvchan xarajatlar qandaydir vaqt mobaynida past sur'atlar bilan ortib boradi. Shunday holat ishlab chiqariladigan mahsulot hajmining ma'lum miqdorigacha davom etadi. Shundan so'ng o'zgaruvchan xarajatlar har bir keyingi ishlab chiqariladigan mahsulot uchun yuqori sur'atlarda oshib boradi. O'zgaruvchan xarajatlarning bunday harakati foydalilikning (qaytimning) kamayib borish qonuni bilan belgilanadi.

Mahsulot birligi uchun to'g'ri kelgan xarajatlar o'rtacha xarajatlardir. Xususan, xarajatlarning mana shu o'rtacha miqdori odatda mahsulot birligi uchun belgilangan baho bilan taqqoslashda ishlatiladi.

«Pirovard xarajatlar» (MC), deb yana bir mahsulot birligini ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lgan ortiqcha (qo'shimcha) xarajatlarga aytiladi. Pirovard xarajatlar umumiy xarajatlar yig'indisi (summasi) o'zgarishining (TC) ishlab chiqarilgan mahsulot hajmining (miqdorining) o'zgarishiga (Q) nisbati bilan topiladi. Pirovard xarajatlar mahsulot hajmining bir birlikka ko'payishi yoki kamayishi bilan bog'liq bo'lgan xarajatlarning o'zgarishini ko'rsatadi. Pirovard xarajatlarni pirovard tushum (mahsulot sotishdan kelgan pul mablag'lari) bilan taqqoslash, mahsulot hajmini bir birlikka ortishi yoki kamayishi bilan bog'liq tushumning o'zgarishini ko'rsatadi va firmaga ishlab chiqarish hajmining u yoki bu tomonga o'zgarishi foydaliligini yuzaga chiqarishga imkon beradi.

13.2. Ishlab chiqarish harajatlari guruhlash

Ishlab chiqarish xarajatlarini ikkiga bo'lib o'rganish mumkin: bevosita ishlab chiqarish xarajatlari va muomala xarajatlari (13.1-chizma). Tovar birligining qiymatida ishlab chiqarish xarajatlari faqat, uning bir qismini tashkil qiladi. Ishlab chiqarish xarajatlari tovar qiymatidan foyda miqdoriga kam bo'ladi. Muomala xarajatlari tushunchasi tovarlarni sotish jarayoni bilan bog'liq bo'lib, shu tovarlarni ishlab chiqaruvchidan olib, iste'molchiga yetkazilguncha ketadigan sarflarga aytiladi. Ular ikki guruhga bo'linadi: qo'shimcha muomala xarajatlari va sof muomala xarajatlari. Tovarlarni o'rash, qadoqlash, saralash, transportga ortish, tashish va saqlash xarajatlari qo'shimcha muomala xarajatlari hisoblanadi. Muomala xarajatlarining bu turlari ishlab chiqarish xarajatlarining davomi hisoblanib, tovar qiymatiga kiradi va uning qiymatini oshiradi. Xarajatlar tovarlar sotilgandan keyin olingan pul tushumi summasidan qoplanadi.



13.1-rasm. **Xarajatlarning namoyon bo'lish sohasiga ko'ra turkumlanishi**

Sof muomala xarajatlari sotuvchi maoshi, marketing (iste'molchilar talabini o'rganish), reklama va shu kabi xarajatlardan iborat bo'ladi. Sof muomala xarajatlari tovar qiymatini oshirmaydi va ishlab chiqarish jarayonida yaratilgan tovarni sotgandan keyin olingan foyda hisobidan qoplanadi.

Ishlab chiqarish xarajatlarining ikkinchi yo'nalishdagi konsepsiyalari marjinalistlar va neoklassiklar tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, ular bu boradagi klassik nazariyalarni ham ma'lum darajada hisobga oladilar. Biroq, bu konsepsiyalarning o'ziga xos tomoni shundaki, ular ishlab chiqarish xarajatlarini tushuntirishda resurslarning cheklanganligi va ulardan muqobil foydalanish imkoniyatlaridan kelib chiqadilar.

Ma'lumki, muayyan bir resursni ishlab chiqarishning biron-bir yo'nalishi bo'yicha sarflanishi endilikda bu resursdan boshqa yo'nalishlarda foydalanish

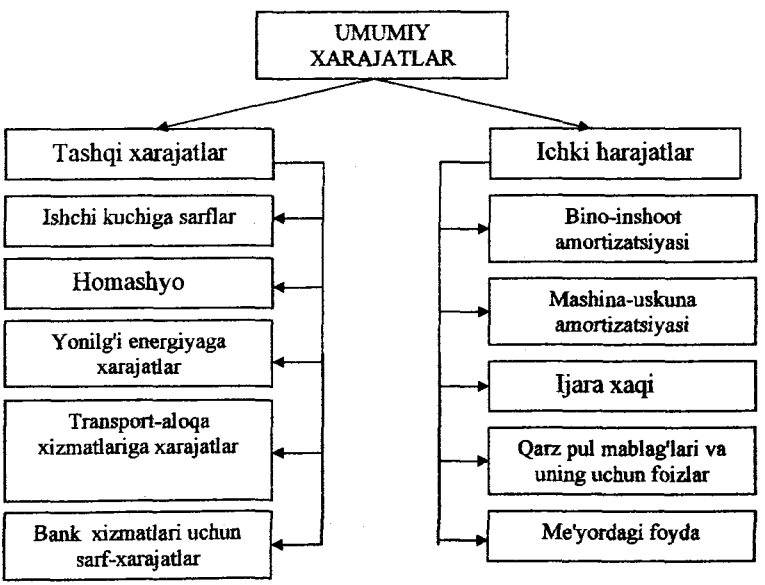
imkoniyatini cheklab qo'yadi. Shunga ko'ra, tadbirkor (yoki resurs egasi) mazkur resursni eng yuqori darajada naf keltiruvchi yo'nalishga sarflashga harakat qiladi.

Iqtisodiy resurslarni eng yuqori naf olish maqsadida boshqa muqobil yo'nalishlarda ishlatilishiga yo'l qo'ymay o'ziga jalb etish uchun to'lov, iqtisodiy yoki zimmasiga tushuvchi xarajat deb ataladi.

Iqtisodiy xarajatlar mikrodarajadagi iqtisodiy ko'rsatkichlardan biri bo'lib, korxona (firma) miqyosida muayyan turdagi mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatishning samaradorlik darajasini ifodalashda muhim ahamiyat kasb etadi.

Marjinalistik sarf-xarajatlar nazariyasi bo'yicha korxona ishlab chiqarish jarayonida foydalaniladigan resurslar o'z resurslari yoki jalb qilingan resurslar bo'lishi mumkin. Shunga ko'ra, xarajatlar ichki yoki tashqi xarajatlarga bo'linadi. Tashqi xarajatlar korxona tomonidan zarur resurs va xizmatlarni tashqaridan to'lov asosida jalb etishi natijasida vujudga keladigan xarajatlardir. Bunday xarajatlarga yollanma ishchilar ish haqi, xom-ashyo va materiallar uchun to'lovlar, kredit uchun foiz to'lovlari, ijaraga olingan yer uchun renta, transport xizmati va boshqa har xil xizmatlar uchun to'lovlar kiradi. Tashqi xarajatlar to'lov hujjatlari bilan rasmiylashtiriladi, shu sababli buxgalteriya xarajatlari deb ham ataladi.

Korxonaning o'ziga tegishli bo'lgan resurslardan foydalanishi bilan bog'liq xarajatlar ichki xarajatlar deyiladi. Bunday xarajatlar pul to'lovlari shaklida chiqmaydi. Shu sababli ichki xarajatlar darajasini baholash o'z resurslari qiymatini shunga o'xshash resurslarning bozordagi narxlariga taqqoslash orqali amalga oshiriladi.



13.2- rasm. **Xarajatlarning jalb etilish manbaiga ko'ra turkumlanishi.**

Shu bilan birga tadbirkorlik faoliyatini ushlab turish uchun zarur bo'lgan to'lov – normal (me'yordagi) foyda ham renta va ish haqi bilan birga xarajatlarning tarkibiy qismi hisoblanadi.

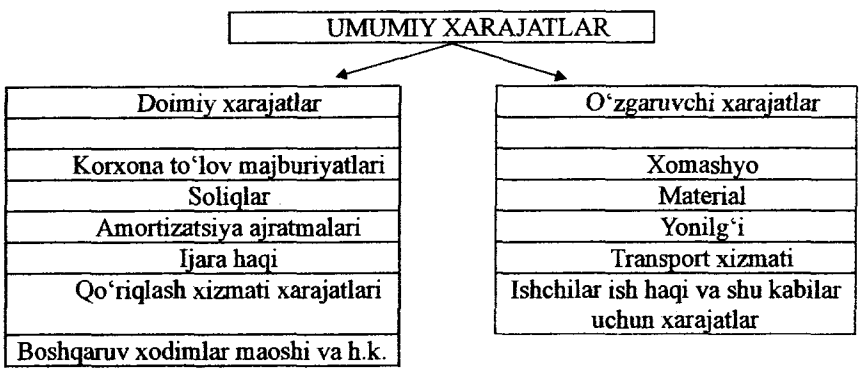
Normal foyda iqtisodiy foydadan farq qiladi. Normal foyda – bu iqtisodiy resurs sifatidagi tadbirkorlik qobiliyatini rag'batlantirib turish uchun to'lanadigan haq hisoblanadi.Agar biror-bir faoliyat turi normal foyda keltirmasa, tadbirkor bu faoliyat turi bilan shug'ullanishdan to'xtaydi va o'zining kuch-quvvatini boshqa faoliyatga sarflaydi.

Sarf-xarajatlarni ichki va tashqi xarajatlarga ajratish, korxona iqtisodiy faoliyati samaradorligini oshirish yo'llarini qiyosiy tahlil qilish imkoniyatini beradi.

13.3. Ishlab chiqarish harajatlariga ta'sir etuvchi omillar

Ishlab chiqarish xarajatlariga, asosiy ishlab chiqarish fondlarini ishga tayyor holatda saqlab turish – kapital, o'rta va joriy ta'mirlash, mashina va asbob-uskunalarga qarash va ekspluatatsiya qilish uchun sarflanuvchi barcha xarajatlar kiradi. Asosiy ishlab chiqarish fondlarini ta'mirlash bo'yicha murakkab ishlar amalga oshirilib, xarajatlar bir xilda taqsimlanmaganda korxonalar mahsulot tannarxi hisobiga asosiy fondlarni ta'mirlash uchun zaxira fondlari tashkil qilishi mumkin.

Ishlab chiqarish hajmining o'zgarishiga ta'sir qilish yoki qilmasligiga qarab xarajatlar doimiy va o'zgaruvchi xarajatlarga bo'linadi.



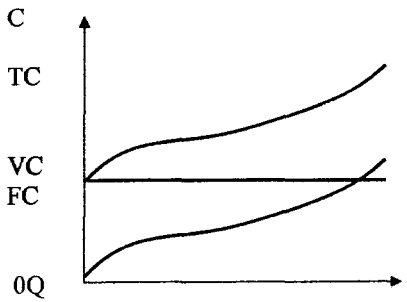
13.3.rasm. Ishlab chiqarish hajmining o'zgarishi ta'siriga qarab xarajatlarni turkumlash

Ishlab chiqarish hajmining o'zgarishiga (qisqarishi yoki ortishiga) ta'sir qilmaydigan xarajatlar doimiy xarajatlar deyiladi.

Doimiy xarajatlar (FC) ishlab chiqarish hajmining o'sishiga bevosita ta'sir etmaydi va ishlab chiqarishning har qanday, hatto nolinchi hajmida ham mavjud bo'ladi. Bunga korxonaning to'lov majburiyatlari (zayomlar bo'yicha foiz va boshqa), soliqlar (ishlab chiqarish hajmiga bog'liq bo'lmagan turlari), amortizatsiya ajratmalari, ijara haqi, qo'riqlash xizmatiga to'lov, uskunalarga xizmat ko'rsatish sarflari, boshqaruv xodimlari maoshi va shu kabilar kiradi.

O'zgaruvchi xarajatlar (VC) deb, ishlab chiqarish hajmining o'zgarishiga ta'sir qiladigan xarajatlarga aytiladi. Unga xomashyo, material, yonilg'i-transport xizmati, ishchilar ish haqi va shu kabilarga qilinadigan sarflar kiradi.Ishlab chiqarishning har bir darajasida doimiy va o'zgaruvchan xarajatlar yig'indisi umumiy yoki yalpi xarajatlar (TC)ni tashkil qiladi.

Doimiy (FC), o'zgaruvchi (VC) va yalpi (TC) xarajatlarning grafikdagi ifodasini ko'rishimiz mumkin.



13.4-rasm. Doimiy, o'zgaruvchi va umumiy (yalpi) xarajatlarning grafikdagi tasviri

Mahsulot birligini ishlab chiqarishga qilinadigan sarf-xarajatlarni hisoblash uchun o'rtacha umumiy, o'rtacha doimiy va o'rtacha o'zgaruvchi xarajatlar tushunchalaridan foydalaniladi. O'rtacha umumiy xarajatlar yalpi (umumiy) xarajatlarning ishlab chiqarilgan mahsulot miqdori nisbatiga teng:

$$AC = \frac{TC}{Q}; \quad (13.1)$$

bu yerda: AC – o'rtacha umumiy xarajatlar;
TC – yalpi (umumiy) xarajatlar;
Q – ishlab chiqarilgan mahsulot miqdori.

O'rtacha doimiy xarajatlar doimiy xarajatlarning ishlab chiqarilgan mahsulot miqdoriga nisbati bilan aniqlanadi:

$$AFC = \frac{TFC}{Q}; \quad (13.2)$$

bu yerda: AFC – o'rtacha doimiy xarajatlar;
TFC – doimiy xarajatlar summasi.

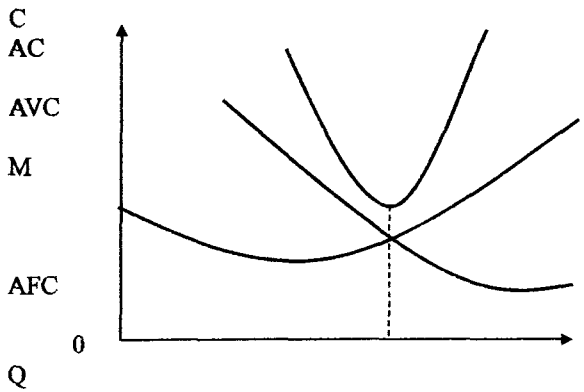
O'rtacha o'zgaruvchi xarajatlar o'zgaruvchi xarajatlarni ishlab chiqarilgan mahsulot miqdoriga nisbati bilan aniqlanadi:

$$AVC = \frac{TVC}{Q}; (13.3)$$

bu yerda: AVC – o'rtacha o'zgaruvchi xarajatlar;
TVC – o'zgaruvchi xarajatlar summasi.
Shuningdek, o'rtacha umumiy xarajatlarni o'rtacha doimiy va o'rtacha o'zgaruvchi xarajatlarning yig'indisi sifatida ham ifodalash mumkin:

$$AC = AFC + AVC. (13.4)$$

Bu o'rtacha umumiy, doimiy va o'zgaruvchi xarajatlarning egri chiziqlari quyidagi ko'rinishda bo'ladi:



13.5-rasm. O'rtacha xarajatlarning egri chiziqlari.

Eng yuqori darajada foyda olishga erishish uchun tovar ishlab chiqarishning zarur miqdorini aniqlash zarur. Bunda iqtisodiy tahlil vositasi bo'lib, so'nggi qo'shilgan xarajat tushunchasi xizmat qiladi. Avvalo, so'nggi qo'shilgan xarajat deb, mahsulotning navbatdagi birligini ishlab chiqarish bilan bog'liq qo'shimcha xarajatlarga aytiladi:

$$MC = \frac{\Delta TC}{\Delta Q}; (13.5)$$

bu yerda: MC – so'nggi qo'shilgan xarajat;
ΔTC – umumiy xarajatlarning o'zgarishi;
ΔQ - mahsulot miqdorining o'zgarishi.

Qo'shilgan xarajatlarni har bir navbatdagi qo'shilgan mahsulot birligi uchun aniqlash mumkin. Tovar yoki xizmatlarning qo'shilgan birligini ishlab chiqarishga to'g'ri keladigan xarajatlar o'rtacha qo'shilgan xarajatlar deyiladi.

Asosiy xulosalar

1. Ishlab chiqarish nazariyasi va xarajatlar firmani boshqarishdagi markaziy masalalardan biridir. Ishlab chiqarish jarayonida ma'lum bir mahsulot ishlab chiqarilar ekan, bu ishlab chiqarish ma'lum miqdordagi xarajatlar bilan bog'liq bo'lishi tabiiydir. Ishlab chiqarilgan tovar qiymati shu tovarni ishlab chiqarish uchun sarf etilgan ishlab chiqarish xarajatlari miqdoriga bog'liq bo'ladi.
2. Ishlab chiqarish xarajatlarini chuqurroq tushunish, avvalo foyda olish har qanday korxona uchun uning iqtisodiy faoliyatining zaruriy sharti ekanligini anglab etishni taqozo etadi. Chunki foyda olish va uning hajmini ko'paytirish har bir ishlab chiqaruvchining asosiy maqsadidir.
3. Korxonaning rivojlanishi, korxona egasining boyligi va obro'-e'tibori foyda miqdoriga bog'liq bo'ladi. Ammo, korxonaning foyda olish yoki olmasligi, uning miqdori va boshqa ko'rsatkichlari juda ko'p omillarga bog'liq bo'ladi.
4. Ishlab chiqarish xarajatlari foyda o'lchamlarining asosiy cheklovchisi va ayni vaqtning o'zida taklif hajmiga ta'sir etuvchi asosiy omil hamdir. Ishlab chiqarish xarajatlari bozor iqtisodiyoti sharoitida iqtisodiy resurslarning cheklanganligi, noyobligi va ulardan muqobil tarzda foydalanish imkoniyatlari darajasiga bog'liq bo'ladi.
5. Korxona yoki firmaning bozorga mahsulot yetkazib berishdagi qobiliyati va intilishini belgilovchi eng muhim omillardan biri-ishlab chiqarish xarajatlaridir. Har qanday tovarni ishlab chiqarish o'zining nisbatan kamyobligi tufayli ma'lum bahosiga ega bo'lgan iqtisodiy resurslar xarajatini talab etadi. Korxona yoki firmaning bozorga chiqarishga intilgan qandaydir tovarining miqdori, bir tomondan, uni ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan bahoga (xarajatlarga) va resurslardan foydalanish samaradorligiga bog'liq bo'lsa, ikkinchi tomondan bozorda sotiladigan tovarning bahosiga bog'liq bo'ladi.

Nazorat savollari

1. Ishlab chiqarish xarajatlari to'g'risida tushuncha bering?
2. Ishlab chiqarish xarajatlarining qanday turlarini bilasiz?
3. Ichki va tashqi ishlab chiqarish xarajatari nima?
4. Doimiy xarajatlar deb nimaga aytiladi?
5. Muomala xarajatlarini tushuntirib bering?
6. Ishlab chiqarish xarajatlariga ta'sir etuvchi omillarga nimalar kiradi?
7. O'zgaruvchi xarajatlar deb nimaga aytiladi?

14-BOB. ISHLAB CHIQARISH KORXONALARIDA JAMOANI SHAKLLANTIRISH ASOSLARI VA MEHNAT JARAYONLARINI TASHKIL ETISH

Barcha islohotlarning iqtisodiy, demokratik, siyosiy islohotlarning asl maqsadi insonga munosib turmush va faoliyat sharoitlarini vujudga keltirishdan iborat

O'zbekiston Respublikasining birinchi Prezidenti I.A.Karimov

14.1. Kadrlarni rejalashtirish va ishga qobiliyatli jamoani yaratishning ma'naviy-psixologik jihatlarini o'rganish

Ishlab chiqarish menejmentida kadrlar ta'minoti rejalashtirishning muhim omillaridan biri hisoblanadi. Korxonada kadrlar ta'minotini rejalashtirish mehnatni taqsimlash, kooperatsiyalash, ixtisoslashuvi va boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish, ish vaqtidan samarali foydalanish, xodimlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish, boshqaruv harajatlarini kamaytirishni nazarda tutadi.

Korxonada kadrlarni rejalashtirish tizimining asosiy vazifalari sifatida quyidagilarni ko'rsatish mumkin:

1. Resurslarni rejalashtirish: mehnat resurslariga istiqbolda bo'lgan talablarni qondirish rejasini ishlab chiqish;
2. Personalni qabul qilish: barcha lavozimlar bo'yicha potentsial nomzodlar zaxirasini yaratish;
3. Tanlab olish: ish o'rinlariga mos nomzodlarni baholash va zaxiradagilardan eng yaxshisini tanlab olish;
4. Ish haqi va imtiyozlarni belgilash;
5. Ishga yo'naltirish va moslashish. Ishga olingan xodimlarni tashkilot va uning bo'linmalariga olib kirish, korxona xodimlardan nimalarni kutayotganligi va ular qanday majburiyatlarni bajarishi lozimligini tushuntirish;
6. O'qitish: ishni samarali bajarish uchun talab etiladigan ish ko'nikmalariga o'rgatish uchun o'quv dasturlari ishlab chiqish;
7. Mehnat faoliyatini baholash uslubiyotini ishlab chiqish va uni har bir ishchiga yetkazish;
8. Lavozimni ko'tarish yoki tushirish, boshqa ishga o'tkazish, ishdan bo'shatish: ishchilarning katta yoki kichik ma'suliyatli lavozimlarga o'tkazish usullarini ishlab chiqish, boshqa lavozimga o'tkazish yo'li bilan ularning ishga yo'naltirishni rivojlantirish, shuningdek ishni tugatish jarayonini ishlab chiqish;
9. Rahbar xodimlarni lavozimlar bo'yicha ko'tarish orqali tayyorlash, ularning ish samaradorligini oshirish va qobiliyatlarini rivojlantirishga yo'naltirilgan o'quv dasturlarini ishlab chiqish.

14.1-jadval

Korxonada kadrlarni rejalashtirish strategiyasi

Strategiya	Strategiyaning mazmuni
Mutaxassislarni tanlash	1. Ishga oluvchilarga qo'yiladigan talablarni belgilash (malakasi, yoshi, tajribasi, mutaxassisligi). 2.Dastlabki tanlovlar o'tkazish, tavsiyanoma, xulosalar,suhbatlar. 3. Da'vogarlarni dastlabki (psixodiagnostik, professional test va h.k.nazorat turlaridan o'tkazish
Moslashish	1. Ishga olinatgan xodimni o'z ishiga moslashish davridan o'tkazish(mutaxassisga biriktirish, sinov muddati, ustozga biriktirish va h.k.)
Kadrlar monitoringi	Kadrlarni attestatsiyadan o'tkazish va kadrlarni rejalashtirish
O'qitish va malakasini oshirish	Professional va shaxsiy omillarini rivojlantirish
Motivatsiya va rag'batlantirish	Personalni ish natijalariga qarab ish haqi va turli moddiy asoslarni, lavozim mavqeini ko'tarish kabi omillar orqali bog'lab qo'yish
O'zaro hamkorlikni ta'minlash	Personal o'rtasida aniq hamkorlik munosabatlarini, mas'uliyatlar va javobgarliklar, xizmatchilar o'rtasidagi munosabatlarni shakllantirish
Personal barqarorligini ta'minlash	Korxona personalida eng yaxshi, foydali, samarali ishlaydigan kadrlar o'zagini saqlab qolishga intilish

Korxona kadrlarini samarali rejalashtirish – bu ishlab chiqarish loyihasini boshqarish demakdir.Korxonada mehnat resurslarini boshqarishda muhim o'rin personal bo'yicha menejerga bog'liq. Personal bo'yicha menejer quyidagi talablarga javob berishi kerak.Uning shaxsiy xususiyatlari:

- Estetik madaniyat- shaxsni hurmat qilish, ishonchlilik, to'g'rilik va h.k;
- Haqiqatparvarlik o'zining mehnat natijalariga erishishga yuqori ta'labni qo'yish;
- Sermulohazalik-samarali , to'g'ri qarorlarni qabul qila olish;
- Maqsadga intiluvchan va yakuniy natijalarga intilish;
- Qat'iyatlilik;
- O'z ishiga sidqidildan munosabatda bo'lish;
- O'ziga ishonch;
- Jamoa bo'lib ishlashga moyillik, jamoaga suyanish;
- Kirishimlilik;
- Boshqalarni eshita olish.

Korxonada kadrlarni rejalashtirish strategiyasi yuqoridagi 14.1. jadvalda aks ettirilgan.

Korxonada mehnat resurslarini shakllantirish bu:

a) Inson resurslarini rejalashtirish;
b) Mavjud resurslarni baholash;
c) Istiqboldagi talablarni baholash;
d) Istiqboldagi talablarni qondirish dasturlarini ishlab chiqishdir.

Talablar bu maqsad, dastur esa unga erishish vositasidir, dastur kadrlarni jalb qilish, ishga olish, tayyorlash va ularning harakatlanishi bo'yicha aniq tadbirlar va rejani o'z ichiga olish kerak. Bozor iqtisodiyotida ishlab chiqarishni samarali boshqarish rahbarlar va barcha darajadagi mutaxassislarning samarali mehnatisiz tasavvur qilib bo'lmaydi.Shunga ko'ra, rahbarlar va mutaxassislarga bo'lgan talab miqdorini aniqlash, ularni tanlash, attestatsiyadan o'tkazishni tashkil etish va ular faoliyatini baholashni puxta tashkil etish zarur.

Ishlab chiqarishning kadrlar ta'minoti tizimi deganda, istiqbolda korxona uchun xodimlar ta'minotini bashoratlash, bozor munosabatlari sharoitida xodimlar bilan ishlashni rejalashtirish va xodimlar ta'minotini tashkil etish tushuniladi. Istiqbol uchun xodimlar ta'minotini bashoratlash to'g'risida keyinroq so'z yuritiladi. Kadrlar bilan ishlashni rejalashtirishga to'xtaladigan bo'lsak, u tarmoqlar va iqtisodiyot bo'yicha xodimlar ta'minoti rejalarini tuzish, boshqaruv xodimlarini tayyorlash va malakasini oshirishni tashkil etish, ishchilarning boshqaruvchilik faoliyatiga moyilligini aniqlash, zaxira xodimlari bilan ishlashni tashkil etish, rahbarlar va mutaxassislar faoliyatini mavsumiy attestatsiyadan o'tkazish va baholashni tashkil etishda o'z aksini topadi.Ishlab chiqarish menejmentining kadrlar ta'minotini tahlil qilishning maqsadi bo'lib, uni takomillashtirish bo'yicha takliflar ishlab chiqish hisoblanadi.

Menejment sohasida mehnat taqsimoti boshqaruv jarayonining kichik alohida mustaqil boshqaruv jarayonlarga bo'linishini, ularni mustaqil faoliyat turlari sifatida asoslab, turli xil turdagi boshqaruv ishlarini bajaruvchi maxsus bo'linmalarni tashkil etishni ifoda etadi.

Boshqaruv apparati xodimlarining mehnatini taqsimlash va koorperatsiyalashuvini tahlil qilish va ularning majburiyatlar doirasining boshqaruv funksiyalariga muvofiqligi mavjud nizomlar va lavozim ko'rsatmalari asosida aniqlanadi.Mehnat taqsimoti funksional bo'linmalar ichida ishchilar o'rtasidagi, shuningdek, bo'linmalararo barqaror aloqalarni o'rnatuvchi kooperatsiyani ham nazarda tutadi.Boshqaruv apparati xodimlari doim vaqt yetishmasligidan shikoyat qiladilar. Ish vaqti zaxiralari-bu ishlab chiqarishni boshqarish samaradorligini oshirish zaxirasidir.Ish vaqtini tadqiq etish usullarining tasnifi quyida keltirilgan.Kuzatishlarning asosiy turlari:

1. Ish kunini suratga olish (IKSO);
2. Ish kunining korxona tomonidan suratga olinishi (IKKTSO)
3. Xronometraj;
4. So'rovnoma o'tkazish;
5. Intervyu olish;
6. Lahzali kuzatishlar usuli (LKU).

Avvalo, kalendar ish kunidan qanday foydalanilayotganligini o'rganish va butun ish kunida qancha soat va qanday sabablarga ko'ra yo'qotilayotganligini

o'rganish zarur. Hal qilsa bo'ladigan yo'qotishlar bo'lib ishga kelmaslik, ma'muriyat ruxsati bilan beriladigan ta'tillar, kasallik bo'yicha ishga chiqmaslik va h.k. hisoblanadi.

Ish kuni yoki ish jarayonini suratga olishga kirishishdan oldin kuzatuvning maqsadini aniqlash va buni ishchilarga tushuntirish zarur bo'ladi. Xronometraj boshqaruv jarayoning alohida operatsiyalariga ketadigan davr harajatlarini o'rganishda qo'llaniladi. So'rovnoma o'tkazish esa, boshqaruv apparatining alohida ish turlari bo'yicha ketadigan davr harajatlarini o'rganishda qo'llaniladi. So'rovnoma shakllari turli xil bo'ladi.Intervyu olish-bu turli majlislar va yig'inlar o'tkazish yo'li orqali shaxsiy va guruh suhbatlaridan ma'lumotlar olishdir.

Ishlab chiqarish menejmentining asosiy unsuri bo'lib mehnat jamoalariga ta'sir ko'rsatadigan rahbar va mutaxassis xodimlar hisoblanadi. Boshqaruv tizimi kadrlar ta'minotini tahlil qilishning obyekti sifatida korxonada kadrlar salohiyatini shakllantirish va ulardan foydalanish hisoblanadi. Bu quyidagilarni o'z ichiga oladi;

- rahbar va mutaxassislarga bo'lgan ehtiyojni asoslash;
- xodimlarni malakasi darajasiga va shaxsiy qobiliyatlari tavsiflariga muvofiq tanlash va joy-joyiga qo'yish;
- boshqaruv tizimining kadrlar ta'minotini tahlil qilish va baholash;
- boshqaruv xodimlari mehnatini tashkil etish;
- xodimlar, rahbarlar va mutaxassislarni tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirishning turli shakllarini tahlil qilish va tashkil etish.

Korxonada xodimlar miqdoriy tarkibini tahlil qilishda quyidagilarni o'rganish lozim bo'ladi:

- boshqaruv funksiyalari bo'yicha xodimlar bilan ta'minlanganlik;
- xodimlar tarkibining tuzilishi, boshqaruv funksiyalari tuzilishi va umuman boshqaruv funksiyalari bo'yicha xodimlar tanqisligi;
- mavjud mansablarga muvofiq, uning sifat jihatidan xodimlar bilan to'ldirilganligi;
- xodimlar tarkibining barqarorligi (qo'nimsizligi);
- xizmat lavozimlari bo'yicha rahbar va mutaxassislarning ko'tarilishi jadalligi.

Korxonaning kadrlar tarkibi tahlilida xodimlarni to'g'ri tanlash, ulardagi rahbar va mutaxassislar nisbatini belgilangan me'yorlarga muvofiqligini baholash asosiy vazifalardan biri hisoblanadi.

Tahlil jarayonida xodimlarning bilim va malaka ma'lumoti ular egalagan yo'nalish lavozimi uchun zarur bo'lgan ba'zaviy ma'lumotga mosligi o'rganiladi. Korxonada shakllangan mavjud malaka oshirish tizimini tahlil qilishda, avvalo, ushbu tizim korxona ehtiyojlarini qay darajada ta'minlayotganligini aniqlash lozim. Malaka oshirishdan o'tganlar soni rejadagi hisob-kitoblar bilan taqqoslanadi, og'ishlar sababi aniqlanadi. Tahlil natijalari boshqaruvning xodimlar ta'minotini tashkil etishni loyihalash jarayonida foydalaniladi. Shuningdek, xodimlar joylashuvi tizimini, ularning xizmat sohasi bo'yicha ko'tarilish tartibi va

mutaxassislarning yashash sharoitlarini yaxshilash omillarini tahlil qilish zarur. Xodimlar qo'nimsizligi sabablarini o'rganish zarur. Kadrlarni egallaydigan lavozimiga munosibligi quyidagicha aniqlanadi:

- tug'ilganligi to'g'risidagi so'rovnoma ma'lumotlari;
- uning tavsifnomasi, rahbarlar;
- hamkasblari va qo'l ostidagi xodimlarning u to'g'risidagi fikri va xulosalari;
- psixologik testdan o'tkazish;
- suhbatlashish orqali o'rganish;
- ma'lum bir vazifani bajartirish;
- mutaxassislik testlaridan o'tkazish;
- vaqtinchalik lavozimga qo'yish;
- vakant lavozimlarini band qilish va hokazo.

Kadrlar faoliyati va bilimini obyektiv baholash ularning ishdagi mas'uliyati va manfaatdorligini oshiradi. Boshqaruv apparati xodimlarining mehnat jarayoni ma'lum tashkiliy-texnik, sanitariya-gigiena, psixofiziologik va estetik sharoitlarda kechadi.Tashkiliy-texnik sharoitlar boshqaruv faoliyatining xususiyati, boshqaruv texnikasi va texnologiyasining o'ziga xosliklari, ish joylaridagi ahvol va boshqa omillar bilan belgilanadi.Sanitariya-gigiena sharoitlariga havo harorati va namligi, uning harakati tezligi; xonalar va ish joylarining yoritilganligi, tebranish, shovqin, ultratovushlar, issiqlik, radiatsion va boshqa nurlanishlar; ish jarayonida inson organizmiga zararli kimyoviy moddalarning ta'siri kiradi.

Xodimning ish qobiliyatiga psixofiziologik va estetik sharoitlar; markaziy asab tizimi, nafas olish, qon aylanish a'zolarining holati; xonalar, mebel, axborotni yig'ish va unga ishlov berish texnik vositalarining badiiy-konstruktiv bezatilishi ta'sir qiladi. Ishga qobiliyatli jamoani yaratishning ma'naviy-psixologik jihatlariga shaxsning psixologik portretini va jamoadagi ma'naviy-psixologik iqlimni o'rganish kiradi.Jamoada samarali ish faoliyati omillaridan biri unda me'yoriy ma'naviy-psixologik iqlimni ta'minlash hisoblanadi.

Jamoa ishi samaradorligini ta'minlashda unda me'yoriy ma'naviy psixologik iqlimni (MPI) saqlash muhim ahamiyat kasb etadi. Qulay MPIning asosiy belgilari quyidagilar:

1) guruh a'zolarining bir-biriga nisbatan yuqori talabchanligi va ishonchi;
2) to'g'ri va tadbirkorlik tanqidi;
3) butun jamoaga tegishli bo'lgan masalalarni muhokama qilishda shaxsiy fikrlarni erkin ifodalash;
4) rahbarlarning qo'l ostidagilarga bosim o'tkazishining yo'qligi va guruh uchun ahamiyatli qarorlar qabul qilishda ularning huquqlarini tan olish;
5) jamoa a'zolarining jamoaning topshiriqlari va ularning bajarilishidagi ishlarning holati haqidagi axborotlar bilan ta'minlanganligi;
6) jamoaga tegishlilikning qondirilganligi;

7) jamoaning ayrim a'zolarida frustratsiya (yolg'on, tartibsizlik, rejalarning buzilishi) holatini keltirib chiqaradigan holatlarda emotsional hissiyot va o'zaro yordamning yuqori darajasi;

8) guruhdagi har bir a'zoning ishi holati ustidan mas'uliyatni o'z zimmasiga olish.

Rahbarning faoliyati ko'p jihatdan pedagogik faoliyatdan iborat bo'lishi lozim. Chunki, rahbar bajaruvchilarga qat'iyat bilan o'z g'oyasini o'tkazadi va *bularni amalga oshirishni o'rgatadi.* Tabiiyki, tarbiyaviy ta'sir umumiy va qotib qolgan bo'lmasligi lozim, chunki yuqorida qayd etilgan omillar har bir muayyan shaxs uchun farqlidir. Shuning uchun tarbiyaviy ta'sir har bir shaxsning o'ziga qaratilgan bo'lishi kerak, bu esa rahbarning tarbiyaning turli-tuman usullaridan xabardor bo'lishini taqozo etadi. Rahbarning tarbiyaviy ta'sir usullaridan oqilona foydalanishi, ya'ni pedagogik savodli bo'lish xodimda xulqiy farosat va ko'nikmalarni shakllantirishni ta'minlaidi. Rahbar xodimga tarbiyaviy ta'sir ko'rsatar ekan G. Salening quyidagi so'zlarini yodda tutishi foydadan holi emas: «Shuni unutmangki, hamma uchun mos andoza yo'q. Biz, hammamiz - turli toifadamiz va muammolarimiz ham turlicha».

Kadrning mehnat jamoasiga uyg'unlashib ketishining bir necha turi mavjud:

- *kasbiy-texnologik,* bu - xodim ish faoliyatining mazmuni va jamoaning kasbiy maqsad hamda vazifasidan kelib chiqib, bularni bajarishning o'ziga xos tomonlari bilan tanishtirish;
- *ijtimoiy-ruhiy,* bu - xodimni an'analar va mehnat jamoasidagi shaxslararo munosabatlar tavsifi, norasmiy yetakchilar bilan tanishtirish;
- *xizmat odobi,* bu - xodimni mehnat jamoasida qabul qilingan axloqiy qadriyatlar va muomala odobi qoidalari bilan tanishtirish;
- *pedagogik,* bu - xodimni kasbiy ta'lim va uning a'zolarining tarbiyasiga bog'liq jamoa talablari bilan tanishtirish;
- *boshqaruv,* bu - xodimni mexnat jamoasini boshqarish organlarining tuzilishi, muayyan rahbarning lavozim vakolati va u bilan boshqaruv muomalasi qoidasi bilan tanishtirish.

Xodimlarning axloqiy yuksakligi zamonaviy rahbarning boshqaruv faoliyatining muhim sifat ko'rsatkichi hisoblanadi. Bunga erishish uchun, avvalo, *rahbarning ijtimoiy-axloqiy tayyorgarligi* (nazariy va amaliy) zarur. Ana shu maqsadda boshqaruv odobi tuziladi. Uning mohiyati ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarishning barcha ishtirokchilarining xulq-atvori tamoyil va me'yorlarini asoslashdadir, xizmat huquq va majburiyatiga kasb burchi sifatida munosabatda bo'lish zarurligidadir.

Axloqiylik - kishilar jismoniy va ruhiy to'laqonligining muhim subyektiv omili.Jamoa faoliyatining natijasi faqat rahbarning axloqiy sifatlarigagina emas, balki ayrim shaxsning va umumiy jamoaning axloqiy sog'lomligiga ham bog'liq. Kishilar majmuini axloqiy sog'lom jamoaga aylantirish rahbarning muhim boshqaruv maqsadi hisoblanadi. Bunda rahbar va bo'ysunuvchilar bir-birlari bilan chiqishib ishlaydilar.

Jamoa axloqiy sog'lomligining asosiy ko'rsatkichi bo'lib, quyidagilar hisoblanadi:

• jamoa a'zolari axloqiy qadriyatlarining umuminsoniy qadriyatlarga mos kelishi. Kishilar o'z mehnat faoliyatining faqat iqtisodiy mohiyati va texnologik zaruratinigina tushunib qolmay, balki umuminsoniy hissiyotlar, kayfiyat va e'tiqodlar me'zonlariga muvofiq ma'naviy ehtiyojlarni ham his etmoqlari lozim;

• zimmadagi vazifani bajarish uchun xodimlarning berilib ishlashligi. Rahbar bergan topshiriqni har bir xodim zimmasiga olishi va uni chuqur tushunishi muhimdir;

• ongli mehnat intizomi xizmat vazifasini qat'iy taqsimlanishi va aniq bajarilishiga, har bir xodim jamoaning iqtisodiy manfaatini yaxshi anglashiga asoslanadi;

• xizmat bo'yicha munosabatning ma'naviy qoniqtiruvchanligi jamoa a'zolari o'rtasidagi rasmiy va g'ayrirasmiy munosabatlarga asoslanadi.

Aytilganlarni tahlil qilib, shuni ta'kidlash kerakki, xodimlarniig ma'naviy yuksakligi zamonaviy rahbar boshqaruv faoliyatining muhim sifat ko'rsatkichi hisoblanadi.

14.2. Rahbar uslubi va unga qo'yilgan talablarni belgilash

Iqtisodiyotda yaxshi ishlayotgan korxona bilan yomon ishlayotganligining farqi, ko'pjihatdan uni samarali boshqarishda, ya'ni korxona rahbarining samarali faoliyatiga bog'liq deb hisoblanadi. Rahbarning faoliyati natijasida mehnat jamoasining bir maqsad yo'lida samarali hamkorlikdagi faoliyati tushiniladi. Bugungi kun rahbari faoliyatini uch yo'nalishda kuzatish mumkin:

1. Professional – strategik boshqaruv qarorlar va rejalar muallifi bo'lgan rahbar;
2. Tashkilotchi – amaliyotda yaxshi samarali ish sharoitlarini yarata olgan rahbar;
3. Rahbar – ishchi va xizmatchilarga bajarilishi lozim bo'lgan buyruq va ko'rsatmalar beruvchi rahbar.

Bugungi kun rahbarining korxonadagi rahbarlik faoliyatiga qarab quyidagi turlarga bo'linadi:

1. Strategik rahbarlar korxonaga strategik vazifa va rejalar qo'yadi;
2. Ekspert-innovatsion rahbarlar mutaxassis sifatida ishlab chiqarishga yangi innovatsiyalarni olib kiradi unga rahbarlik qiladi va maslahatlar beradi;
3. Ma'muriy rahbarlar. Ular o'z navbatida

a) Nazoratchi rahbar;
b) Tashkilotchi;
c) Yo'naltiruvchi;
d) Ma'muriyatchi;
e) Rag'batlantiruvchi;
f) Ijtimoiy rahbarlar;

5. Komunikatsion rahbarlar korxonaning ichki va tashqi aloqalarini muvofiqlashtiruvchi bo'lib hisoblanadi.

Korxonalar uchun o'z vaqtiga qarab quyidagi turdagi rahbarlar kerak.

Rahbar – tadbirkor, Rahbar – lider, Rahbar – ma'muriyatchi.

Shu bilan birga rahbarlarning norasmiy vazifalari ham mavjud:

1. Korxonadagi mavjud shakllangan tartib qoidalarga bo'ysinish;
2. Ishchi va xizmatchilarga hurmat munosabatida bo'lish, ularni kamsitmaslik;
3. O'zining ma'suliyatini boshqalarga og'darmaslik va boshqalarning ma'suliyatini o'ziga olmaslik;
4. O'ziga boshqalarning muvaffaqiyatlarini olmaslik;
5. O'ziga tanqidiy munosabatda bo'lish;
6. Ishchi va xizmatchilarni muammolari va tashvishlariga yordam berish;
7. Keraksiz maqsad va mazmunga ega bo'lmagan buyruqlar bermaslik;

RAHBAR XUSUSIYATLARI.

1. Professional xususiyatlar:

- Yuqori bilim va tajriba;
- Keng fikr, tafakkur, eruditsiya, qo'shimcha faoliyat turlarini ham to'liq bilish;
- O'z malakasini doimo oshirishga intilish;
- Ishni tashkil etishni yangi turlari va shakllarini izlashga intilish.

2. **Shaxsiy xususiyatlar:**

- Yuqori madaniyat;
- Jismoniy va ruhiy tayyorgarlik;
- Yuqori ichki madaniyat;
- Haqiqatparvarlik va tug'riso'zlik;
- Xizmatchilarga g'amxo'rlik va mehribonlik;
- O'z vakolatiga ishonch.

3. Ishbilarmonlik xususiyatlari:

- Ishni samarali tashkil etish, barcha resurslarni to'liq ta'minlash, vazifalarni to'g'ri taqsimlash, muvofiqlashtirish va nazorat qilish;
- Xokimiyatni ishonch asosida etakchi sifatida boshqarish, mustahkam iroda va ziddiyatlarga bormaslik;
- Muomalalilik, kirishimlilik, o'zini jamoada tuta bilish, o'zinig fikrining to'g'riligini asoslay olish;
- Tashabbuskorlik, muammolarni hal etishda tezkorlik;
- Yangilikka intilish, tavakalchilikka borish va jamoani o'z orqasidan ergashtira olish.

Rahbar yetakchi – o'ziga xos darajada hokimiyatga ega bo'lgan, atrofdagilarga va jamoaga ta'sir eta olish, jamoaning kuchi va g'ayratini korxona maqsadiga yo'naltira oladigan, katta hurmatga va huquqga ega bo'lgan rahbar.

Yetakchilik xususiyatlari M Strogdil xulosasiga ko'ra 4 turga bo'linadi.

- Jismoniy va tashqi ko'rinishi.

• Psixologik – temperamentlilik, mustaqillik, irodalilik, yangilikka intilish, qatiyatlilik va qaysarlik.

• Intellektual- mantiqan fikrlash, voqea va hodisalar yakuni to'g'risida tezkor xulosa qilish, hazil mutoyibaga moyillik;

• Shaxsiy – ishbilarmonlik xususiyatlari va shaxsiy axloqiy fazilatlar; mehribonlik, tartiblilik, e'tiborlilik,

Rahbarlik yo'rig'i - boshqaruv kategoriyasi bo'lib, rahbarning boshqaruv qarorlarini tayyorlash, qabul qilish, uni amalga oshirish usullari, ish jarayonini va ishchilarning faoliyatini nazorat qilish shakllarini majmuali baholash uslubiyati bo'lib hisoblanadi.Rahbarlik yo'rig'iga qarab uch turga bo'linadi:

1. Demokratik rahbarlar;
2. Avtoritar rahbarlar;
3. Liberal rahbarlar.

Sex va uchastkalarning boshliqlari, ustalar boshqaruv ierarxiyasida ma'lum bir o'rinni egallagan rahbarlar hisoblanadilar. Ular o'rta va quyi bo'g'in menejerlaridir. Istiqbolda ular oliy bo'g'in menejerlari, ya'ni tashkilot rahbarining o'rinbosarlari bo'lishlari ham bejiz emas. Menejerlarning mansab pillapoyasi bo'yicha o'sishi istiqbolliligidan kelib chiqqan holda, oliy toifali menejerlarga qo'yiladigan talablarni ifodalaymiz. Ma'lum bir menejer faoliyatining tavsifi boshqaruv qarorlarini qabul qilishda unga beriladigan vakolatlar tarkibi bilan aniqlanadi. Bu vakolatlarning tarkibi tashkilotda qabul qilingan mehnat taqsimoti tizimi va boshqaruv kadrlarining ixtisoslashganligiga muvofiq tarzda belgilanadi. Aslida, har qanday tashkilot tuzilmasida menejerlar mehnati taqsimotining ikki ko'rinishi mumkin: gorizontal (funksional) va boshqaruv ierarxiyasining darajalari bo'yicha vertikal (yuqori, o'rta va quyi).

Menejerga qo'yiladigan talablarni ikki jihatdan kelib chiqqan holda ifodalash mumkin: 1) boshqaruv ierarxiyasi darajasi; 2) raqobatbardosh tovar ishlab chiqarishga yo'naltirilgan menejment muammosining majmuaviyligi. Zamanoviy menejer boshqaruv jarayonining bir necha ko'rinishda ishtirok etishi mumkin:

Birinchidan, u jamoani boshqaradigan hokimiyat ustidan oson boshqaruvchidir;

Ikkinchidan, bu o'zining mavqeidan, yuqori kasbiy malakasi, ijobiy hissiyotidan foydalangan holda, qo'l ostidagilarni o'ziga ergashtirishga qodir bo'lgan etakchidir;

Uchinchidan, ichki va tashqi munozaralarni muvaffaqiyatli bartaraf eta oladigan hamkorlar va hokimiyat bilan shartnomalarni belgilaydigan diplomatdir;

To'rtinchidan, bu yuqori ma'naviy sifatlarga ega bo'lgan, jamoani yaratishgga qodir bo'lgan va uni zaruriy yo'nalishga yo'naltira oladigan tarbiyachidir;

Beshinchidan, bu zamonaviy sharoitlarda fanning rolini tushuna oladigan, u yoki bu kashfiyotni, ratsionalizatorlik takliflari va nau-xauni ishlab chiqarishga kechiktirmay joriy eta oladigan innovatordir;

Oltinchidan, bu keng bilim va qobiliyatlarga, madaniyatning yuqori darajasiga, rostgo'ylikka, qat'iy xarakterga va shu bilan bir vaqtda

mulohazakorlikka, barcha munosabatlarda namuna bo'lish qobiliyatiga ega bo'lgan oddiy kishidir.

Rahbarlik usuli – bo'ysunuvchilarning ishdan rozilik jarayonidir. U yoki bu usulni qo'llash yutug'i ko'pgina vaziyatlarga bog'liq: vazifalarning mazmuni va ularning hal qilinishi muddatlari, rahbar shaxsiyati, jamoa va ijrochining xususiyatlari, "joriy lahza" ning o'ziga xosligi va boshqa omillar.Usul deganda, rahbarning qo'l ostidagilarga munosbati bo'yicha shunday axloqi tushuniladiki, unda rahbar o'z qo'l ostidagilarga ma'lum bir vaqtda zarur bo'lgan narsani qildira oladi. Ikki asosiy usul shkalasi mavjud:

1) "hokimiyat shkalasi", uning diapazoni to'liq demokratiyadan mutlaq avtokratiyagacha cho'ziladi. Bu yerda rahbarning qo'l ostidagilarga boshqaruv subyekti sifatidagi munosabati muhokama qilinadi;

2) "kutilayotgan afzalliklar" shkalasi, bunda rahbarning qo'l ostidagilarga boshqaruv obyekti sifatidagi munosabati aks etadi.

Bozor munosabatlariga o'tish boshqaruvni tashkil etish darajasini oshirishni, har bir bo'g'inda, har bir mehnat uchastkalarida tartib-intizomni mustahkamlashni, puxta o'ylagan moslashuvchan kadrlar siyosatini ta'minlashni talab etadi. Kadrlar siyosati bozor munosabatlari tamoyillarini amalga oshirishga, ijodkorlik va tadbirkorlikni rivojlantirishga, mutaxassisni, tayyorgarlik darajasi va uni ish tajribasiga muvofiq xodimlarni boshqarish samaradorligini oshirishga qaratilgan lozim.

Tadbirkorlar va menejerlarning faoliyatini obyektiv baholash, shu asosda istiqbolli, harakatchan, ijodiy fikrlovchi va tashabbuskor rahbar va mutaxassislarni aniqlash muhim ahamiyat kasb etadi. Shuning uchun, rahbarlar va mutaxassislarning shaxsiy va kasbiy mahoratlarini attestatsiyadan o'tkazish va baholash muammosi ishlab chiqarishni boshqarishni tashkil etish tizimida markaziy vazifalardan biri sifatida qo'yilmoqda.

Rahbarlar va mutaxassislarni attestatsiyadan o'tkazish ularning ijodiy va tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirishga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Biroq attestatsiyani tashkil etish va o'tkazish bilan bog'liq ishlar boshqaruv apparati xodimlarini chuqur o'rganish va ular faoliyatini obyektiv baholash imkonini bermaydi. Boshqaruv nazariyasi va amaliyotida boshqaruv apparati xodimlari faoliyatini baholashning yigirmadan ortiq real usullari mavjud. Bu usullarning barchasi shartli ravishda uchta guruhga bo'linadi:

1. Tavsiflovchi tamoyil va miqdoriy o'lchovlarga ega usullar;

2. Xodimlarning miqdoriga etibor bermay, ularning sifatini baholovchi tavsivlovchi xarakterdagi usullar;

3. Ishbilarmonlik qobiliyatlari darajasini miqdoriy baholash usuli, ya'ni baholashning miqdoriy ko'rsatkichlari.

Aniq ishlab chiqarish holatlarini tahlil qilish va ish o'yinlarini o'tkazish yordamida rahbar va mutaxassislar faoliyatini baholash tizimi ham mavjud.Shuningdek, amaliyot uchun o'ta foydali bo'lgan kompleks baholash ham e'tiborga loyiqdir. Ushbu baholashda xodimlarning shaxsiy qobiliyatlari, ularning mehnati natijalari ham baholanadi. Avvalo ideal lavozimning mansab vazifalarini

baholashga qaratilgan mansabning ideal modeli to'liq tahlil etiladi. So'ngra, xodim va u tomondan real bajariladigan ishlarni majmuali baholash amalga oshiriladi. Lavozimni majmuali baholash xodimlarni tanlash va joy-joyiga qo'yishda, xodim va u tomondan real bajarilgan ishlarni baholashda va uni mavsumiy attestatsiyadan o'tkazish va mehnatga haq to'lashni tashkil etishda muhim axamiyatga ega. Korxona kadrlarini boshqarishda muhim o'rinni personalni tayorlash va qayta tayorlash egallaydi. Korxonada u jarayon ikki yo'lda amalga oshiriladi.

1. Kadrning umumiy professional malakasi va sifat ko'rsatkichlarini oshirish (ularga qisqa muddatli 2-3 kunlik, o'rta muddatli 2-3 oylik va uzoq muddatli 6 oydan bir yilgacha o'qish va malakasini oshirish kiradi).

2. Kadrning loyihada ishlash borasidagi ma'suliyatini, manfaatdorligini va kasbiy mahoratini oshirishga rag'batlantirish.

14.3. Personalni boshqarish tamoyillari va uslublari

Har qanday obyektni boshqarish (menejment) tizimida yuzaga keladigan barcha muammolar kishilar tomonidan hal qilinadi. Rahbar (menejer) boshqaruv subyekti sifatida vaziyatni tahlil qila olishi, strategiyani bashoratlay olishi va uni amalga oshirish bo'yicha tezkor boshqaruvni tashkil qilishi lozim. Ijrochi esa, boshqaruv obyekti sifatida rahbar tomonidan qabul qilingan boshqaruv qarorlarini amalga oshirishi lozim. Bunday holatda rahbar va ijrochi oldida butunlay turli xil masalalar turadi. Shuning uchun, ham uslubiy nuqtai nazardan obyektga va subyektga nisbatan boshqaruvning bir xil tamoyillarini qo'llash to'g'ri emas. Boshqaruv maqsadlariga erishish darajasini aniqlaydigan asosiy shartlar rahbarning kasbiy malakasi, tashkilotchiligi va intizomliligi hisoblanadi. Boshqaruv ierarxiyasi darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, muammoning murakkabligi darajasi ham, uni hal etishning mas'uliyati ham, shuningdek, rahbarning ish haqi hajmi ham yuqori bo'ladi.

Quyi bo'g'in menejeri (masalan, sex ustasi, ilmiy-tadqiqot bo'limi mudiri) yuqori bo'g'in menejeri bilan qiyoslaganda (tashkilot, korxona rahbari) o'z funksiyalarini soddaroq bajaradi, ijrochi (III toifa konstruktori, ishchi) – yana ham sodda.Rahbar o'z ishida har qanday sohadagi muammolarni hal etishiga to'g'ri keladi: texnika, texnologiya, ishlab chiqarishni tashkil qilish, iqtisodiyot, psixologiya, ekologiya, boshqaruv va boshqalar. Shuning uchun ham rahbar ishining tamoyillari yoki qoidalari iqtisodiyotni boshqarish, mahsulot sifati, rejalashtirish, jamoani shakllantirish, tezkor boshqaruv va boshqa asosiy tamoyillarni jamlashi lozim. Bu tamoyillarning juda keng doirasi bo'lib, unga amal qilishda rahbarlar (oliy va o'rta bo'g'in menejerlari) tizim maqsadiga erishishlari mumkin.

Boshqaruv uslubi – boshqaruv subyektining uning obyektiga boshqaruv tizimining strategik va taktik maqsadlarini amaliy tarzda amalga oshirish bo'yicha ta'sir etish uslubidir. Boshqaruv tizimi boshqaruvning ilmiy yondashuvlari, funksiya va uslublari, maqsadli, ta'minlovchi, boshqariladigan va boshqaradigan

tizimchalari yig'indisini o'z ichiga oladi. Boshqaruv tizimining maqsadi tashqi va ichki bozorda tashkilot va boshqalar chiqaradigan mahsulotlar (xizmatlar) raqobatbardoshliligiga erishishdan iborat. So'nggi maqsadga erishish uchun boshqaruv subyekti sifatning bir xil yuqori darajasiga ega bo'lgan boshqaruvning strategik tahlildan boshlab, tartibga solish bilan tugallanadigan barcha funksiyalarini bajarishi lozim. Bu funksiyalar ilmiy yondashuvlarni qo'llash va mazkur vaziyat uchun juda mos keladigan boshqaruv uslublaridan foydalanilgan holda bajarilishi lozim.

Bugungi kunda amaliyotda boshqaruv uslublarining uch guruhi ifodalanadi va qo'llaniladi: ma'muriy (tashkiliy yoki tashkiliy-buyruq berish), iqtisodiy va ijtimoiy-psixologik. Boshqaruv uslublarining bu guruhlari, avvalo, bir-birini to'ldiruvchi sifatida muhokama qilinadi. Shu bilan birga boshqaruv uslublarining umumiy qabul qilingan tasnifi ularning mohiyatini to'liq aks ettirmaydi. Masalan, har qanday me'yoriy akt boshqaruv ma'muriy uslublarining atributi sifatida ma'muriy-huquqiy masalalardan tashqari ijtimoiy-iqtisodiy masalalarni ham hal qiladi, me'yoriy aktlarni amalga oshirish esa, psixologiya sohasidagi bilimlardan foydalanishni talab etadi. Boshqaruv uslublari tasnifi asosida boshqa belgini – boshqaruv obyektining unga subyektning ta'siri bilan bog'liq holdagi erkinligi darajasini kuzatish mumkin. Individum – boshqaruv obyekti sifatida quyidagi erkinlik darajalariga ega bo'lishi mumkin:

a) cheklangan erkinlik – bunda boshqaruv subyekti o'ziga bo'ysinuvchi obyektni reja yoki topshiriqlarni bajarishga majbur qiladi;

b) motivatsiyalashgan erkinlik – bunda boshqaruv subyekti boshqaruv obyektini reja va topshiriqlarlarni bajarishga undaydigan asoslangan motivlarni topishi lozim;

c) erkinlikning yuqori darajasi – bunda boshqaruv subyekti psixotexnologiyalardan foydalangan holda nisbatan mustaqil boshqaruv obyektiga ta'sir ko'rsatish uslubini shakllantirishi lozim, bunda u eng asosiy vazifa sifatida boshqariladigan shaxsning psixologik chizgisini va uning rivojlanish tendentsiyalarini o'rganishi lozim. Boshqaruv obyekti uchun bunday holatlarda birlamchi jismoniy ehtiyojlarni qondirish ustuvor hisoblanmaydi, uning uchun oliy ehtiyojlarni qondirish juda muhim (o'z-o'zini namoyon qilish, o'zi amalga oshirish).

Mehnat jarayoni – insonning mehnat qurollari yordamida mehnat predmetiga ta'sirining yoki ma'lum bir tabiiy yoki sun'iy sharoitlarda kelib chiqadigan moddiy yoki ijtimoiy mahsulot ishlab chiqarish maqsadida inson tomonidan nazorat qilinadigan (boshqariladigan) mehnat qurollarining mehnat predmetiga ta'sirining uslublari va vositalarining yig'indisidir. Mehnat jarayoni har qanday ishlab chiqarish, boshqaruv, ijodiy jarayonning tugallanuvchi bosqichi yoki akti hisoblanadi. Sanab o'tilgan jarayonlarni yaxlit tarzda juda sinchiklab tashkil qilish mumkin, lekin ularning asosi – mehnat jarayoni yaxshi tashkil qilinmagan bo'lsa, har qanday tizim "chiqish"ida yomon natija bo'ladi. Shuning uchun ham ishlab chiqarish, texnologik, boshqaruv va boshqa jarayonlarda ishlaydigan har qanday

toifadagi menejerlar va mutaxassislar sifat, miqdor, resurslar va muddatlar bo'yicha mutanosiblik tamoyiliga amal qilishlari lozim.

Asosiy xulosalar

1. Personalni boshqarish bo'limi-bu personalni boshqarish masalalari bilan shug'ullanuvchi korxonaning funksional bo'linmasidir.
2. Xodimlarni rejalashtirishdan maqsad ularning qobiliyatlari, moyilliklari va tashkilot talablariga muvofiq, zarur vaqtda va zarur miqdorda ish o'rinlarini yaratishdir.
3. Personalning ish qobiliyatini rivojlantirish uchun attestatsiya, mehnat samaradorligini baholash tizimini ishlab chiqish lozim.
4. Ziddiyat-ikki yoki bir necha kishilarning qarama-qarshi yo'naltirilgan maqsadlari, manfaatlari, pozitsiyalari, fikrlari yoki qarashlarining to'qnashuvidir.

Nazorat savollari

1. Mehnat resurslarini rejalashtirish bosqichlarini ayting va tushuntirib bering?
2. Ish mazmunini tahlil qilish nima va u qanday qo'llaniladi?
3. Xodimlarni tanlashda sinovdan o'tkazishning qanday afzalliklari bor.
4. Baholash markazlari va ushbu markazlarda qo'llaniladigan usullarni yoritib bering?
5. Muvaffaqiyatli suhbat o'tkazishning umumiy tamoyillari nimadan iborat?
6. Tashkilotda ishchilarning ijtimoiy moslashish jarayonini tavsiflab bering?
7. Mehnat faoliyati natijalarini baholashning uchta asosiy maqsadini izohlab bering?
8. Mehnat faoliyati sifati deganda nima tushuniladi?
9. O'qitish dasturlari samaradorligini ta'minlashning qanday umumiy talablari bor?
10. Ish hajmini kengaytirish va uning mazmunini boyitishni taqqoslang?
11. Inson resurslarini rejalashtirish jarayonida qanday hal qiluvchi omillarni hisobga olish lozim?

15-BOB. ISHLAB CHIQARISH KORXONALARIDA MEHNATNI ME'YORLASHTIRISH VA ISH HAQINING TASHKILIY-PSIXOLOGIK ASOSLARI

Mehnatni tashkil etish, ishlab chiqarish va boshqarishni tashkil etish bilan birgalikda olib borilgan taqdirdagina, mehnat samarali bo'lishi mumkin.

L. Yakokka

15.1. Mehnatni me'yorlashtirish asoslari

Mehnatni me'yorlashtirish – vaqt birligida ishlab chiqarilishi mumkin bo'lgan maksimal mahsulot (ish, xizmat) hajmini, ishchilar va uskunalar miqdorining nisbatini yoki faoliyatning har qanday sohasida aniq operatsiyani bajarish uchun maksimal darajada mumkin bo'lgan vaqtni aniqlash, shuningdek, me'yorlarga amal qilishni tasdiqlash, nazorat qilish va rag'batlantirish bo'yicha jarayondir.

Mehnatni me'yorlashtirish bo'yicha ishlarning mazmuni quyidagilar hisoblanadi: ishlab chiqarish jarayonini tahlil qilish, ularni qismlarga ajratish, mehnatni tashkil qilish va texnologiyaning maqbul variantini tanlash, uskunalarning ishlash tartibini, mehnatning usullari va uslublarini, ish joylarining xizmat ko'rsatishi tizimini, mehnat va dam olish tartibini loyihalashtirish, texnologik va mehnat jarayonining xususiyatlariga muvofiq me'yorlarni hisob-kitob qilish, ularni joriy qilish va tashkiliy-texnik shart-sharoitlarni o'zgartirish bo'yicha navbatdagi tuzatishlar kiritish. Mehnatni me'yorlashtirish ishlab chiqarishni texnologik va tashkiliy tayyorgarligi hamda ularni operativ boshqarishning muhim bo'g'ini hisoblanadi. Mehnatni me'yorlashtirish bo'yicha ishlar mehnatni tashkil qilish va texnologiyalarni loyihalashtirish bilan shunchalik chambarchas bog'langanki, ko'pgina hollarda ularni chegaralash qiyin.

Mehnatni me'yorlarlashtirish xodimlarning ish bilan band bo'lish darajasini belgilaydi, ish vaqtidan samarali foydalanish darajasiga, mehnat intizomi holatiga ta'sir ko'rsatadi, ishning ratsional sur'ati va maromini belgilashga yordam beradi. Mehnat me'yorlari xodimlar sonini, ularning mehnatiga to'lanadigan ish haqi miqdorini belgilashga asos bo'ladi.

Yuqorida ta'kidlanganlarning hammasi mehnatni tashkil etishning barcha yo'nalishlari bo'yicha ko'riladigan tadbirlarni ishlab chiqish va joriy qilishda mehnatni me'yorlashning yetakchi o'rin tutishini ko'rsatadi. Bu ishni faqat me'yorlarini ishlab chiqish usullarini yaxshilashdan, ularning asoslilik darajasini oshirishdan, me'yorlashtiriladigan ish sohalarini kengaytirishdangina iborat qilib qo'yish noto'g'ri. Mehnatni me'yorlashni takomillashtirish sanoat korxonalari xodimlarining mehnatini tashkil etishni yaxshilash vositasi bo'lmog'i lozim. Mehnat me'yorlari mehnatni tashkil etishning muhim yo'nalishlaridan biri bo'lib, uni takomillashtirishning ikki muhim vazifasini belgilab beradi. Bu vazifaning

birinchisi me'yorlashni tatbiq qilish sohasini barcha choralar bilan kengaytirib, unga barcha ishchi, muhandis-texnik xodimlar va xizmatchilar mehnatini kiritishni ko'zda tutadi. Bu vazifaning ikkinchisi esa, me'yorlashning ilmiy va amaliy darajasini yuksaltirishni ko'zda tutadiki, unda me'yorlarning mehnatni tashkil etishni keng joriy qilish ishiga katta yordam ko'rsatishi nazarda tutiladi.

Mehnatni me'yorlashni takomillashtirish, uning ilmiy-amaliy darajasini yuksaltirish va tatbiq qilish sohasini kengaytirish g'oyat katta ahamiyatga ega, chunki hali ayrim korxonalarda tajriba-statistik me'yorlar salmog'i katta bo'lib, bu me'yorlar chuqur tahlil asosida ishlab chiqilgan emas. Xolbuki, ishlovchilar soni va tizimini to'g'ri belgilash, ularni to'g'ri joy-joyiga qo'yish, moddiy va ma'naviy rag'batlantirishning eng muvofiq shakllarini tanlash ilmiy jihatdan asoslangan me'yorlashtirishga bog'liqdir.

Mehnat sarfining har jihatdan asoslangan me'yorlaridan foydalanish korxonada ish kuchlarini to'g'ri joy-joyiga qo'yish bilan bog'liq bir qancha masalalarni hal etishda katta ahamiyat kasb etadi. Bunday masalalar jumlasiga, quyidagilar kiradi:

•ish hajmini e'tiborga olib, xodimlarni yakka tartibda ish joylariga qo'yish va ish uchastkalarini belgilash. Bunda har bir ishchi butun ish kunida ish bilan ta'min etiladi;

•kasblar o'rindoshligi masalasi. Buni hal etish uchun dastlab o'rindoshlik bilan qilinadigan ishlar mehnat sarfini asosli me'yorlaridan foydalanish, ish kunining har xil paytlarida xodimlarning asosiy ish bilan band bo'lish darajasini o'rganish asosida belgilab chiqish talab etiladi;

•ko'p stanokda ishlash masalasi. Buni hal etish uchun mehnat operatsiyalarini bajarishda qo'l va mashina bilan qilinadigan ishlarga sarf bo'ladigan vaqt nisbatlarini ham, ish kuni davomida ishchining ish bilan band bo'lish, uskunalarning esa ishlab turish darajasini ham xronometrik va ish kunini boshdan-oyoq tinmay kuzatib borish yo'li bilan sinchiklab o'rganish talab qilinadi;

•ishlab chiqarish brigadalarini tuzish masalasi. Buning uchun dastlab brigadaga yuklanadigan ishning miqdor va sifat tizimi o'rganiladi, kasb va malaka jihatidan qancha ishchi talab qilinishi belgilanadi, so'ngra brigada a'zolariga ishning to'g'ri taqsim qilinganligi, ish kuni davomida uskunalardan to'la va to'g'ri foydalanishi tekshiriladi. Bu masalalarning hammasi mehnat sarfining asosli me'yorlari hamda ish kunini boshdan-oyoq kuzatib borish va xronometraj usuli yordamida muvaffaqiyatli hal etilishi mumkin.

Yuqorida ta'kidlanganlardan kelib chiqib, mehnatni me'yorlash mehnatni tashkil etishga jiddiy ta'sir ko'rsatadi, degan xulosa chiqarish mumkin.

15.2. Ish haqini tashkil qilish

Ish haqi yollanma xodim daromadining elementi, unga tegishli ishchi kuchiga bo'lgan mulkchilik huquqini iqtisodiy jihatdan ro'yobga chiqarish shaklidir. Shu bilan birga ish beruvchi uchun yollanma xodimlar mehnatiga to'lanadigan haq

ishlab chiqarish xarajatlarining elementlaridan biri hisoblanadi. Ish beruvchi mehnat resurslaridan ishlab chiqarish omillaridan biri sifatida foydalanish uchun uni xarid qiladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida ish haqi hajmiga bir qator bozor va bozordan tashqari omillar ta'sir ko'rsatadi. Buning natijasida mehnatga haq to'lashning muayyan darajasi vujudga keladi. Bu omillarni va ularning ish haqiga ta'sir ko'rsatish xususiyatini ko'rib chiqishdan oldin xodimning ish haqidagi elementlarni aniq belgilab chiqish, qanday elementlar bozor конъюкturasi ta'siriga ko'proq yoki ozroq darajada tortilishini aniqlab olish zarur.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish munosabati bilan mehnatga haq to'lash sohasida yangi munosabatlar paydo bo'ladi, mehnat resurslar bozori bo'lgan mehnat bozori shakllanadi. Uning subyektlari sifatida quyidagilar maydonga chiqadi: ish beruvchi (yakka tartibdagi tadbirkor, tadbirkorlar birlashmasi) - u muayyan sifat xossalariga ega bo'lgan ma'lum miqdordagi mehnat resursiga talab bildiradi; yollanma xodimlar - ular mehnat resursining egalari bo'lib, ularning miqdori va kasb-malaka xususiyatlari mehnat bozoridagi taklifni vujudga keltiradi.

Mehnat bozoridagi kesishuv obyekti sifatida muayyan sharoitda ma'lum vaqt mobaynida muayyan sifatga ega bo'lgan mehnat resursi birligidan foydalanish huquqi vujudga keladi.

Mehnat birligining bozor bahosi - bu ish haqining miqdori (stavkasi) bo'lib, u shartnomada belgilab qo'yiladi va muayyan vaqt birligi ichida bajariladigan va muayyan kasb-malaka xususiyatlariga ega bo'lgan mehnatga to'lanadigan haq darajasini belgilab beradi. Xodim ish haqining stavkasi uning ish kuchining qiymati bilan belgilanadi, ya'ni hayotiy vositalar, iste'mol tovarlari va xizmatlar yig'indisi qiymati bilan belgilanadi. Bu narsalar muayyan sifatga ega bo'lgan ish kuchini normal takror hosil qilish uchun zarurdir. Biroq hozirgi vaqtga kelib bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda ish haqining stavkasi odatda takror ishlab chiqarish minimumidan ortiq bo'lib, asosan, mazkur ijtimoiy guruhning qaror topgan iste'mol darajasiga, tarmoqda muayyan sifatga ega bo'lgan mehnatga to'lanadigan haqning erishilgan darajasiga bog'liq ravishda shakllanadi.

Shunday qilib, ish haqining asosiy elementi – uning stavkasidir. Biroq u xodimlarning qobiliyatlaridagi o'ziga xos tafovutlarni, ularning jismoniy kuchi va chidamliligidagi, tez aks-sado berishidagi, tirishqoqligidagi mehnat natijalariga ta'sir qiluvchi shu kabi xususiyatlarni hisobga olmaydi. Shu sababli ish haqining tuzilishidagi yana bir elementni - mehnat faoliyatining alohida natijalaridagi farqlarni (mukofotlarni, ustama haqni, ishbay qo'shimcha haqni va shu kabilarni) aks ettiruvchi o'zgaruvchan qismni ajratib ko'rsatish zarur. Bundan tashqari, daromadlarning har xil turlari mavjud bo'lib, ularni xodim mazkur tashkilotda ishlayotganligi uchun olishi mumkin (moddiy yordam, ovqat haqi, yo'llanmalar va davolanish haqi, qimmatbaho sovg'alar, qo'shimcha tibbiy va pensiya sug'urtasi va shu kabilar). Umuman olganda, ish haqini va daromadlarning mazkur turlarini xodimning shu korxonadagi mehnat daromadi deb qarash mumkin.

Yo'llanma xodim uchun ish haqi uning daromadlari manbai hisoblanadi. Xo'sh, u qanday qilib o'ziga tegishli bo'lgan mehnat resursidan olinadigan

daromadini ko'paytirishi mumkin? Buning variantlaridan biri - sotiladigan resurs miqdorini ko'paytirishdir. Lekin bunday imkoniyat cheklangan. Alohida olingan shaxsga nisbatan mehnat resursining sotiladigan miqdorini ko'paytirish nimani bildiradi? Haqiqatda bu ishlab beriladigan vaqtni, tashqi yoki ichki o'rindoshlik tarzida bajariladigan ishlarni ko'paytirish, yoki mehnat unumdorligini oshirish, buning uchun qo'shimcha yumushlarni bajarish, aralash kasblarda ishlash, xizmat ko'rsatish mintaqasini ko'paytirishni bildiradi. Bunda har ikkala variant tezda tamom bo'ladi: birinchisi sutkadagi soatlar sonini va dam olish vaqtini, ikkinchisi, ishning sur'ati va jiddiyligini ko'rsatuvchi tabiiy fiziologik chegaralar bilan kifoyalanadi. Buning ustiga, boshqa resurslarga qaraganda mehnat resursi yana bir o'ziga xos xususiyatga ega: hatto undan foydalanilmagan taqdirda ham (inson mutlaqo ishlamasa ham) u insonning qarishi tufayli tabiiy mehnat qobiliyatining pasayishi sababli qisqarib boradi.

Mehnat resursini sotishdan olinadigan daromadni ko'paytirishning yana bir varianti - taklif etiladigan resurs sifatini oshirish (mahoratni, malakani oshirish, qo'shimcha o'qitish)dir. Biroq bu imkoniyat ham cheklangan, chunki u qo'shimcha vaqt va mablag' sarflashni ("inson kapitali"ga investitsiyalarni) talab qiladi. Bundan tashqari, ta'limning boshlang'ich darajasi, qobiliyat, bo'sh vaqtning yo'qligi va shu kabilar ham cheklovchi omillar bo'lib xizmat qiladi.

Demak, o'z mehnat resursidan olinadigan daromadni ko'paytirish manbai resurs narxini - ish haqi stavkasini oshirishdir. Uning pastki chegarasi yollanma xodimning iqtisodiy manfaatlari bilan belgilanadi. O'z navbatida ish beruvchi ishlab chiqarishning umumiy xarajatlari, shu jumladan ishlatiladigan resurslarning narxini yanada pastroq qilib belgilashdan manfaatdordir. Uning iqtisodiy manfaati - mehnatga sarflanadigan xarajatlarning qisqarishi - ish haqi stavkasining yuqori chegarasini belilab beradi yoki to'xtatib turadi. Mehnat bozori subyektlarining iqtisodiy manfaatlari muvozanatini hisobga olgan holda talab va taklif nisbatlarining ta'siri ostida mazkur sifatga ega bo'lgan mehnat birligining bozor narxi vujudga keladi.

Xalqaro Mehnat Tashkilotining tavsiyasida aytilishicha, eng kam miqdordagi ish haqini belgilashning asosiy maqsadi yollanib ishlayotgan shaxslarga eng kam miqdorda yo'l qo'yiladigan ish haqi darajasiga nisbatan zarur ijtimoiy himoya berilishi lozimligidir. Eng kam ish haqi miqdorining belgilanishi turli yo'llar bilan amalga oshirilishi mumkin. Masalan, Odatda, O'zbekistonda eng kam ish haqi miqdori O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmoni bilan belgilanadi. Eng kam miqdordagi ish haqi turli shakllarda: oylik yoki soatbay eng kam ish haqi stavkasi tarzida belgilanishi mumkin.

Shunday qilib, ish haqini tartibga solish mexanizmida boshlang'ich baza sifatida uning eng kam miqdori namoyon bo'ladi, u oddiy, kam malakali mehnat bilan band bo'lgan xodimlarning takror hosil qilinishi uchun normal shart-sharoitlar yaratishi lozim. Davlat, ish beruvchilar va kasaba uyushmalarining asoslangan eng kam miqdordagi ish haqini belgilash sohasidagi siyosatida amal qiladigan mezonlar orasida asosiysi mehnatkashlar va ular oila a'zolarining ehtiyoji hisoblanadi. Eng kam miqdordagi ish haqi ish kuchining jismoniy

faolligini qo'llab-quvvatlab qolmasdan, shu bilan birga uning mehnat qilish qobiliyatini tiklashi va rivojlantirishi uchun u iste'mol savatchasiga muvofiq kelishi lozim, bu savatcha eng zarur mahsulotlar, tovarlar va xizmatlar turini o'z ichiga oladi. Eng kam ish haqi faqat alohida olingan xodimni emas, balki uning voyaga etmagan oilasi a'zolarini ham qayta hosil qilinishi (tiklanishi)ni ta'min etishi kerak. Bu o'lchovning miqdoriy noaniqligi mamlakatda ishlab chiqilayotgan ijtimoiy to'lovlar miqdoriga borliqdir.

Eng kam ish haqi miqdorini asoslashda hisobga olinishi lozim bo'lgan omillardan biri uning mehnatga to'lanadigan haqning o'rtacha darajasiga nisbatidir.

Korxona xodimi daromadining namunaviy tuzilmasi quyidagi tarzda taklif etilishi mumkin:

1. tarif stavkalari va maosh bo'yicha to'lovlar;
2. mehnat sharoiti uchun qo'shimcha haq;
3. ishlab chiqarish muhiti tavsifnomasi;
4. smenalik (ish tirtibi);, smena davomida bandlik darajasi;
5. ustamalar;
6. me'yordan yuqori unumdorlik uchun (ishbay qo'shimcha ishlash, miqdor bo'yicha ishlash uchun to'lovlar, me'yordan past);, samaradorlik va daromadlilikni oshirishda shaxsiy hissa uchun, mahsulotning juda yuqori sifati, tezkor va mas'uliyatli topshiriqlarni bajarganlik uchun mukofotlar;
7. shartnomalar va ish bosqichlarini sifatli va o'z vaqtida bajarganlik uchun; yillik jami ishlar bo'yicha; bo'linmalar rahbarlarining fondidan; kashfiyotlar va ratsionalizatorlik takliflari uchun mualliflik mukofotlari; yangi texnologik va tashkiliy takliflarni o'zlashtirishda faol ishtirok etganlik uchun mukofotlar;
8. Korxonaning o'z xizmatchilariga xizmatlari (ijtimoiy to'lovlar)
9. Korxona aktsiyalari bo'yicha dividendlar.

15.3. Tarif tizimi va uning asosiy unsurlari

Ish haqini tashkil etishning tarif modeli quyidagilarga asoslangan:

a) mehnatni texnik me'yorlash. Bu muayyan ishni bajarishga (xizmat ko'rsatish) mehnat sarfini obyektiv baholash uchun texnik jihatdan asoslangan mehnat (vaqt, ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish, xodimlar soni) me'yorlari o'rnatish jarayoni bo'lib, ish haqini hisoblab chiqishda qo'llaniladi;

b) tarif tizimi. Bu turli toifadagi xodimlar tomnonidan bajarilgan ish (ko'rsatilgan xizmat) da obyektiv mavjud bo'lgan farqlarni miqdor jihatdan belgilash uchun qo'llaniladigan me'yorlar jamlanmasidir.

Tarif tizimi quyidagi tarkibiy qismlardan iborat:

- tarif setkasi;
- tarif stavkalari (mansab maoshlari);
- tarif koeffitsiyentlari;
- tarif-malaka ma'lumotlari.

Tarif setkasi mehnat murakkabligiga qarab ish haqi miqdorini tabaqalashtirish vositasidir. Unda xodimlarning turli toifalariga tarif koeffitsiyentlariga muvofiq ish haqlari nisbati aks etadi. Xodimlar barcha toifalari uchun yagona bo'lgan hamda ishchilar uchun alohida razryadlar belgilangan tarif setkalari mavjud. Uzbekiston Respublikasida 0 dan 22 gacha razryadi bo'lgan yagona tarif setkasi qabul kilingan.

15.1-jadval

O'zbekiston Respublikasida mehnatga haq to'lashning yagona tarif setkasi[1]

Mehnatga haq to'lash razryadlari	Tarif koeffitsiyentlari	Mehnatta haq to'lash razryadlari	Tarif koeffitsiyentlari
0	1,000	12	6,115
1	2,476	13	6,503
2	2,725	14	6,893
3	2,998	15	7,292
4	3,297	16	7,697
5	3,612	17	8,106
6	3,941	18	8,522
7	4,284	19	8,943
8	4,640	20	9,371
9	4,997	21	9.804
10	5,362	22	10,240
11	5,733		

Korxonalarda mehnatga haq to'lashni tashkil etishning asosiy elementlari - mehnatni normalash, tarif tizimi, ish haqining shakllari va tizimlaridir. Har bir element qat'iy belgilangan vazifasiga egadir.

Mehnatni normalash - bu ilmiy asoslangan mehnat xarajatlarini va uning natijalarini: vaqt normalari, soni, xizmat ko'rsatishning boshqarilishi, mahsulot ishlab chiqarish normalangan topshiriqlari normalarini aniqlashdir. Bular bo'lmasa, mehnat miqdorini, har bir xodimning umumiy natijalarga qo'shgan alohida hissasini hisobga olib bo'lmaydi.

Ish haqining shakllari va tizimlari - bu mehnatning miqdor natijalari va sifatiga (uning murakkabligi, intensivligi, shart-sharoitlariga) bog'liq ravishda ish haqini belgilash mexanizmidir.

[1]O'zbekiston Respublikasi vazirlar mahkamasining 2009 yil 21 iyuldagi 206-sonli qarori hamda shu Qaroming "Mehnatga haq to`lashning yagona tarif setkasini yanda takomillashtirish to`g`risidagi qaroriga o`zgartirishlar kiritish to`g`risida"gi 2012 yil 11 yanvardagi 6-sonli qarori //http://www.Lex.uz

Tarif tizimi turli me'yoriy materiallar majmuidan iborat bo'lib, ular yordamida korxonadagi xodimlarning ish haqi darajasi ularning malakasiga, mehnat sharoitlariga, korxonalar o'rnashgan geografik joyi va boshqa tarmoq xususiyatlariga qarab belgilanadi. Tarif tizimining asosiy elementlariga tarif setkalari, tarif stavkalari, tarif-malaka ma'lumotnomalari, lavozim maoshlari, xizmatchilar lavozimlarining tarif ma'lumotnomalari, tarif stavkalariga ustama va qo'shimcha haqlar, ish haqiga doir mintaqaviy malaka koeffitsiyentlari kiradi.

Tarif setkasi - razryadlar shkalasidan iborat bo'lib, ularning har biriga o'z tarif koeffitsiyenti berilgan va har qanday razryadning tarif setkasida ishning murakkabligiga qarab birinchi razryadga nisbatan ishning necha marta murakkabligini ko'rsatib turadi. Birinchi razryadning tarif koeffitsiyenti birga tengdir. Razryadlar miqdori va ularga tegishli tarif koeffitsiyentlarining miqdori korxonada tuziladigan jamoa shartnomasida belgilanadi. Jamoa shartnomasi tarif bitimi asosida ishlab chiqiladi va xodimlar ahvolining shartnoma shartlariga nisbatan yomonlashuvini nazarda tutmasligi lozim.

Tarif stavkasi - ish vaqti birligi hisobiga mehnatga haq to'lashning pul bilan ifodalangan mutlaq miqdoridir. Birinchi razryad tarif setkasi va tarif stavkasi asosida shunday keyingi har bir razryadning tarif stavkasi hisoblab chiqiladi. Birinchi razryadning tarif stavkasi korxonaning jamoa shartnomasi bilan belgilanadi va bir tomondan, uning moliyaviy imkoniyatlariga, ikkinchi tomondan, tarmoq bitimida aks ettirilgan mehnatga haq to'lash shartlariga bog'liq bo'ladi. Bunda u belgilangan eng kam ish haqi darajasidan kam bo'lmasligi lozim. Tarif stavkasi ishchilar mehnatiga haq to'lash darajasini belgilash uchun boshlang'ich miqdor hisoblanadi. Bunda korxonada mehnatga haq to'lashning qanday shakllari va tizimlari qo'llanilishi e'tiborga olinmaydi.

Tanlangan vaqt birligiga qarab tarif stavkalari soatbay, kunbay va oylik maoshlardan iborat bo'ladi. Eng ko'p tarqalgan soatbay tarif stavkalari bo'lib, ular asosida turli qo'shimcha haqlar hisoblab chiqiladi. Kunlik va oylik stavkalar soatbay stavkalarni ish smenasidagi soatlar soniga va oy mobaynidagi ishlangan o'rtacha oylik soatlar soniga ko'paytirish yo'li bilan hisoblab chiqiladi.

Tarif-malaka ma'lumotnomalari normativ hujjatlardan iborat bo'lib, ular yordamida ish razryadi va ishchining razryadi belgilanadi. Ularda har bir mutaxassislikdagi har bir razryad ishchisi nazariy va amaliy jihatdan bilishi lozim bo'lgan axborot mavjud bo'ladi. Mazkur ma'lumotnomalar uch bo'limdan: "Ishlarning ta'rif-tavsifi", "Bilish kerak" va "Ishlarga doir misollar"dan tashkil topadi. Tarif-malaka ma'lumotnomalari tavsiyaviy xususiyatga ega bo'lib, faqat ulardan foydalanuvchi korxona uchungina normativ hujjat hisoblanadi. Malaka razryadi ishchiga odatda sex yoki korxona malaka komissiyasi tomonidan beriladi.

Mehnatga haq to'lashni tashkil etish sohasidagi an'anaviy yondashuvlardan foydalanuvchi korxonalar ishchilar ish haqining miqdori belgilash uchun tarif setkalari, tarif stavkalari va tarif-malaka ma'lumotnomalaridan foydalanadilar. Bunday korxonalarda boshqaruv mehnati xodimlari hisoblanuvchi xizmatchilar uchun shtat-maosh tizimi tatbiq etiladi. Uning o'ziga xos xususiyati shtat jadvalining tuzilishidan iborat bo'lib, unda muayyan korxonada mavjud bo'lgan

lavozimlar ro'yxati, har bir lavozim bo'yicha xodimlar soni va oylik miqdori ko'rsatiladi.

Korxonaning attestatsiya (shahodatnoma berish) komissiyasi lavozimlarning malaka ma'lumotnomalaridan foydalanish asosida attestatsiya jarayonida xizmatchilarga malaka toifalarini beradi. Xizmatchilar lavozimlarining malaka ma'lumotnomasi alohida tavfsiflardan tashkil topadi. Har bir malaka tavsifi uch bo'limdan iborat. "Lavozim vazifalari", "Bilish kerak", "Malaka talablari". Tarif-malaka ma'lumotnomasi singari, xizmatchilar lavozimlarining malaka ma'lumotnomasi tavsiyaviy xususiyatga ega bo'lib, korxonalar ulardan ixtiyoriy ravishda foydalanishlari, uning bo'limlariga tuzatishlar va o'zgarishlar kiritishlari mumkin. Xizmatchilarni attestatsiyadan o'tkazib turish davriyligini korxona rahbariyatining o'zi belgilaydi.

Ko'pgina korxonalar hozirgi vaqtda an'anaviy tarif tizimi elementlari asosida mehnatga haq to'lashni tashkil etishning yangi, yanada samaraliroq usullarini izlash yo'lidan bormoqdalar. Bu ijobiy hodisa bo'lib, korxonalarga o'zlari qarab chiqadigan masalalarni hal qilishda mustaqillik berishning natijasidir. Korxonada ishlovchi barcha xodimlarning mehnatga haq to'lashni tashkil etish uchun umumiy tarif setkasidan foydalanish ancha keng tadbiq etilmoqda. Tarif setkadagi razryadlarning eng ko'p miqdori va ularga mos keluvchi tarif koeffitsiyenti muayyan korxonada ixtiyoriy ravishda belgilanishi mumkin va albatta jamoa shartnomasida mustahkamlab qo'yilishi lozim.

O'zbekiston Respublikasi mehnat vazirligining 8 yanvar 1993 yil №1 hay'at qaroriga asosan ishchi va xizmatchilarga ish haqini tashkil qilishda foydalanish uchun tavsiya etilgan yagona tarif setkasi bozor iqtisodiyoti talablaridan kelib chiqib, barcha turdagi korxonalar uchun foydalanishni va unda talab va taklif asos bo'lishini taqozo etadi.

Yagona tarif stavkasi ishlarning tarif stavkalarini tabaqalashtirish uchun tarif setkalarini ishlab chiqish tamoyili bo'yicha tuzilgan. U ishchilarga ham, barcha toifadagi xizmatchilarga ham haq to'lashning razryadli tizimidan iborat bo'lib, razryad doirasida qayd qilingan tarif stavkalari va lavozim maoshlarini belgilashni o'z ichiga oladi. Setkaning dastlabki variantida 28 va hozirgi (01.09.96 y.) variantida 22 ta razryad mavjud.

Razryadlar bo'yicha haq to'lash stavkalarini tabaqalashtirish Yagona tarif stavkasida xodimlar bajaradigan ishlarning murakkabligi va ularning malakasi belgisi bo'yicha amalga oshiriladi. Ish haqida boshqa omillarni - normal sharoitlardan chetga chiqqan mehnat shart-sharoitlarini (mehnatning umumtarmoq shart-sharoitlari bundan mustasnodir), mehnatning og'irligi, jiddiyligi, normani oshiruvchi alohida mehnat natijalarini, xodimlarning ishchanlik va shaxsiy xususiyatlarini va shu kabilarni hisobga olish ish haqini tashkil etishning boshqa elementlari vositasida amalga oshiriladi. Ularga nisbatan mehnat normasi uchun haq to'lash sifatidagi tarif stavkasi (maosh) butun ish haqini tashkil etishning asosi hisoblanadi.

Yagona tarif stavkasida qabul qilingan tarif koeffitsiyentlarining razryadga qarab ortib borishi xususiyati mavjud bo'lib, bunda eng ko'p o'sish boshlang'ich

razryadlar uchun, eng kam o'sish yuqori razryadlar uchun nazarda tutilgan. Bu kam malakali xodimlarni, ya'ni malakali mutaxassislar va rahbarlarga nisbatan kam ish haqi oladigan xodimlarni ijtimoiy himoya qilish zarurati bilan izohlanadi.

Yagona tarif stavkasida barcha kasblar va xodimlarning lavozimlari bajarilayotgan ishlar (funksiyalar)ning umumiylik belgisi bilan guruhlarga ajratilgan. Ishchilarni tasniflash uchun setkaning dastlabki sakkizta razryadi mo'ljallangan. Bu hozirgi vaqtda amal qilayotgan ishlar va ishchi kasblarining yagona tarif-malaka ma'lumotnomasi bo'yicha tariflashtirish shartlariga mos keladi. Ayni vaqtda muhim va mas'uliyatli ishlarda yoki yanada muhimroq va mas'uliyatliroq ishlarda band bo'lgan yuqori malakali ishchilarga haq to'lashning 12-18-razryadlaridan kelib chiqib maoshlar belgilanishi mumkin. Qolgan xodimlar-xizmatchilar, mutaxassislar, rahbarlarga 18-22-razryadlar bo'yicha tarif belgilanadi.

Tarmoqlar yagona tarif stavkasini ishlab chiqishda tarifikatsiyalash va ishchilar hamda xizmatchilar mehnatiga haq to'lash yagona shkalasining tuzilishiga doir quyidagi tamoyillarga amal qilinadi:

- iqtisodiyot sohasi xodimlarining barcha toifalarini yagona tarif shkalasi bilan qamrab olish;
- ishchi kasblari va xizmatchilar lavozimlarini bajarilayotgan vazifalar (funksiyalar) umumiyligi belgisiga ko'ra guruhlash;
- ishchi kasblari va xizmatchilar lavozimlarini tarifikatsiya qilish, ya'ni ularni bajariladigan ishlar yoki funksiyalarning murakkabligi belgisiga qarab mehnatga haq to'lash razryadlariga kiritish;
- razryad tarif stavkasini oddiy mehnat bilan shug'ullanadigan xodimlarning eng kam ish haqi miqdori darajasiga muvofiq keladigan qilib va tarif koeffitsiyentlarining razryaddan razryadga bir xilda nisbiy ortib borishi tartibida belgilash.

Yagona tarif stavkasining ustunligi shundan iboratki, u xodimlarning barcha kasb-malaka guruhlari bo'yicha tarif stavkalari va maoshlari nisbatini belgilashda mehnat tafovutlariga baho berishga yagona yondashuvni ta'minlaydi. Umumiy tarmoqlararo yagona tarif stavkasi tarmoq yagona setkalarini va korxonaning yagona tarif setkalarini ishlab chiqish uchun andoza hisoblanadi, ularda xodimlarning turli toifalari mehnatiga haq to'lashning tarmoqlararo yagona shartlari tarmoq shart-sharoitlariga va muayyan korxonalarning shart-sharoitlariga, xodimlarning kasb-malaka tarkibiga mos keltirilishi lozim.

Tarif tizimining asosiy elementlariga, shuningdek, noqulay iqlimli mintaqalarda ishlaganlik uchun mintaqaviy koeffitsiyentlar va ish staji uchun ish haqiga ustama haq to'lashlar kiradi. Mintaqaviy koeffitsiyent korxona, tashkilotning qayerda joylashganligiga qarab ish haqini ko'paytirishning normativ ko'rsatkichidan iboratdir. U qaysi ish haqiga tatbiq etiladigan bo'lsa, o'sha bevosita ish haqiga belgilanadi.

Ish haqini mintaqaviy tartibga solishning asosiy vazifasi mamlakatning barcha iqtisodiy mintaqalarida baravar mehnat uchun baravar real ish haqi to'lanishini

ta'minlashdan iborat. Buning uchun bir xil malakadagi xodimlarning ish haqi iqtisodiy mintaqalar bo'yicha farqlanishi lozim va bundan farqlar o'z-o'zidan emas, balki davlat tomonidan ongli va rejali ravishda belgilanishi kerak.

15.4. Mehnat resurslari va mehnat haqi jamg'armasidan foydalanishni nazorat qilish

Mehnat haqi jamg'armasi va ijtimoiy xususiyatga ega bo'lgan to'lovlarning tarkibi Moliya vazirligi, Mehnat vazirligi va Markaziy bank bilan kelishilgan holda Iqtisodiyot vazirligi tomonidan tasdiqlangan maxsus yo'riqnoma bilan me'yorlashtirilgan.

Ushbu yo'riqnomaga asosan xo'jalik yurituvchi subyektlar tomonidan hisoblangan pul va tabiiy ko'rinishdagi mehnat haqi summalari mehnat haqi jamg'armasi tarkibiga kiritiladi va quyidagi guruhlardan tashkil topgan:

A.Ishlagan vaqtiga hisoblangan mehnat haqi:

- tarif darajalari, ishbay ishlarning bahosi bo'yicha ishlagan vaqti yoki bajargan ishining hajmi, sotgan mahsuloti bo'yicha daromadining ma'lum qismi-foizi;
- to'lov manbalaridan qat'iy nazar doimiy yoki davriy xususiyatga ega bo'lgan mukofot va rag'batlantirish summalari;
- tarif darajalari va maoshlariga qo'shimcha ravishda rag'batlantirish xususiyatiga ega bo'lgan qo'shimcha va ustamalar;
- ish tartibi va mehnat sharoitidan kelib chiqqan holdagi qoplama to'lovlar;
- o'rindoshlik bo'yicha qabul qilingan shaxslar va ro'yxatdan tashqari shaxslarning mehnat haqi.

B. Ishlarni bajarmagan vaqtlariga to'lovlar:

- har yili va qo'shimcha olgan ta'til kunlari va davlat, jamoat topshiriqlarini bajargan kunlari uchun belgilangan tartibdagi to'lovlar;
- subyektning javobgarligida xodimlarning majburiy ishsiz qolgan va majburiy ishga chiqmagan kunlari uchun to'lovlar va boshqalar.

C. Bir vaqtning o'zida amalga oshirilgan rag'batlantirish to'lovlari:

- to'lash manbaidan qat'iy nazar bir vaqtda to'lanadigan mukofotlarning summalari;
- yillik natijalarga asosan to'lanadigan rag'batlantirish summalari;
- xizmat yillari staji bo'yicha yillik to'lovlar summasi;
- foydalanilmagan mehnat ta'tili uchun pul qoplamasi;
- xodimlarga rag'batlantirish sifatida to'lanadigan summalar;
- bepul berilgan yoki imtiyozli aktsiyalarning imtiyoz summasi;
- boshqa bir vaqtda beriladigan (sovg'a va boshqalar) rag'batlantirish summalari.

Xo'jalik yurituvchi subyekt va xodimlar o'rtasidagi ustav munosabatlarining yuridik shakli, shu jumladan mehnat haqiga taalluqli qismi ular o'rtasida tuzilgan

jamoa yoki shaxsiy shartnoma bo'lib, unda subyektning huquqi doirasidagi mehnatga haq to'lash shartlari aniq va ravshan ko'rsatilib o'tiladi[1].

Bu davrda xodimlarni ijtimoiy kafolatga olishning yangi yo'nalishi inflyatsiya natijasidagi aholining ko'rgan zararini va daromadini indeksatsiya qilishdir. Ushbu kafolatni amalga oshirishda davlat tomonidan tashkil qilingan byudjetdan tashqari jamg'armalar /ijtimoiy muhofaza, pensiya jamg'armalari, bandlik jamg'armasi va hokazolar/muhim o'rin tutadi. Ushbu jamg'armalarni tashkil qilish va ulardan foydalanish tartibi tegishli qonuniy hujjatlar bilan tartibga solinadi. Yuqorida keltirilgan jamg'armalar maxsus maqsadli ajratmalar va manbalar hisobidan tashkil qilinadi va davlat byudjetidan ajralgan holda faoliyat ko'rsatadi, o'z mustaqilligiga ega va muhim ijtimoiy dastur va tadbirlarni o'tkazish uchun moliyalashtirish manbai hisoblanadi. Shuning uchun ham hozirgi davrda mehnat va unga haq to'lashni hisobga olish subyektning hisob tizimida asosiy o'rinlardan birini egallaydi. Chunki uning asosiy vazifalari quyidagilardan tashkil topgan:

a) xodimlar bilan mehnat haqi bo'yicha hisoblashishni /mehnat haqi va boshqa to'lovlarni hisoblash, tegishli summalarni ushlash va qolgan summalarni berish / o'z vaqtida amalga oshirish;

a) ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxiga hisoblangan mehnat haqi va tegishli ajratmalarni o'z vaqtida va to'g'ri qo'shish;

b) tezkor boshqarish va tegishli hisobot ma'lumotlarini tayyorlash uchun mehnat va unga haq to'lash bilan bog'liq ko'rsatkichlarni yig'ish va guruhlashtirish;

c) ijtimoiy sug'urta, pensiya va bandlik jamg'armalari bilan hisoblashishni o'z vaqtida va to'g'ri amalga oshirish.

Mehnat va unga haq to'lash hisobi sarflangan mehnatning miqdori va sifati, ushbu yo'nalishdagi mablag'lardan foydalanish, mehnat haqi jamg'armasini shakllantirish va ijtimoiy xususiyaga ega bo'lgan to'lovlarni amalga oshirish ustidan tezkor nazorat o'rnatishni ta'minlashi lozim. Chunki yuqorida keltirilgan vazifalarning o'z vaqtida amalga oshirilishi xodimlarning turmush farovonligini yaxshilash va iqtisodiy silsilalardan himoya qilishning asosiy omillaridan biridir.

Asosiy xulosalar

1. Ish haqini tashkil etish deyilganda uning tuzilishi, mehnat miqdorining unga to'lanadigan haq miqdori bilan o'zaro bog'liqligi, shuningdek tarkibiy elementlarning yig'indisi (me'yorlash, tarif tizimi, mukofotlar, qo'shimcha va ustama haqlar) tushuniladi.

2. Ish haqini tashkil etishning muhim elementi tarif tizimi bo'lib, u turli normativ materiallar majmuidan iboratdir, ular yordamida xodimlarga to'lanadigan ish haqi darajasi omillar guruhiga bog'liq ravishda belgilanadi.

[1]O'zbekiston Respublikasi vazirlar mahkamasining 2009 yil 21 iyuldagi 206-sonli qarori hamda shu Qaroming "Mehnatga haq to`lashning yagona tarif setkasini yanda takomillashtirish to`g`risidagi qaroriga o`zgartirishlar kiritish to`g`risida"gi 2012 yil 11 yanvardagi 6-sonli qarori //http://www.Lex.uz

3. Mehnat natijalarini aniqlash uchun qanday asosiy ko'rsatkich tatbiq etilishiga qarab ish haqining barcha tizimlarini ish haqining shakllari deb ataluvchi ikkita katta guruhga bo'lish qabul qilingan.

4. Agar mehnat natijalarining asosiy o'lchovi sifatida tayyorlangan mahsulot (ko'rsatilgan xizmat)dan foydalaniladigan bo'lsa, u holda mehnatga haq to'lashning ishbay shakli haqida gap yuritiladi. Agar bunday o'lchov sifatida ishlangan vaqt miqdoridan foydalanilsa, bunday holda vaqtbay ish haqi to'g'risida gap boradi.

5. Mehnatga haq to'lashning ishbay va vaqtbay tizimlari mehnatni tashkiliy-texnikaviy me'yorlashga turlicha yondashish bilan ajralib turadi, bunda ayni sir xil normalashga amal qilinadi.

6. Mehnatga haq to'lash tizimlari vositasida xodimlarning moddiy manfaatdorligiga muayyan tarzda ta'sir ko'rsatish - hozirgi zamon iqtisodiyotidagi ish haqini tashkil etishning asosiy tamoyillaridan biridir.

Nazorat savollari

1. Bozor iqtisodiyoti sharoitida xodimlarning ish haqi qanday funksiyalarni bajaradi?
2. Ish haqini tashkil etish deganda nima tushuniladi?
3. Mehnatga haq to'lashni tashkil etishning asosiy tamoyillarini sanab bering?
4. Ish haqini tashkil etishning asosiy elementlari nimalardan iborat?
5. Ish haqining tarif tizimi nimadan iborat? Tarif tizimining asosiy elementlarini aytib bering?
6. Yagona tarif setkasining byudjet sohasidagi xodimlar uchun asosiy xususiyatlarini ko'rsatib o'ting?
7. Mehnatga haq to'lash razryadini belgilashda xodimning faoliyatiga baho berishning qanday ko'rsatkichlarini bilasiz?
8. Ish haqi tizimi nima?
9. Ish haqi shakllarini ta'riflang. Ish haqi shakllarining qanday turlari mavjud?
10. Ish haqining rag'batlantiruvchi, kafolatlovchi va majbur qiluvchi tizimlari o'rtasidagi farqlarni ko'rsatib bering?
11. Xodimning ish haqi tarkibida mehnatga asosiy va qo'shimcha haq to'lash nisbatiga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?
12. Mehnatga haq to'lash tizimlarini tasniflashning asosiy belgilarini aytib bering?
13. Ish haqining shakllarini tanlashga ta'sir ko'rsatuvchi asosiy shart-sharoitlar nimalardan iborat?
14. Ishbay ish haqining oddiy tizimlarini aytib bering?

15. Ish haqining oshishi iqtisodiyotda qanday o'zgarishlarga sabab bo'ladi? Javobingizni asoslang.

16. O'zbekiston Respublikasida eng kam ish haqi qanday va nimalar asosida belgilanadi? Javobingizni tushuntiring.

16-BOB. MOLIYAVIY MENEJMENT ASOSLARI

«Rahbarning asosiy qobiliyati-kerakli resurslarni o'z vaqtida va kerakli joyda jamlashdan iboratdir»

F.Bekon

16.1. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida moliyaviy menejmentning funksiyalari

Moliyaviy menejment – bu tashkilotning moddiy va nomoddiy aktivlarini shakllantirish va taqsimlash, ulardan foydalanish samaradorligini tahlil va nazorat qiluvchi tashkilot menejmenti tizimining bir bo'limidir.Bozor muhitida tashkilotning barqaror faoliyat ko'rsatishi va uning tassarufida bo'lgan mablag'larning barcha turlaridan samarali foydalanishni ta'min etish moliyaviy menejmentning bosh maqsadi bo'lib hisoblanadi. Agar tashkilot oqsayotgan bo'lsa, uning iqtisodiy ko'rsatkichlari barqaror, raqobatbardosh bo'lmasa, demakki, korxona rahbari va tijorat masalalari bilan shug'ullanuvchi korxona mutassadilari yetarlicha zamonaviy bilimga ega emaslar, ular o'z vaqtida tashkilotlarining bo'lg'usi istiqbolini bashorat qila olmaganlar. Lo'ndaroq qilib aytganda, ertangi hosilimiz bizning bugungi mehnatimiz samarasiga bog'liq, albatta.

Moliyaviy menejment bo'yicha o'quv adabiyotlarida - birinchidan, mazkur fan tashkilotning faqat moliyaviy oqimlarini o'rganadi, ikkinchidan esa, moliyaviy ko'rsatkichlar yuqoridan, bizning xohishlarimiz, istaklarimiz natijasida shakllanadi – degan, qarashlar vujudga keldi.Biz shunga iqror bo'lishimiz lozimki, boshqa har qanday sharoitda ham moliyaviy menejment sohasida muvaffaqiyatga erishish uchun quyidagilar zarur:

- Tashkilot iqtisodiyoti tuzilishini bilish;
- Raqobatbardoshlikni ta'minlash nazariyasini bilish va uni amalda qo'llay olish;
- Tashkilot moliyaviy ko'rsatkichlarini yuqoridan emas, balki bozorda tarkib topgan vaziyat, tashkilotning minimal imkoniyatlaridan kelib chiqib rejalashtirish zarur.

Bizningcha, tashkilot moliyaviy ko'rsatkichlari tizimini quyidagi talablar asosida shakllantirish maqsadga muvofiq bo'lar edi:

1) Moliyaviy ko'rsatkichlar tovar hayotiylik siklining barcha bosqichlaridagi jarayonlarni qamrab olishi zarur;

2) Ko'rsatkichlar tashkilot faoliyatining retrospektiv tahlili asosida istiqbol uchun, hech bo'lmaganda 3- 5 yil ga mo'ljallab shakllantirilishi kerak;

3) Moliyaviy ko'rsatkichlar tovarlar raqobatbardoshliligining muhim ko'rsatkichlariga tayanishi lozim;

4) Muhim moliyaviy ko'rsatkichlar mutloq, nisbiy va solishtirma qiymatlarda aks eetirilishi kerak (masalan, foyda, rentabellik, tovarning solishtirma narxi);

5) Moliyaviy ko'rsatkichlar tashkilot strategiyasi va biznes-rejasining barcha bo'limlari bilan o'zaro uyg'unlashgan bo'lishi lozim;

6) Ko'rsatkichlar tashkilot faoliyatining barcha jabhalarini aks ettirishi shart (daromadlar, xarajatlar, sug'urtalash, soliq, mablag'lar va qimmatli qog'ozlarning likvidligi, turli mablag'lardan foydalanish samaradorligi va shu kabilar);

7) Tashkilot faoliyatining texnik, iqtisodiy, ekologik, ijtimoiy va shu kabi jihatlarini to'liq aks ettiruvchi yetarlicha sifatli va to'liq axborotlardan foydalangan holda tashkilot moliyaviy faoliyatining barqarorligi va xavf-xatar darajasini aniqlash borasidagi ko'p variantli hisob-kitoblar asosida yakuniy moliyaviy ko'rsatkichlarni loyihalashtirish amalga oshirilmog'i darkor.

Bizning fikrimizcha, moliyaviy menejmentning asosiy funksiyalari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

1) Tashkilot daromad va xarajatlarining istiqbol ko'rsatkichlarini (kamida besh yillik) shakllantirish;

2) Keyingi yilga tashkilot daromad va xarajatlarini shakllantirish;

3) Tovarlar va bozorlar bo'yicha tashkilot bo'linmalarida resurslardan foydalanish samaradorligini tahlil etishni tashkil etish;

4) Tashkilot bo'linmalarida turli mablag' va resurslarning harakati va ulardan foydalanishni nazorat qilish va hisobini yuritish borasida buxgalteriya hisobi jarayonlarini tashkillashtirish;

5) Tashkilot moliyaviy faoliyatining ichki va tashqi auditini yo'lga qo'yish;

6) Yillar kesimida istiqbolda resurslarning barcha turlaridan foydalanishni yaxshilash borasida chora-tadbirlar ishlab chiqish;

7) Resurslardan foydalanishni yaxshilash borasida chora-tadbirlarning joriy etilishi ustidan nazorat o'rnatish;

8) Moliyaviy menejmentning eng muhim funksiyalaridan biri sifatida tashkilot tomonidan foydalanilayotgan barcha turdagi resurslar samaradorligini oshirishni rag'batlantirishni tashkil etish.

16.2. Raqobatbardoshlik nuqtai nazaridan tashkilotning moliyaviy holati tahlili

Korxonaning joriy moliyaviy holati menejment tizimining sifati va samaradorligi va ayni damda firmaning ancha avvaldan buyon amal qilib kelayotgan strategiyasi sifatiga ko'p jihatdan bog'liqdir. Shu bois, firmaning moliyaviy holati tahlilini o'tgan davrlarda amal qilgan omillar tahlilidan boshlash zarur. Mazkur omillar tarkibiga quyidagilarni kiritishimiz mumkin:

- Menejment tizimi borasida o'tgan davrlarda amalda bo'lgan me'yoriy – uslubiy hujjatlarning sifati;
- *Firma strategiyasi sifati;*

- Firma strategiyasini ishlab chiqishda raqobat avfzalliklaridan foydalanish darajasi;
- O'tgan davrda va istiqbolda firma tovarlarining foydalilik sikli dinamikasi;
- Resurslardan foydalanish samaradorligi;
- Ma'lum bir bozorlarda va umumiy holatda firma tovarlarining raqobatbardoshlilik dinamikasi.

Me'yoriy – uslubiy hujjatlarning sifati ularning mazmun va tarkib jihatdan boyligi, tavsiya etilayotgan talablar, ko'rsatkichlar, ilmiy yondashuvlar va tamoyillarning qay darajada asoslanganligi bilan belgilanadi. Me'yoriy – uslubiy hujjatlar menejment tizimi komponentlarining barchasini qamrab olishi, menejmentning ilmiy yondashuvlari va tamoyillari, tovar va xizmatlarning xavfsizligi, tovarlarning bir-birining o'rnini bosishi, ekotizimni muhofazalash va standartlashtirish borasidagi xalqaro talablarni hisobga olishi zarur. Misol uchun, firma strategiyasini ishlab chiqishda sifat tizimlari bo'yicha ISO 9000 seriyasidagi xalqaro standartlardan foydalanilmagan, texnik va ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni optimallashtirish uslubiyoti, funksional – qiymatli tahlil standartlari va sertifaktlashtirish borasidagi taklif va tavsiyalarga amal qilinmagan bo'lsa, biz pirovardida raqobatbardosh mahsulotlarning ishlab chiqarilishiga umid qilishimizning sira hojati yo'q. Firma menejment tizimida ilmiy yondashuv usullari qancha keng quloch yozsa, raqobat va iqtisodiyot sohasida firma faoliyati shunchalik samarali bo'lib boraveradi.

Firma strategiyasi sifati uning tarkib va mazmun jihatdan boyligi, qo'llanilayotgan ilmiy yondashuvlar va ilg'or usullarning soni va teranligi bilan aniqlanadi. Raqobatbardosh mamlakatlarning iqtisodiy taraqqiyoti tendentsiyalari tovarlarning tashqi bozorlardagi raqobatbardoshligini ta'min etish va tovarlar hayotiylik siklining keyingi bosqichlarida sarf xarajatlarni ko'p martalik tejash maqsadida ilmiy-tadqiqot va tajriba – konstruktorlik ishlari, menejment tizimini shakllantirish, strategik marketing borasida xarajatlarning oshishi bilan tavsiflanadi. Bu xildagi savollar "Strategik menejment" kursida batafsilroq yoritilganligini aytib o'tishimiz joiz.

O'tgan davr va istiqbolda tovarlarning foydalilik sikli dinamikasi tahlili quyidagi savollarga javob berishi lozim: kechagi foyda hisobiga firma qanday kun kechirgan, bugun u qanday kun kechirmoqda, ertangi kunda uning kun kechirishi qanday bo'ladi? Bu savollarga javob berish uchun firmaning har bir tovari bo'yicha foydalilik sikli ishlab chiqiladi.

Firma va tovarlarning raqobatbardoshligini aniq bozorlar bo'yicha tahlil qilish va bir xil tovarlar, ularning bozor segmentlari uchun muqobil variantlarni bashoratlash talab etiladi. Tovarlarning muqobil variantlari va bozor segmentlari soni uchtadan kam bo'lmasligi lozim. Bu ayni chog'da murakkab muammo sanaladi. U firma tashqi muhiti omillari, o'xshash tovarlar bo'yicha boshqa firmalarning raqobatbar-doshliligi, ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasi

tahlili va "Strategik menejment" kursida batafsil ko'rib chiqiluvchi boshqa omillarni qamrab oladi.

Mahsulotlar ishlab chiqarish yillik rejasining zararsizligi, uning minimal qiymati firma faoliyatining barqarorligi va uning kafolatlangan taraqqiy etishini ta'minlovchi ko'rsatkichlardan biri sanaladi. Shartli – doimiy xarajatlarga mahsulot ishlab chiqarish dasturining o'zgarishi sharoitida ham shartli (nisbatan) o'zgarmaydigan mazkur tovarni ishlab chiqarishning yillik rejasi uchun xarajatlar kiradi. Bunday xarajatlar sirasiga mahsulot birligiga nisbatan hisob qilish mushkul bo'lgan kompleks umumsex va umumzavod xarajatlari kiradi. SHartli – o'zgaruvchan xarajatlarga ishlab chiqarish dasturlariga mutanosib ravishda o'zgarib boruvchi mazkur tovarni ishlab chiqarishning yillik rejasi uchun xarajatlar kiradi. Ular xomashyo va materiallar, butlovchi qismlar, energiya (alohida hisob yuritish imkoni mavjud bo'lganda), asosiy ishlab chiqarish ishchilarining ish haqi, aniq texnologik asbob-uskunalarning amortizatsiyasi kabilarni o'zida ifoda etadi. Bu xarajatlar ishlab chiqarilayotgan mahsulot birligiga nisbatan normalashtiriladi.

Ma'lum bir tovarlarning zararsizlik chegarasini topish va ularni tahlil qilish uchun resurslarni sarflashni hisobga olish tizimini avtomatlashtirish zarur.

Firmaning joriy holatini belgilab beruvchi sanab o'tilgan omillar tahlilidan so'ng, firma moliyaviy holatini tahlil qilish va baholash amalga oshiriladi. Firma moliyaviy holatini aks ettiruvchi asosiy ko'rsatkichlar sifatida quyidagi ko'rsatkichlarni qabul qilish tavsiya etiladi:

- Aktivlarning likvidligi;
- Qarz mablag'larini jalb etish;
- Resurslarning aylanuvchanligi;
- Mahsulot va ishlab chiqarishning rentabelligi;
- Firma faoliyat ko'rsatishining barqarorligi.

Firma moliyaviy ko'rsatkichlarining aniq bir tizimi tarmoq, mahsulot ishlab chiqarishning o'ziga xos xususiyatlari, firma o'lchamlari va shu kabi omillar bilan belgilanadi.

Kuchayib borayotgan raqobat kurashi sharoitida menejmentning tizimli, marketingli, dinamik va shu kabi yondashuvlariga rioya etilishi, birinchidan, aniq bir bozorlar bo'yicha tovarlarning har bir turining raqobatbardoshliligini va rentabelligini tahlil qilishni, ikkinchidan, tovarlar, bozorlar va yaxlit firma bo'yicha moliyaviy ko'rsatkichlarning o'zgarish strategiyasini bashoratlashni talab etadi. Boshqacha qilib aytganda, firma moliyaviy strategiyasini hozirgi kundagidek yuqoridan emas, balki quyidan – tovarlar va tovar va xizmatlar bozoridan boshlab shakllantirish lozim. Bu yumush o'ta murakkab bo'lsada, ammo xalqaro raqobatning kuchayib borishi sharoitida firma faoliyat ko'rsatishining barqarorligini boshqacha yo'l bilan ta'min etish o'ta mushkul vazifa hisoblanadi.

16.3. Tashkilotni boshqarish samaradorligini hisoblash uslubiyoti

Tashkilotni boshqarish samaradorligi ko'rsatkichlarini bizning fikrimizcha, ham statik va ham dinamik tarzda qarab chiqsh maqsadga muvofiqdir.

K. Uolsh o'zining "Menejmentning asosiy ko'rsatkichlari"[1] kitobida boshqaruv samaradorligini uch ko'rsatkich orqali o'lchashni taklif etadi:

- investitsiyalarning daromadliligi (ID);
- xususiy kapitalning daromadliligi (XKD);
- yalpi aktivlarning daromadliligi (YaAD).

Sanab o'tilgan ko'rsatkichlar tashkilotni boshqarish samaradorligini statik tarzda aks ettiradi. Bizga ma'lumki, mamlakat iqtisodiyoti taraqqiyotining hozirgi bosqichida mazkur ko'rsatkichlar hali amalda to'liq qo'llanilganicha yo'q. Shu sababli ular amaliyotga joriy qilinishi lozim bo'lgan ko'rsatkichlar sifatida tavsiya qilinadi. Quyida mazkur ko'rsatkichlarning mohiyati dastlabki manba asosida ochib beriladi.

Investitsiyalarning daromadliligi. "investitsiyalarning daromadliligi" tushunchasi (return on investment, ROI) korporativ moliyaning muhim konsepsiyalaridan biri bilan to'g'ridan to'g'ri bog'liqdir.

Aktivlarga qo'yilgan har bir dollar kapital bozorida olingan daromad bilan solishtirilishi lozim, chunki har bir jalb qilingan dollar uchun kompaniya bozor stavkalari bo'yicha to'lashi lozim bo'ladi. Aktivlardan samarali foydalanilganda, ya'ni ular foyda keltirgandagina, bunday to'lovlarni amalga oshirish uchun kompaniya imkon topa oladi. Shu sababli, tabiiy tarzda, foyda qiymatini mazkur foydani olish imkonini bergan aktivlar qiymati bilan bog'lagan holda investitsiyalarning daromadlilik ko'rsatkichiga ega bo'lishimiz mumkin. Agar ushbu ko'rsatkich kapital uchun xarajatlarga teng bo'lsa yoki undan ortiq bo'lsa demak, kompaniyaning bozor muhitida yashab qolish ehtimoli yuqori. Agar investitsiyalarning daromadliligi biror-bir kompaniyada kapital uchun xarajatlardan, ayniqsa uzoq muddatli davrlarda past bo'lar ekan, u holda ushbu kompaniyaning tez orada tanazzulga yuz tutishi tayin gap.

Tegishli hisob – kitoblarni amalga oshirish uchun birlamchi ma'lumotlar kerak bo'ladi. Buning uchun balansdan aktivlar qiymati, foyda va zararlar to'g'risidagi hisobotdan esa – foyda qiymati olinadi. Mazkur ko'rsatkichlarni o'zaro bog'lagan holda, aniq bir kompaniya uchun investitsiyalarning daromadliligi ko'rsatkichini aniqlashimiz mumkin.

"Investitsiyalarning daromadliligi" konsepsiyasi universal bo'lsada, biroq mazkur ko'rsatkichning o'zini hisoblash uslubiyoti turlicha bo'lishi mumkin. "Investitsion loyihalarning samaradorligini baholashga doir uslubiy ko'rsatmalar" ga tayangan holda investitsiyalarning daromadliligini aniqlash tavsiya etiladi.

Yuqorida tilga olib o'tilgan K. Uolshning kitobida xususiy kapitalning daromadliligi (XKD) va yalpi aktivlarning daromadliligi (YaAD)ni hisoblashga doir misollar keltirilgan.

---

[1]Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. – М.:Дело, 2001.

Xususiy kapitalning daromadliligi (XKD) koeffitsiyenti aksionerlarning umumiy daromadlari qiymatini o'lchaydi. Ushbu koeffitsiyentning yuqori qiymati kompaniya faoliyatining muvaffaqiyatidan darak beradi, bu esa o'z navbatida,kompaniya aktsiyalarining bozor kursi o'sishiga va kompaniya taraqqiyoti uchun yangi sarmoyalarni jalb etishning engillashishiga zamin yaratib beradi. Bozorda kompaniyaning faoliyat yuritishi uchun qulay shart-sharoitlar mavjud bo'lgan sharoitda, kompaniya o'z faoliyati ko'lamlarini osongina kengaytirishi mumkin, bu esa o'z navbatida foydaning o'sishiga olib keladi va sikl qaytadan takrorlanadi.

Yalpi aktivlarning daromadliligi (YaAD) koeffitsiyenti kompaniya xususiy kapitalining yuqori daromadliligini ta'minlash uchun yetarlicha bazaga ega yoki ega emasligini ko'rsatadi. Kompaniya yalpi aktivlarning daromadliligining yuqori qiymatlarini ta'min eta olmas ekan, u holda o'z xususiy kapitalining yuqori daromadliligini ham hech qachon ta'min eta olmaydi.

Tashkilotni boshqarish samaradorligining qarab chiqilgan ko'rsatkichlari kompaniya faoliyatining yakuniy natijalarini aks ettiradi. Yakuniy natijalarning salomoqdorligi va samaradorligi ko'p jihatdan boshqaruvning yuqori darajada ilmiy asoslangan tamoyil va yondashuvlarga tayanishiga bog'liqdir.

Tashkilotni boshqarish samaradorligining dinamik ko'rsatkichlari tarkibiga birinchidan, o'lchash va tahlil qilish mumkin bo'lgan, ikkinchidan esa, tashkilot faoliyatining asosiy jabhalarini aks ettiruvchi ko'rsatkichlarni kiritishni tavsiya qilamiz.

Boshqaruv samaradorligining dinamik ko'rsatkichlari tarkibiga quyidagilarni kiritamiz:

1) Tahlil etilayotgan davrda (bir yil, ikki yil, besh yil va hokazo) xususiy kapital daromadliligining o'sish sur'atlari;

2) Tahlil etilayotgan davrda tashqi bozorlarda raqobatbardosh bo'lgan tashkilot mahsuloti solishtirma ulushining o'sish sur'atlari;

3) Tahlil etilayotgan davrda tashkilot innovatsion faoliyatining faollashuv sur'atlari;

4) Tahlil etilayotgan davrda tashkilot investitsion faoliyatining faollashuv sur'atlari;

5) Tahlil etilayotgan davrda personal savodxonlik darajasining ko'tarilish sur'atlari;

6) Tahlil etilayotgan davrda personal o'rtacha yoshining o'zgarishi;

7) Tahlil etilayotgan davrda personal qo'nimsizligining o'zgarishi;

8) Tahlil etilayotgan davrda tashkilot asosiy ishlab chiqarish fondlarining yangilanish sur'atlarining tezlashishi;

9) Tahlil etilayotgan davr mobaynida tashkilot texnologik asbob-uskunalari o'rtacha yoshining o'zgarishi.

Tashkilotni boshqarish samaradorligining sanab o'tilgan ko'rsatkichlarini hisoblash formulalarini keltirib o'tamiz. Tahlil etilayotgan davrda (bir yil, ikki yil, besh yil va hokazo) xususiy kapital daromadliligining o'sish sur'atlarini quyidagi formula asosida aniqlashni tavsiya qilamiz:

$$\Delta XSK = \frac{XSK_h - HSK_{o'}}{HSK_{o'}} \qquad (16.1)$$

Bu yerda: XSK_h- hisoblashlar amalga oshirilayotgan yilda xususiy kapitalning daromadliligi, %; $XSK_{o'}$ –xususiy kapitalning o'tgan davrlardagi daromadliligi.

Tahlil etilayotgan davrda tashkilotning tashqi bozorlarda raqobatbardosh bo'lgan mahsulotining solishtirma ulushining o'sish sur'atlari(Δ MR) ni quyidagicha aniqlashni taklif etamiz:

$$\Delta MR = \frac{KP_r - KP_{o'}}{KP}. \qquad (16.2)$$

Bu yerda: KP_r - hisoblashlar amalga oshirilayotgan yilda tashkilotning tashqi bozorlarda raqobatbardosh bo'lgan mahsulotining solishtirma ulushi, %; $KP_{o'}$ – o'tgan yillarda tashkilotning tashqi bozorlarda raqobatbardosh bo'lgan mahsulotining solishtirma ulushi, %.

Tahlil etilayotgan davrda tashkilot innovatsion faoliyatining faollashuv sur'atlarini (ΔIN.F.F.)quyidagi formula asosida aniqlashni tavsiya qilamiz:

$$\Delta IN.F.F = \frac{\Delta IF_h - \Delta IF_{o'}}{\Delta IF_{o'}} \cdot 100. \qquad \mathbf{(16.3)}$$

Bu yerda: Δ IF_h- hisoblashlar amalga oshirilayotgan yilda tashkilot-ning yalpi daromadi hajmida innovatsion faoliyatga xarajatlarning ulushi, %; Δ $IF_{o'}$- xuddi shunday, faqat o'tgan davrlar uchun.

Tahlil etilayotgan davrda tashkilot investitsion faoliyatining faollashuv sur'atlarini (ΔIFF) quyidagi formula yordamida aniqlash tavsiya etiladi:

$$\Delta IFF = \frac{I_h - I_{o'}}{10} \cdot 100. \qquad \mathbf{(16.4)}$$

Bu yerda: hisoblashlar amalga oshirilayotgan yilda barcha manbalar hisobidan tashkilotda oddiy va kengaytirilgan takror ishlab chiqarishning barcha yo'nalishlari (takror ishlab chiqarish, ishlab chiqarishni kengaytirish, texnik qayta qurollantirish, yangi ishlab chiqarish va boshqarish texnologiyalari va boshqalar) bo'yicha amalga oshirilgan investitsiyalar; $I_{o'}$ -xuddi shunday, faqat o'tgan davrlar uchun.

Tahlil etilayotgan davrda personal savodxonlik darajasining ko'tarilish sur'ati (ΔPO')ni quyidagi formula bo'yicha aniqlashni tavsiya qilamiz:

$$\Delta PO' = \frac{PO'_h - PO'_{o'}}{PO'} \cdot 100. \qquad \mathbf{(16.5)}$$

Bu yerda: PO'$_h$- hisoblashlar amalga oshirilayotgan yilda personalni maktab va o'quv yurtlarida o'qitishning o'rtacha yillari soni; PO'$_o$- xuddi shunday, faqat o'tgan davrlar uchun.

Tahlil etilayotgan davrda personal o'rtacha yoshining o'zgarishi (ΔPYO)ni quyidagi formula asosida aniqlashni tavsiya etamiz:

$$\Delta PYO = \frac{PYO_h - PYO_o}{PYO_o} \cdot 100. \qquad \textbf{(16.6)}$$

Bu yerda: PYO$_h$- hisoblashlar amalga oshirilayotgan yilda personalning o'rtacha yoshi, yil; PYO$_o$- xuddi shunday, faqat o'tgan davrlar uchun.

Tahlil etilayotgan davrda barcha sabablar bo'yicha personal qo'nimsizligining o'zgarishi (ΔPQ)ni quyidagi formula asosida aniqlash tavsiya qilinadi:

$$\Delta PQ = \frac{PQ_h - PQ_o}{PQ_o} \cdot 100. \qquad \textbf{(16.7)}$$

Bu yerda: PQ$_h$- hisoblashlar amalga oshirilayotgan yilda personalning barcha omillar hisobiga qo'nimsizligi, %; PQ$_o$- xuddi shunday, faqat o'tgan davrlar uchun.

Tahlil etilayotgan davrda tashkilot asosiy ishlab chiqarish fondlarining yangilanish sur'atlarining tezlashishi (ΔAF) ni quyidagicha hisoblash tavsiya qilinadi:

$$\Delta PQ = \frac{PQ_h - PQ_o}{PQ_o} \cdot 100. \qquad \textbf{(16.8)}$$

Bu yerda: AF$_h$- hisoblashlar amalga oshirilayotgan yilda tashkilot asosiy ishlab chiqarish fondlarining yangilanishi, %; AF$_o$- xuddi shunday, faqat o'tgan davrlar uchun.

Tahlil etilayotgan davr mobaynida tashkilot texnologik asbob-uskunalari o'rtacha yoshining o'zgarishi (ΔTAUYO)ni quyidagi formula bo'yicha izlab topishni tavsiya qilamiz:

$$\Delta YAIYO = \frac{TAUYO_h - TAUYO_o}{TAUYO_o} \cdot 100. \qquad \textbf{(16.9)}$$

Bu yerda: TAUYO$_h$ - hisoblashlar amalga oshirilayotgan yilda tashkilot texnologik asbob-uskunalarining o'rtacha yoshi; TAUYO$_o$- xuddi shunday, faqat o'tgan davrlar uchun.

16.4. Tashkilotning istiqboldagi raqobatbardoshligi indikatori sifatida uning amal qilish barqarorligini baholash

Tashkilotning barqarorligini amerikalik iqtisodchilar[1] quyidagi umumlashtirilgan ko'rsatkich asosida aniqlashni taklif qilishadi:

$$Z= 1{,}2X_1 +1{,}4X_2+3{,}3X_3+0{,}6X_4+1{,}0X_5 \qquad (16.10)$$

Bu yerda: X_1– ishchi kapitalning samaradorlik ko'rsatkichi;X_2- jamg'arilgan kapitalning samaradorlik ko'rsatkichi; X_3– ishlab chiqarish rentabelligi; X_4- qarzdorlik ko'rsatkichi;X_5- aktivlarning samaradorlik ko'rsatkichi.

$$X_1 = \frac{A_{mab.} - QM_{maj.}}{A}. \qquad (16.11)$$

Bu yerda: $A_{mab.}$-aylanma mablag'lar; $QM_{maj.}$- qisqa muddatli majburiyatlar; A – umumiy aktivlar.

$$X_2 = \frac{K_{jam}}{A}. \qquad (16.12)$$

Bu yerda: K_{jam}- jamg'arilgan kapital.

$$X_3 = \frac{F_{bal}}{A}. \qquad (16.13)$$

Bu yerda: F_{bal}- balans foydasi.

$$X_4 = \frac{K}{Q}. \qquad (16.14)$$

Bu yerda: K – firma kapitali (asosiy fondlar va nomoddiy aktivlarning yig'indisi); Q – firmaning umumiy qarzi.

$$X_5 = \frac{V}{A}. \qquad (16.15)$$

Bu yerda: V-umumiy sotish hajmi.

---

[1]. Экономика и жизнь. – 1995. №2. –С.9.

Sanab o'tilgan ko'rsatkichlar bir paytning o'zida firma faoliyat ko'rsatishining samaradorlik ko'rsatkichlari sifatida ham xizmat qilishi mumkin.

Firmaning barqarorlik ko'rsatkichi amerikalik iqtisodchilarga bankrot bo'lish xavfi mavjud korporatsiyalarning 90 %ini bankrotlik yuzaga kelishidan bir yil oldin, 70% ga yaqinini – ikki yil oldin va 50 %ga yaqinini esa – bankrot bo'lishidan besh yil oldin aniqlash imkonini berdi. Agar, $Z>3$ bo'lsa, firma barqaror, agar $Z<1,8$ bo'lsa firma faoliyati nobarqaror hisoblanadi.

16.5. Moliyaviy menejment obyektlari va subyektlari

Mazkur punktni shakllantirishda "Moliyaviy menejment" darsligida[1] chop etilgan professor I.A. Akodisning ishlanmalaridan foydalanildi.

Moliyaviy menejmentning obyektlari bo'lib:

- Daromad va tushumlar;
- Xarajatlar va ajratmalar;
- Tashkilot faoliyatining samaradorligi;
- Moliyaviy munosabatlarni boshqarish jarayonlari hisoblanadi.

Tashkilot moliyaviy munosabatlarining kontragentlari sifatida quyidagilar ishtirok etishlari mumkin:

1) Ishchilarga ish haqi, dividendlar, foizlar to'lash asnosida tashkilotning ishchi va xodimlari;

2) Xomashyo, materiallar, butlovchi qismlar, energiya, asosiy ishlab chiqarish fondlarining yangi elementlari va boshqa shu kabi tashkilotga kirish elementlarini ta'min etuvchilar;

3) Tashkilotning mahsulot va xizmatlarini iste'mol qiluvchilar;

4) Davlat – davlat va mahalliy byudjetlar, byudjet va byudjetdan tashqari fondlar. Byudjetlar va boshqa markazlashgan fondlar daromadining asosiy qismi tashkilotlarning mablag'lari evaziga shakllanadi;

5) Bir tomondan tashkilot bo'linmalari o'rtasidagi, boshqa bir tomondan esa-boshqaruvning yuqori turuvchi xo'jalik idoralari bo'g'inlari bilan munosabatlarni qamrab oluvchi, vertikal bo'yicha tarmoq ichidagi pul munosabatlari. Pul munosabatlarining vertikali oddiy va kengaytirilgan takror ishlab chiqarishni moliyalashtirishni ta'min etuvchi va shuningdek, maxsus fondlar va zaxiralar (amortizatsiya fondi, ishlab chiqarish, fan va texnikani rivojlantirish fondlari va boshqalar) orqali kapital shakllantiriladigan, harakatda bo'ladigan va jamg'ariladigan asosiy xo'jalik yacheykasi – tashkilotning o'zi orqali o'tadi;

6) Turli bank – moliya operatsiyalarini amalga oshiruvchi va keng doiradagi bank xizmatlarini ko'rsatuvchi, banklar;

7) Birjalar (fond, valyuta va tovar – xomashyo), sug'urta tashkilotlari va moliya – kredit tizimining boshqa kontragentlari.

Moliyaviy munosabatlarni boshqarish jarayonlari pul mablag'larini fondlarga jamlash (shu jumladan kapitalni shakllantirish), ularni taqsimlash, foydalanish va

[1]. Финансовый менежмент: Учебник/под.ред. Г.Б. Поляка. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997.

tashkilotning ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyoti samaradorligini baholash jarayonlarini o'z ichiga oladi. Moliyaviy menejment sohasida ishlarni sifatli bajarishning muhim shartlari bo'lib: 1) o'zaro iqtisodiy – moliyaviy munosabatlarda ikki yoqlama buxgalteriya va barterga yo'l qo'ymaslik; 2) axborotlarga ega bo'lishning ilmiy asoslangan usullaridan va ishonchli, tezkor texnik vositalardan foydalanish evaziga axborot ta'minoti sifatini oshirish; 3) moliyaviy va buxgalteriya hisobi bo'yicha xalqaro standartlar (andozalar)ga o'tish hisoblanadi.

2001-yilning boshlarida moliyaviy hisobotlarning xalqaro andozalari bo'yicha Qo'mita buxgalteriya hisobi va moliyaviy hisobotning 40 ta xalqaro standartlarni ishlab chiqdi va nashr qildi (16.1- jadval).

16.1 –jadval.

Moliyaviy hisobotning xalqaro standartlari

Standartning tartib raqami, №	**Standartning nomlanishi**
MHXS - 1	Moliyaviy hisobotlarni taqdim etish
MHXS - 2	Zaxiralar
MHXS - 4	Amortizatsiya to'g'risida hisobot
MHXS - 7	Pul mablag'larining harakati to'g'risida hisobot
MHXS – 8	Sof foyda yoki zarar, hisob siyosatidagi fundamental xatoliklar va o'zgarishlar
MHXS - 11	Pudrat shartnomalari
MHXS - 12	Soliqlar
MHXS - 14	Segmentli hisobotlar
MHXS - 15	Narxlarning o'zgarishini aks ettiruvchi axborotlar
MHXS - 16	Asosiy vositalar
MHXS - 17	Ijara
MHXS - 18	Yalpi daromad
MHXS - 19	Xodimlarning rag'batlantirilishi va nafaqa to'lovlari
MHXS - 20	Hukumat subsidiyalari
MHXS - 21	Valyuta kursi o'zgarishlarining ta'siri
MHXS - 22	Kompaniyalarning birlashishi
MHXS - 23	Zaymlar bo'yicha foizlar
MHXS - 24	YUqori turuvchi tashkilotlar to'g'risida ma'lumotlar
MHXS - 25	Investitsiyalarni hisobga olish
MHXS - 26	Pensiyalar bo'yicha hisob va hisobot
MHXS - 27	Jamlanma moliyaviy hisobotlar
MHXS – 28	Uyushgan kompaniyalarning hisoboti
MHXS – 29	Giperinflyatsiya sharoitida moliyaviy hisobot
MHXS - 30	Banklarning moliyaviy hisoboti
MHXS - 31	Qo'shma korxonalarning moliyaviy hisoboti
MHXS - 32	Moliyaviy instrumentlar

MHXS - 33	Bitta aktsiya hisobida foyda
MHXS - 34	Oraliq moliyaviy hisobot
MHXS - 35	Diskont bo'yicha operatsiyalar
MHXS - 36	Aktivlarning qadrsizlanishi
MHXS - 37	Ko'zda tutilmagan xarajatlar
MHXS - 38	Nomoddiy aktivlar
MHXS - 39	Moliyaviy instrumentlar: tan olish va baholash
MHXS – 40	Investitsion mulk

Tashkilot moliyaviy menejmentining bosh subyekti bo'lib moliyaviy direktor (moliyaviy top menejer) hisoblanadi va uning buysunuvida moliyaviy menejerlar faoliyat ko'rsatishadi.

Moliyaviy menejerning kasbiy majburiyatlari va huquqlarini quyidagicha guruhlashtirishimiz mumkin[1]:

•Tashkilot faoliyatining samaradorligini ta'minlash yuzasidan normativ moliyaviy nazorat, bu xarajat va ajratmalarni maqbullashtirish, pullik daromadlar va tushumlarni ko'paytirish, daromadlarning xarajatlardan ortiqcha bo'lishi borasida moliyaviy menejment sohasi xodimlarining doimiy qayg'urishlarida aniq o'z ifodasini topadi;

•Moliyaviy faoliyatni rejalashtirish, moliyaviy qarorlarni ishlab chiqish, amalga oshirish va tahlil qilish;

•Buysunuvchi xizmatlarning har bir xodimi huquq va majburiyatlarini belgilab berish;

•Tashkilot barcha bo'linmalarining samaradorligini oshirishni rag'batlantiruvchi mehnatga haq to'lash tizimini tanlash;

•Moliyaviy xizmatning barcha hujjatlarini imzolash va ijrochilariga yo'llash;

•Moliyaviy ishlarning ayrim uchastkalari bo'yicha javobgarlikni tashkilotning boshqa bo'linmalaridan biri yoki tashqi ijrochilar – "pudratchilar" zimmasiga yuklash: audit, akkaunting, trast boshqaruv (masalan, qimmatli qog'ozlarni boshqarishda), qo'shma faoliyat borasida hamkorlik, vositachilik, shu jumladan birja faoliyatini amalga oshirish, kontraktlar tuzish yoki investitsion qarorlar qabul qilishda iqtisodiy, huquqiy va boshqa turdagi ekspertizalarni amalga oshirish;

•Tashkilotning hisob-analitik, investitsion, taqsimlash siyosati asnosida tashkilotning moliyaviy strategiyasini ishlab chiqish va uning yo'nalishlarini aniqlashtirish va shu kabilar.

Tashkilot moliyaviy xizmatining asosiy funksiyalarini sanab o'tamiz:

1) Moliya – kredit jarayonlarini bashoratlash va rejalashtirish. Biznes – rejaning kassa ijrosini ta'minlash, kreditlash va shu kabilar yuzasidan banklar bilan o'zaro aloqaga kirishish;

[1]Финансовый менежмент: Учебник/под.ред. Г.Б. Поляка. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997.

2) Joriy xarajatlar, mahsulotlarni sotish, daromadlarni taqsimlash bilan bog'liq operativ faoliyat;

3) Moliyaviy bozorlar: qimmatli qog'ozlar, fond, valyuta birjalari, valyuta operatsiyalari va boshqalar;

4) Kapital qo'yilmalar va nomoddiy aktivlar, ilmiy-tadqiqot, tajriba – konstruktorlik ishlarini moliyalashtirish va shu kabilar;

5) Tahlil, axborot, reyting baholash, ichki audit;

6) Asosiy va aylanma kapitalning holati, harakati va moliyalashtirilishi ustidan nazorat.

7) Davlatning markazlashgan fondlariga soliq to'lovlari va boshqa majburiy ajratmalarni o'tkazish, ulardan maqsadli ajratmalar olish.

Asosiy xulosalar

1. Moliyaviy menejmentning tuzilmasi va tamoyillari yuqoridan pastga emas, balki pastdan yuqoriga tomon, bozordagi har bir tovardan boshlab (dastlab - sintez, so'ngra esa - tahlil) shakllantirilishi lozim.

2. Nafaqat taktik moliyaviy menejment bilan, balki ayni chog'da muhim va murakkab bo'lgan strategik moliyaviy menejment bilan ham shug'ullanishimiz lozim.

3. Tashkilot moliyaviy holatini tashxislashni va uning monitoringini amalga oshirish uning istiqboldagi raqobatbardoshligining muhim indikatori sifatida tashkilot faoliyat ko'rsatishining barqarorligini aniqlash talab etiladi.

Nazorat savollari

1. Moliyaviy menejment maqsadlarining mohiyatini ochib bering?

2. Hozirgi davrda moliyaviy menejmentning asosiy funksiyalari nimalardan iborat?

3. Strategik moliyaviy menejment taktik moliyaviy menejmentdan nimasi bilan farq qiladi?

4. Moliyaviy ko'rsatkichlarga qanday talablar qo'yiladi?

5. Tashkilot faoliyati samaradorligini aniqlab beruvchi moliyaviy ko'rsatkichlarni nima uchun dastlab sintezlash, so'ngra tahlil qilish lozim?

6. Strategik marketing va strategik moliyaviy menejment o'rtasida qanday bog'liqliklar mavjud?

7. Raqobatbardoshlik nuqtai nazaridan tashkilotning moliyaviy holati qanday tahlil qilinadi?

8. Tovarlarning dinamikadagi foydalilik sikli komponentlarini ochib bering?

9. Ishlab chiqarish dasturlarining zararsizlik chegarasi qanday aniqlanadi?

10. Firma faoliyati moliyaviy ko'rsatkichlari tizimini ochib bering?

11. Tashkilotni boshqarish tizimi samaradorligining mohiyatini ochib bering?

12. Tashkilotni boshqarish tizimi samaradorligi bilan sifat o'rtasida qanday bog'liqliklar mavjud?

13. Tashkilot faoliyatining barqarorligini baholash tamoyillarini ochib bering?

14. Investitsiyalarning daromadliligi qanday aniqlanadi?

15. Xususiy kapitalning daromadliligi qanday aniqlanadi?

16. Moliyaviy menejment obyektlarini sanab bering va ularning mazmunini ochib bering?

17. Moliyaviy menejment subyektlarini sanab bering va ularning mazmunini ochib bering?

18. Moliyaviy hisobotlar va xalqaro standartlarining o'rni va ahamiyatini tushuntirib bering?

GLOSSARIY

Avtomatlashtirilgan tizim - turli xil tavsifdagi jarayonlarni avtomatlashtirish uchun mo'ljallangan personal, texnik, dasturiy va boshqa shu kabi vositalar majmui.

Agentlik – biror-bir muassasaning mahalliy bo'linmasi yohud vositachi tashkilot.

Aglomeratsion samara - ixcham joylashgan obyektlar, agar ular o'zaro hamohanglikda bo'lsa, yopiq tarzda joylashgan obyektlarga nisbatan doimo samarali bo'lishida aks etuvchi ishlab chiqarishni joylashtirishning majmuali omili.

Amortizatsiya - ishlab chiqarish vositalari qiymatining ishlab chiqarilayotgan mahsulotga asta – sekinlik bilan o'tib borish jarayoni.

Atomistik mehnat taqsimoti – E. Dyurkgeym bo'yicha – mehnat taqsimotining patalogik shakli bo'lib, unga ko'ra mehnat jarayonlarining yuqori darajadagi ixtisoslashuvi turli vazifalarni bajaruvchi insonlar o'rtasidagi aloqalarning kamayishi bilan birga yuz beradi, bu esa organik birdamlikka putur etishiga, bajariladigan vazifalarning mavhumlashishiga, ijtimoiy nizolarning kelib chiqishiga sabab bo'ladi.

ABC usuli – muhimlilik darajasi ko'rsatkichiga muvofiq material va xomashyo zaxiralarini tasniflash. Mazkur ko'rsatkich asosida zaxiralarni boshqarish va nazorat qilish borasidagi butun bir faoliyat amalga oshiriladi.

Aktivlarning bozor qiymati- balans qiymatidan farqli ravishda asosiy fondlarni real tarzda sotish mumkin bo'lgan narxi.

Bazis foyda – hisobot yilining kutilayotgan foydasi. Bazis foydasidan turli tahliliy usullar yordamida aniqlanuvchi rejalashtirilayotgan yil foydasini hisob-kitob qilishda asos sifatida bazaviy rentabellikni aniqlashda foydalaniladi.

Biznes-reja- korxonaning ma'lum bir davr mobaynida erishishi lozim bo'lgan ko'rsatkichlarini belgilab beruvchi tadbirkorlik faoliyatining batafsil rejasidir. Yangidan tashkil etilayotgan korxonalar va tadbirkorlik subyektlari uchun biznes-reja kapitalni safarbar qilish yoki kredit olish borasida muhim hujjat bo'lib hisoblanadi.

Birja – belgilangan tartibdagi birja tartib – qoidalari asosida o'tkaziluvchi, ochiq va oshkora savdolar shaklida amalga oshiriluvchi birja savdosini tashkillashtirish va tartibga solish orqali tovar, xomashyo, mahsulot, qimmatli qog'ozlar, valyuta va shu kabilarning ulgurji bozorlarini shakllantirishda ishtirok etuvchi yuridik shaxs huquqiga ega bo'lgan korxona. Birja brokerlarni bino va aloqa vositalari bilan ta'minlaydi, operatsiyalarni hisobga olishni amalga oshiradi, birja narxlarini belgilaydi, hisob-kitoblarni amalga oshirishga ko'maklashadi, namunaviy kontraktlarni ishlab chiqadi, nizolarni hakamlik tartibida hal qilinishini ta'minlaydi. Birja tovariga bog'liq ravishda birjalar fond, valyuta, tovar, fyuchers va universal birjalarga bo'linadi.

Buxgalterlik kelishuvlari – buxgalteriya hisobida foydalaniluvchi usullar va amaliyotlar. Buxgalterlik kelishuvlari - buxgalteriya hisobida foydalaniluvchi usullar va amaliyotlar hisoblansada, ammo ular rasman ma'qullanmagan va tavsiya etilmagan.

Bashoratlash - istiqbolni oldindan belgilash; biror bir aniq obyekt yoki jarayonning avvalgi va hozirgi holatini tadqiq etish asnosida uning o'zgarish sur'atlarini aniqlashga qaratilgan bilim va tajriba talab etuvchi faoliyat turi.

Bashoratlash gorizonti – ko'zda tutilgan aniqlik doirasida bashoratlash ko'rsatkichlari bajariladigan chegaraviy muddat.

Bashoratlash usullari- ilmiy asoslangan istiqbolli bashoratlarni ta'min etuvchi usullar: ekspert baholash, ekstrapolyatsiya, modellashtirish, o'xshashliklarni qo'llash va shu kabi usulllar.

Boldrij nomidagi mukofot - AQSh hukumati tomonidan har yili beriluvchi mukofot. Mazkur mukofot sifatni oshirish sohasida muvaffaqiyatga erishgan amerika kompaniyalariga beriladi.

Bozor kapitalizatsiyasi-birjada qimmatli qog'ozlarni sotib olish uchun talab etiluvchi kapital. Bitta aktsiyaning kapitalizatsiya darajasi va butun bir aksionerlik kompaniyasining kapitalizatsiyasi farqlanadi.

Bozor narxi - ma'lum bir bozorda tovarlarni sotib olish mumkin bo'lgan o'rtacha narx yoki aniq bir muddat mobaynida ma'lum bir tovar bo'yicha bitimlarni amalga oshirishning o'rtacha narxi.

Vertikal integratsiya – pirovard mahsulotni ishlab chiqarish, sotish, iste'mol qilishda umumiy tarzda ishtirok etish bilan bog'liq bo'lgan korxonalarning ishlab chiqarish va tashkiliy jihatdan birlashishidir. Vertikal integratsiya xomashyo va materiallarni yetkazib beruvchilarni, mahsulot va buyumlarning uzel va detallarini tayyorlovchilarni, yakuniy mahsulotlarni yig'uvchilarni, pirovard mahsulotlarni sotuvchilarni va ularning iste'molchilarini qamrab oladi.

Geografik mehnat taqsimoti – turli darajadagi alohida olingan va o'zaro iqtisodiy jihatdan bog'liq bo'lgan iqtisodiy hududlar: mintaqalar, mamlakatlar va shu kabilarning ishlab chiqarish borasidagi ixtisoslashuvi, ular o'rtasidagi mahsulot va xizmatlarning o'zaro ayriboshlanishi. Geografik mehnat taqsimoti turli hududlarning o'ziga xos bo'lgan tabiiy, iqtisodiy, ijtimoiy, milliy – tarixiy va shu kabi jihatlariga ko'p jihatdan bog'liqdir.

Global bashoratlash - insoniyatning hayot kechirish muhiti va umuman olganda bashariyat taraqqiyotining istiqbollari borasida umum jahon miqyosidagi bashoratlarni ishlab chiqish.

Gorizontal integratsiya – bir turli mahsulotlar ishlab chiqaruvchi va o'xshash texnologiyalarni amalda qo'llovchi korxonalarning birlashmasi.

Gorizontal mehnat taqsimoti – ishlarni va turli yumushlarni ularni tashkil etuvchi komponentlarga ajratishni ko'zda tutadi.

Davlat korxonasi - asosiy vositalari davlat tasarrufida bo'lgan, rahbarlari esa davlat idoralari tomonidan tayinlanuvchi va (yoki) ozod qilinuvchi korxona.

Debitorlik qarzi - o'zaro xo'jalik aloqalari natijasida turli xil yuridik va jismoniy shaxslarning korxona oldida vujudga kelgan qarzdorligi. Odatda,

ko'pchilik holatlarda debitorlik qarzi tovar va mahsulotlarni kreditga sotish natijasida vujudga keladi.

Yechimlar daraxti - mavjud muqobil variantlar va ularning mumkin bo'lgan ehtimolli oqibatlarining sxema ko'rinishida ifodalanishi.

Yordamchi ishlab chiqarish – asosiy ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatish uchun zarur bo'lgan korxona ishlab chiqarish faoliyatining bir bo'lagi.

Joriy bozor qiymati- bozorda har bir aniq vaqt oralig'i uchun talab va taklif asosida aniqlanuvchi tovar va xizmatlarning joriy qiymati.

Zararsizlik nuqtasi- umumiy xarajatlar umumiy daromadlarga teng bo'lgan ishlab chiqarish hajmi.

Ishlab chiqarishning balansli sxemasi- ishlab chiqarish jarayonlarining sifat va miqdor tavsiflari bilan ifodalanuvchi ishlab chiqarishning ketma-ketlikdagi bosqichlarining tuzilmaviy aks ettirilishi.

Ishlab chiqarish xarajatlari vedomosti - korxonaning mahsulot va xizmatlar ishlab chiqarish, ishlar bajarish, mahsulot va xizmatlarni sotish bilan bog'liq bo'lgan pul ko'rinishida ifodalanuvchi yalpi xarajatlari ro'yxati.

Ichki axborotlar – korxona faoliyatiga tegishli bo'lgan hali rasman e'lon qilinmagan ma'lumotlar. Birja bitimlarini tuzishda ichki axborotlardan foydalanish noqonuniy bo'lib hisoblanadi.

Ishlab chiqarish vaqti- kapital yoki korxona mablag'larining ishlab chiqarish sohasida bo'lishining davomiyligi. Ishlab chiqarish vaqti ishlab chiqarishga ishlab chiqarish mablag'lari va ashyolarining kelib tushishidan to tayyor mahsulotning omborlarga joylashtirilishigacha bo'lgan muddatni o'z ichiga oladi.

Iqtisodiyotning ikkilamchi sektori – qayta ishlovchi sanoat, qurilish va shu kabilarni o'z ichiga oluvchi tarmoqlar.

Ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash – bir vaqtning o'zida bir-biriga bog'liq bo'lmagan ishlab chiqarish turlarini rivojlantirish, bir korxona yoki kontsern doirasida ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar assortimentini kengaytirish. Ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, iqtisodiy navf olish va bankrotlikning oldini olish maqsadida diversifikatsiyadan foydalaniladi.

Industrial jamiyat - milliy iqtisodiyotda sanoat tarmoqlari ustun mavqega ega bo'lgan iqtisodiy jihatdan taraqqiy etgan jamiyatning ko'rinishi. Industrial jamiyat mehnat taqsimotining taraqqiy etganligi, tovarlarning yalpi sur'atlarda ishlab chiqarilishi, ishlab chiqarishning avtomatlashtirilishi va mashinalashtirilishi, xizmatlar ko'rsatish va kommunikatsiya sur'atlarining yuksak darajada rivojlanganligi, ijtimoiy-iqtisodiy sohani tartibga solish borasida davlat o'rnining o'sib borishi bilan tavsiflanadi.

Innovatsion texnologiyalar – yangiliklarni amaliyotga joriy etish bosqichlarini qo'llab-quvvatlovchi usul va vositalar to'plami. Innovatsion texnologiyalarning quyidagi turlari farqlanadi: joriy etish; trening (kadrlarni tayyorlash va kichik korxonalar sonini ko'paytirish); konsalting; transfert; audit; injiniring.

Insayder- o'z mavqe'iga ko'ra ommaga oshkor qilinishi mumkin bo'lmagan axborot va ma'lumotlarga ega bo'lgan shaxs. Insayderlarning fond bitimlari jiddiy nazorat qilinadi, ro'yxatga olinadi va tegishli tartibda nashr qilinadi.

Ishlab chiqarishni intensivlashtirish – moddiy, moliyaviy va mehnat resurslaridan oqilona foydalanish, mehnatni tashkil etishning ilg'or usullarini va shuningdek, yangi texnika va texnologiyalarni ishlab chiqarish jarayonida izchil qo'llash asnosida ishlab chiqarish samaradorligini oshirish.

Internalizatsiya – bir korxonaning faoliyati doirasida ikki yoki undan ortiq ishlab chiqarish turlarini kombinatsiyalash.

Ishlab chiqarishning kontsentratsiyasi – yirik korxonalar bazasida ishlab chiqarishni tashkil etish shakli.

Ishlab chiqarishni takomillashtirish konsepsiyasi – ishlab chiqarish xarajatlari unumdorligini oshirish va mahsulot tannarxini pasaytirish yo'llarini ko'zda tutuvchi konsepsiya.

Ishlab chiqarish kooperatsiyasi - ma'lum bir turdagi mahsulotlarni birgalikda ishlab chiqaruvchi ixtisoslashgan korxonalar o'rtasidagi ishlab chiqarish aloqalarining shakli. Ishlab chiqarish kooperatsiyasi ijtimoiy va hududiy mehnat taqsimotining o'sib borishi bilan izohlanadi. Hududiy belgisiga ko'ra ishlab chiqarish kooperatsiyasi tumanlararo va tuman ichidagi, tarmoq belgisiga ko'ra – tarmoq ichidagi va tarmoqlararo kooperatsiyaga bo'linadi.

Ilmiy faoliyat - texnologik, muhandislik, iqtisodiy, ijtimoiy, gumanitar va shu kabi muammolarning echimi borasida yangi bilimlarni qo'llashga yo'naltirilgan aqliy faoliyat. Ilmiy faoliyatning asosiy diqqat - e'tibori fan, texnika va ishlab chiqarishning yaxlit bir tizim sifatida faoliyat ko'rsatishini ta'minlashga qaratiladi.

Ijtimoiy mehnat taqsimoti - jamiyatda insonlar o'rtasida ijtimoiy funksiyalarning taqsimlanishi va shunga bog'liq ravishda jamiyatda turli faoliyat sohalari: sanoat, qishloq xo'jaligi, fan, san'at va shu kabilarning vujudga kelishi.

Ishlab chiqarish hajmi – mavjud ishlab chiqarish omillari ko'magida ishlab chiqarilgan va iste'molchilar tomonidan ayni chog'da yohud kelgusida iste'mol qilinishi yoki bo'lmasa boshqa xil tovar va xizmatlarni ishlab chiqarishda foydalanilishi mumkin bo'lgan tovar va xizmatlar.

Ishlab chiqarish dasturi- mahsulot ishlab chiqarish va uni sotishning keng qamrovli rejasi. Uning miqdoriy ko'rsatkichlari mahsulot tarkibi va ishlab chiqarish hajmini belgilab beradi. Tovarlar nomenkalaturasi, assortimenti, tovar mahsuloti, yalpi mahsulot, sotilgan va sof mahsulot ishlab chiqarish hajmini o'lchovchi muhim ko'rsatkichlar bo'lib hisoblanadi.

Ishlab chiqarish strategiyasi – korxona umumiy strategiyasining korxonaning ishlab chiqarish faoliyatiga yo'naltirilgan bir qismi.

Ishlab chiqarish – tijorat sikli – xomashyo xarid qilishdan tortib, toki sotilgan tayyor mahsulot uchun haq olishgacha bo'lgan davr.

Ishlab chiqarish fondlari – ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirish borasida korxona ixtiyorida mavjud ishlab chiqarish vositalari. Ishlab chiqarish fondlari asosiy va aylanma fondlardan tashkil topadi.

Ishlab chiqarish buyurtmasi – bajarilishi lozim bo'lgan buyurtmaning asosini tashkil etuvchi detallar va ishlarning yaxlitligi. U tajriba – sinov ishlarini, ishlab chiqarish sexlari, konstruktorlik va texnologik byurolar bajaradigan ishlarni o'z ichiga oladi.

Ishlab chiqarish sikli – iste'mol qiymatiga ega bo'lgan mahsulot va xizmatlarni yaratish jarayonining boshlanishidan tortib, toki ularni ishlab chiqarishni yakunlashgacha bo'lgan davrni qamrab oladi.

Ishlab chiqarish – resurslarni tayyor mahsulotga aylantirish jarayoni. Ishlab chiqarish jarayonida ishlab chiqarish vositalaridan foydalaniladi.

Ishlab chiqarish kuchlarini joylashtirish – yalpi va hududiy mehnat taqsimoti asosida yuzaga chiquvchi tarixiy jarayon.

Ishlab chiqarishni joylashtirish – moddiy ne'matlar yaratish jarayonining sanoat, qishloq xo'jaligi, transport, qurilish kabi sohalarda geografik jihatdan yoyilishi. Ishlab chiqarishni joylashtirish ustun bo'lgan ishlab chiqarish usuli, ishlab chiqarish vositalariga mulkchilik shakli, hududiy mehnat taqsimotining o'ziga xos jihatlari, alohida hududlarning tabiiy, iqtisodiy, ijtimoiy shart – sharoitlari, aniq ishlab chiqarish va tarmoqlarni joylashtirish omillari bilan belgilanadi. Ishlab chiqarishni joylashtirish bilan aholi istiqomat qiluvchi manzillarning vujudga kelishi, ijtimoiy muassasalarining joylashtirilishi, turli hududiy –ishlab chiqarish aloqalarining rivoj topishi uzviy bog'liqdir.

Ishlab chiqarish rentabelligi – korxona aktivlaridan foydalanish darajasini ifoda etgani holda, foydaning ishlab chiqarish fondlariga nisbati sifatida hisoblab topiladi.

Ishlab chiqarishning maromiyligi- moddiy va mehnat resurslaridan oqilona foydalanish maqsadida ma'lum bir vaqt mobaynida mahsulot ishlab chiqarish hajmining bir tekis taqsimlanganlik darajasi.

Insayder bitimlari- kompaniya insayderlari tomonidan uning qimmatli qog'ozlari bilan amalga oshiriluvchi bitimlar.

Iqtisodiyot sektori – umumiy o'xshash jihatlarga ega bo'lgan iqtisodiyotning yirik bo'lagi bo'lib, nazariy yoki amaliy maqsadlarda uni iqtisodiyotning boshqa bo'laklaridan farqlash imkonini beradi. Xo'jalik yuritish shakllari bo'yicha xususiy, davlat va iqtisodiyotning boshqa sektorlari farqlanadi. Ishlab chiqarilayotgan mahsulot turi bo'yicha birlamchi, ikkilamchi va uchlamchi iqtisodiyot sektorlari farqlanadi.

Ishlab chiqarish zaxirasi- xususiy zaxira fondi va tashqi manbalardan sezilarli miqdordagi qo'shimcha mablag'larni jalb etmasdan turib mahsulot ishlab chiqarish hajmini ko'paytirish, mahsulot sifatini oshirish imkonini beruvchi korxona resurslaridan eng yaxshi tarzda foydalanishning ichki imkoniyatlari.

Ishlab chiqarish usuli- umuman olganda jamiyat hayotining ijtimoiy, siyosiy va ma'naviy jabhalarini shartlovchi ishlab chiqarish munosabatlari va ishlab chiqarish kuchlarining tarixan tarkib topgan aniq bir yaxlitligi.

Ijro etish muddati- ishlab chiqarish buyurtmasini bajarish yoki ma'lum bir xizmatlar ko'rsatish uchun zarur bo'lgan vaqt.

Ijtimoiy texnologiya- turli tavsifga ega ijtimoiy muammolarni hal etish, ijtimoiy rivojlanishi va rejalashtirish jarayonida ko'zda tutilgan maqsadlarga erishish borasida qo'llaniluvchi usullar, ta'sir choralari va vositalarning umumiyligi.

Ijtimoiy – professional tuzilma - kasb insonning mavjud bo'lish manbai sanaluvchi va ma'lum bir tayyorgarlikni talab etuvchi mehnat faoliyatining bir turi sifatida ko'riladigan kasblar bo'yicha mehnat taqsimotining ijtimoiy shakli.

Ishlab chiqarishning ixtisoslashuvi- korxona asosiy faoliyatining tor doiradagi mahsulotlar ishlab chiqarishga yo'naltirilishi.

Ishlab chiqarishni boshqarish-ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va foydani ko'paytirish maqsadida ishlab chiqilgan va amalda qo'llaniluvchi ishlab chiqarishni boshqarish shakl va tamoyillari, usul va vositalarining umumiyligi.

Ishlab chiqarish tipi- ishlab chiqarishning ixtisoslashuvi, hajmi va mahsulotlar nomenklaturasining doimiyligi, shuningdek buyumlarning ishchi o'rinlari bo'ylab harakatlanishi bilan shartlanuvchi ishlab chiqarishning texnik, tashkiliy va iqtisodiy xususiyatlarining umumiy tavsifi.

Ikkiyoqlama texnologiya- ham harbiy maqsadlarda va hamda fuqarolik mahsulotlarini ishlab chiqarishda foydalaniluvchi texnologiyalar.

Korxona aktivlari – pul mablag'lari, debitorlik hisoblari, aylanma fondlar, asosiy kapital va nomoddiy aktivlar. Koxonaning aktivlari – bu korxonaning pul qiymatiga ega bo'lgan va korxona balansining aktivida aks etuvchi mol – mulkidir.

Korxonaning daromad va xarajatlari balansi – korxona jamoasining manfaatlarini to'la qonli tarzda qondirish, korxonani ishlab chiqarish va ijtimoiy jihatdan taraqqiy ettirish, moddiy va moliyaviy resurslari harakatining o'zaro *hamohangligi va muvozanatliligini ta'minlash* maqsadida korxona tomonidan mustaqil tarzda bir yilga yoki chorakka mo'ljallab ishlab chiqiluvchi moliyaviy – iqtisodiy hujjat. Korxonaning daromad va xarajatlari balansi korxonaning kreditorlar bilan moliyaviy munosabatlarini aks ettiradi; daromad va xarajatlar hisob-kitobi, byudjetga to'lovlaridan tarkib topadi; korxonaning sof foydasini taqsimlash, korxona fondlari va zaxiralarini shakllantirishni ifoda etadi.

Korxona daromadi – sotishdan olingan umumiy mablag'lar yig'indisi. Korxonaning daromadi barcha faoliyat turlaridan olinuvchi moliyaviy tushumlarni aks ettiruvchi korxona ish faoliyatining iqtisodiy ko'rsatkichi hisoblanadi.

Korxonaning zaxirasi – korxonaning moddiy resurslari zaxirasi.

Korxonaning ishlab chiqarish xarajatlari – tovar va xizmatlar ishlab chiqarish borasidagi korxonaning moliyaviy *xarajatlarini aks ettiruvchi* korxona ish faoliyatining iqtisodiy ko'rsatkichi.

Kadrlarni rejalashtirish – tashkilotning talablaridan kelib chiqib xodimlarning layoqatlari va moyilliklarini hisobga olgan holda ishchi va xodimlarni joy – joyiga qo'yish borasidagi maqsadli faoliyat.

Kanban – bir ishlab chiqarish uchastkasidan ikkinchi bir ishlab chiqarish uchastkasiga ish yoki materiallarning o'tkazilishi amalga oshiriluvchi kartochka yoki shunga o'xshash qurilma.

Kvalifikatsiyali (malakaviy) mehnat taqsimoti – bajarilayotgan ishlarning javobgarlik, murakkablik va aniqlik darajasidan kelib chiqqan holda ijrochilar mehnatining taqsimlanishi. Malakaviy mehnat taqsimoti malakaviy – tarif ma'lumotnomalari bilan tartibga solinadi. Malakaviy mehnat taqsimotidan tashkilot personalining malakaviy tuzilmasi kelib chiqadi.

Konsalting kompaniyasi – bozorni tadqiq etish va bashoratlash, marketing tadqiqotlarini ishlab chiqish, loyihalar samaradorligini baholash, tashkiliy tuzilmalarni qaytadan barpo etish va tashkil etish, inqirozli vaziyatlardan chiqish yo'llarini izlab topish, obyektlar qiymatini baholash va shu kabilar bo'yicha xizmatlarni bajaruvchi kompaniya.

Korporativ sektor – korxonalarning butun bir xo'jalik faoliyatini qamrab oluvchi iqtisodiyot sektori.

Kichik korxona - har bir faoliyat turidan kelib chiqqan holda unda ishlovchilarning soni va xo'jalik aylanmasi cheklangan tijorat korxonasi.

Kam chiqitli texnologiya – eng kam chiqitlar bilan kifoyalanuvchi texnologiya.

Kichik seriyali ishlab chiqarish – odatda, mehnat sig'imli texnologiyalardan foydalangan holda mahsulotlarni uncha katta bo'lmagan miqdorlarda ishlab chiqarish.

Korxona faoliyatining umumiy tahlili – boshqarish va rejalashtirish, sotish va ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi, texnologiya, asbob-uskunalar, korxona personali nuqtai nazaridan korxonaning mavjud muammolarini tavsiflash imkonini beruvchi ko'rsatkichlar tahlili.

Korxona passivlari – korxonaga nisbatan barcha rasmiy talablar, o'z mablag'lari, qarz mablag'lari va jalb qilingan mablag'lardan iborat bo'lgan korxonaning majburiyatlari va mablag' manbalari.

Ko'rsatkichlar – obyekt yoki jarayonning umumlashgan tavsifi. Ko'rsatkichlar nazariy holatlarni empirik ma'lumotlar asosida tekshirib ko'rish imkonini beruvchi vosita hisoblanadi. Bir so'z bilan aytganda ko'rsatkichlar natijalar va vaziyatlarning raqamlarda ifodalangan miqdoriy va sifat jihatdan baholanishini ifoda etadi.

Kompaniyaning bozor qiymati - kompaniyaning xususiy kapitali va majburiyatlarining bozor qiymati.

Korxona zarari- korxona yo'qotishlarining puldagi ifodasi; xarajatlarning daromadlardan ortiqcha bo'lishi natijasida korxonaning moddiy resurslari va pul mablag'larining kamayishi.

Laplas me'zoni - qoplashning eng maqbul bo'lgan o'rtacha qiymatli muqobilini tanlab olish.

Loyiha – ma'lum bir cheklangan vaqt oralig'ida ko'zda tutilgan maqsadga erishish borasidagi hatti-harakatlarning ketma-ketligini o'zida aks ettiruvchi hujjat.

Marketing rejasi tahlili – ma'lum bir vaqt davomidagi voqealarning real tarzda rivojlanishini rejalashtirilgan yohud kutilayotgan natijalar bilan taqqoslanishini o'z ichiga oluvchi tahlil.

Mahsulotlar assortimenti – bu turli o'lcham va ko'rinishlari bo'yicha mahsulotlarning tarkibi.

Mehnat atomizatsiyasi – mehnat taqsimotining eng oxirgi darajasi; yaxlit ishlab chiqarish jarayonining bu xildagi maydalashtirilishi natijasida bevosita ijtimoiy aloqalarga putur yetadi va ishlab chiqaruvchilar ishlab chiqarishni texnologik va iqtisodiy jihatdan tashkillashtirish holatiga bog'liq bo'lib qoladi.

Maxfiy axborotlar – axborotlardan foydalana olish darajasi va mamlakat qonunchiligiga muvofiq egalik qilinishi cheklangan axborotlar. Maxfiy axborotlardan faqatgina tegishli tartibda ruxsat etilgan shaxslargina foydalana olishlari mumkin.

Material sig'imli ishlab chiqarish – ishlab chiqarish xarajatlari tarkibida xomashyo va asosiy materiallar sarfining ulushi yuqori bo'lgan ishlab chiqarish. Material sig'imli ishlab chiqarishlar ko'pchilik holatlarda xomashyo qazib olish yoki ishlab chiqarish hududlarida mujassamlashgan bo'ladi. Material sig'imli ishlab chiqarishlarga metall eritish va quyish, og'ir mashinasozlik, qurilish materiallari, shakar ishlab chiqarish va shu kabilarni kiritishmiz mumkin.

Material sig'imlilik – ishlab chiqarilayotgan mahsulotning natural birligi yoki qiymat birligi hisobida material va xomashyo sarfi. Material sig'imlilik tabiiy o'lchov birliklarida, pul yoki foiz ko'rinishlarida o'lchanadi.

Material va xomashyo tejovchi texnologiyalar – material va xomashyo sarfini kamaytirish, buyumlar material sig'imliligini pasaytirish imkonini beruvchi texnologik jarayonlar.

Moddiy ishlab chiqarish – bevosita moddiy qimmatlilar ishlab chiqarish va moddiy xizmatlar ko'rsatish, masalan: qurilish-montaj, yer ishlarini bajarish, ta'mirlash bilan bog'liq bo'lgan ishlab chiqarishlar. Insonlar yoki tizim ehtiyojlarini qondirishga xizmat qiluvchi mahsulot va buyumlar ishlab chiqarish moddiy ishlab chiqarishning asosiy maqsadi bo'lib hisoblanadi.

Moddiy ishlab chiqarish texnologiyasi- material yoki xomashyoning shakli, xususiyatlari, holatining o'zgarishi, tayyorlash, ishlov berish usul va vositalarining yaxlitligi tarzida aniqlanuvchi jarayon. Moddiy ishlab chiqarish texnologiyasi moddiy mahsulot olish maqsadida materiyaning sifatini yoki uning dastlabki holatini o'zgartiradi.

Monotovarli ixtisoslashuv - mamlakat xo'jaligining asosan eksportga mo'ljallangan bir yoki ikki – uch xildagi mahsulotlarni ishlab chiqarish borasidagi tor ixtisoslashuvi. Monotovarli ixtisoslashuv asosan rivojlanayotgan mamlakatlar uchun xos sanaladi.

Mahsulot nomenklaturasi – korxonaning ixtisoslashuvini belgilab beruvchi buyum va mahsulotlar guruhi ro'yxati.

Mehnat taqsimoti – ijtimoiy mehnat jarayonida mehnat faoliyati turli ko'rinishlarining alohidalashuvi. Quyidagi mehnat taqsimoti turlari farqlanadi: ijtimoiy ishlab chiqarish tarmoqlari bo'yicha umumiy mehnat taqsimoti; texnologik, malakaviy va funksional belgilari bo'yicha tashkilot ichidagi birlamchi mehnat taqsimoti.

Mahsulot rentabelligi- mahsulot ishlab chiqarishda resurslardan foydalanish darajasini tavsiflaydi. U mahsulot sotishdan tushgan tushumning mahsulot tannarxiga nisbati orqali aniqlanadi.

Mehnat sig'imli ishlab chiqarishlar-ishlab chiqarish xarajatlari tarkibida ishchi kuchi xarajatlari ulushi yuqori bo'lgan ishlab chiqarishlar. Ishlab chiqarilayotgan mahsulot birligiga mehnat xarajatlari bo'yicha ham mehnat sig'imli ishlab chiqarishlar farqlanadi. Mehnat sig'imli ishlab chiqarishlarga yengil sanoat, kimyoviy tolalar, rezina ishlab chiqarish, asbobsozlik kabilar kiradi.

Maxsus ishlab chiqarilgan mahsulot- alohida holatlar yoki alohida iste'molchilar uchun ishlab chiqarilgan mahsulot yoki xizmatlar.

Nazorat chizig'i - taqsimlashning o'rtacha qiymatidan tasodifiy va notasodifiy chetlanishlar o'rtasidagi farqlash chizig'i.

Nazorat grafigi – tasodifiy va notasodifiy chetlanishlarni farqlash uchun foydalaniluvchi ishlab chiqarish partiyasi statistik ko'rsatkichlarining vaqt diagrammasi.

Narxlarni ochish jarayoni – sotuvchi va xaridorlarning o'zaro aloqalari natijasida bozor sharoitida aktivlarga narx belgilash jarayoni.

Operatsiya – iste'mol qilinayotgan resurslarni tovar va xizmatlarga aylantirish jarayoni.

Operativ rejalashtirish- ko'zda tutilgan rejalar va ishlarni bajarish jadvallariga qo'shimchalar kiritish, ularni tuzatish va detallashtirishga qaratilgan joriy ishlab chiqarish – moliyaviy va ijrochilik faoliyatini rejalashtirish.

Optimal narx - mazkur bozor sharoitida eng yuqori foyda bilan sotilishi mumkin bo'lgan mahsulot birligi narxi.

Optimal rejalashtirish –iqtisodiy rivojlanishni ta'minlashning mumkin bo'lgan ko'plab variantlari orasidan resurslardan eng yuqori unum bilan foydalanishni ta'min etuvchi variantni tanlab olish imkonini beruvchi usul va vositalarning umumiyligi. Optimal rejalashtirishning asosini matematik dasturlash masalalarini hal etish tashkil etadi.

Og'ir sanoat – asosan ishlab chiqarish vositalari: mehnat qurollari, xomashyo, yoqilg'i ishlab chiqaruvchi sanoat tarmoqlari. Og'ir sanoat tarkibiga qora va rangli metallurgiya, mashinasozlik va metallga ishlov berish, kimyo, o'rmon va yog'ochga ishlov berish sanoati, qurilish materiallari ishlab chiqarish sanoati, elektroenergetika va qazib chiqarish sanoatning bir qator tarmoqlari kiradi.

Partiyali ishlab chiqarish - iste'molchilarning buyurtmalari asosida turli iste'mol xususiyatlariga ega bo'lgan tovar va xizmatlarni yagona nusxada yoki partiya asosida ishlab chiqarish.

Pozitsiya – korxonaning moliyaviy holati.

Prognostika – bashoratlarni ishlab chiqish nazariyasi va amaliyoti.

Personalni boshqarish texnologiyasi- mehnat faoliyatining eng yaxshi pirovard natijalariga erishish maqsadida personalni yollash, undan foydalanish, uni taraqqiy ettirish va ishdan ozod qilish jarayonlarida personalga ta'sir ko'rsatishning usul va uslublarining yaxlitligi.

Tumanlararo mehnat taqsimoti – mamlakat alohida tumanlarining ma'lum bir turdagi mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarish va ularni ayriboshlash borasidagi ixtisoslashuvi.

T-grafik - ishlab chiqarish jarayonidagi nuqsonlarni kuzatishda foydalaniluvchi hisob-kitob ma'lumotlarining nazorat jadvali.

Rentabellilik - foydaning xarajatlarga nisbati. Ishlab chiqarish rentabelligi, mahsulot rentabelligi, investitsiyalar rentabelligi farqlanadi. Rentabellilik korxona faoliyati samaradorligi ko'rsatkichi bo'lib, u xarajatlarning qaytimi va mablag'lardan foydalanish darajasini tavsiflaydi.

Sanoat geografiyasi – sanoat ishlab chiqarishini joylashtirishning qonuniyatlari va omillarini, hududiy – ishlab chiqarish majmualari tarkibidagi turli tumanlar va mamlakatlarda alohida tarmoqlarni va yaxlit holda sanoatni rivojlantirish shart-sharoitlari va xususiyatlarini o'rganuvchi iqtisodiy geografiyaning bir tarmog'i. Sanoat geografiyasi iqtisodiy rayonlashtirish masalalarini, sanoat ishlab chiqarishning geografik mehnat taqsimotidagi o'rnini, uning moddiy ishlab chiqarishning boshqa sohalari bilan o'zaro aloqalarini, sanoat ishlab chiqarishini joylashtirishning umumiy qonuniyatlarini va shu kabilarni tadqiq etadi.

Sanoat ishlab chiqarish indeksi - AQShda – sanoat, qazib chiqarish va iste'mol qiluvchi tarmoqlarda ishlab chiqarishni tavsiflovchi oylik indikator. Sanoat ishlab chiqarishi indeksi pul qiymatidagi joriy ishlab chiqarish hajmining o'tgan davrdagi yoki bazis yildagi hajmiga nisbati sifatida aniqlanuvchi sanoat ishlab chiqarishi hajmi dinamikasini ko'rsatuvchi ko'rsatkich bo'lib hisoblanadi. Sanoat ishlab chiqarishi indeksi milliy iqtisodiyotning holatini aks ettiruvchi muhim indikatorlardan biri bo'lib hisoblanadi.

Sanoat xaritalari - sanoat ishlab chiqarishini rivojlantirish istiqbollari yoki sanoat tarmoqlarining joylashtirilishini aks ettiruvchi iqtisodiy xaritalar. Sanoat xaritalari umumiy sanoat xaritalariga va sanoatning alohida tarmoqlari xaritalariga bo'linadi.

Sifat – buyumlar va xizmatlarning iste'molchilarning xohish va istaklariga to'la qonli ravishda javob bera olish qobiliyati.

Sanoatning yangi tarmoqlari-sanoatning fan sig'imli tarmoqlari: mikroelektronika, hisoblash texnikasi va vositalarini ishlab chiqarish, robotsozlik, aerokosmik sanoat, mikrobiologiya, gen injeneriyasi va shu kabilar.

Sanoat korxonasi - sanoat mahsuloti ishlab chiqaruvchi va odatda manzilli obyekt: zavod, fabrika, shaxta, kar'er, kon, kombinat va shunga o'xshash tashkilotlar.

Sanoat - moddiy ishlab chiqarishning yetakchi tarmoqlari: xomashyo qazib olish, material va energiya manbalarini qayta ishlash va ishlab chiqarish, mashina va asbob-uskunalar tayyorlash bilan shug'ullanuvchi korxonalar.

Standartlashtirilgan mahsulot - bir turlilik darajasi yuqori bo'lgan mahsulot.

Sanoatning eski tarmoqlari - sanoat ishlab chiqarish taraqqiyotining dastlabki davrlarida vujudga kelgan va bugungi kunda past sur'atlar bilan

o'sayotgan tarmoqlar: toshko'mir, temir ruda, metallurgiya, vagonsozlik, kemasozlik, tekstil sanoati va boshqalar.

Saqlash qiymati - ma'lum bir vaqt mobaynida tovarlarni omborda (zaxirada) saqlab turish bilan bog'liq xarajatlar.

Strategik sherikchilik - o'zaro manfaatli hisoblanuvchi strategik maqsad va vazifalarni hal etish borasida mustaqil tashkilotlarning o'zaro hamkorlik shakli.

Strategik rejalashtirish - bozordagi vaziyat va korxonaning potentsial imkoniyatlari bilan korxona maqsadlarining strategik jihatdan o'zaro muvofiqligini ta'minlash va yaratish borasidagi boshqaruv jarayoni va shuningdek, uzoq muddatli istiqbol uchun korxona moliyaviy faoliyatini bashoratlash.

Seriyali ishlab chiqarish - bir turli mahsulot va xizmatlarning o'rtcha hajmlarda (seriyalarda) ishlab chiqarilishini ko'zda tutadi.

Sanoat sotsiologiyasi - sanoat ishlab chiqarishi sohasida turli ijtimoiy va professional guruhlarning tuzilmasi va amalda bo'lishi, ularda mehnatni tashkil etish shakllarini o'rganuvchi mehnat sotsiologiyasi.

Savdo korxonasi - tovarlar oldi – sotdisi va savdo xizmatlari ko'rsatishni tashkil etish maqsadida foydalaniluvchi va yer maydonlari, binolar, inshootlar, asbob-uskuna va jihozlar, tovarlar, talab qilish huquqi, firma nomi, tovar belgisi, xizmat ko'rsatish belgilari va shu kabilarga ega bo'lgan mulk kompleksi.

Savdo texnologiyasi - ma'lum bir usul va vositalardan foydalanish asnosida tovarlar harakatini tashkil etish va tovarlarni sotishda parallel ravishda yoki ketma-ketlikda bajariluvchi operatsiya va amaliyotlarning umumiyligi.

Takror ishlab chiqarish –sarf qilingan ishlab chiqarish omillarini ularni ishlab chiqarish yo'li bilan takror barpo qilish. Iqtisodiyot nazariyasida kapitalni takror ishlab chiqarish, oddiy va kengaytirilgan takror ishlab chiqarishlar farqlanadi.

Tijorat siri - ishlab chiqarish, savdo va moliyaviy operatsiyalar borasidagi axborotlarni va shuningdek tegishli hujjatlarni sir tutish borasidagi korxonaning huquqi. Tijorat siri qonun yo'li bilan muhofaza qilinadi.

Tovarlarni takomillashtirish konsepsiyasi – mahsulot sifatini oshirish usul,vositalarini va shuningdek mahsulot, ish va xizmatlar sifatini oshirish yo'llari va imkoniyatlarini ko'zda tutuvchi konsepsiya.

Tugallanmagan ishlab chiqarish – tayyorlilikning turlicha darajasida bo'lgan, qayta ishlov berilishi yoki yig'ilishi lozim bo'lgan mahsulotlar. Tugallanmagan ishlab chiqarishning katta o'lchamlarda bo'lishi korxona faoliyatining maromiyligini tashkillashtirishni yengillashtirsada, ishlab chiqarish rentabelligiga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Tovar zaxiralarining aylanuvchanligi zaxiralar miqdorini mahsulot sotishning yillik hajmi bilan taqqoslash imkonini beradi. Bu ko'rsatkich amalda zaxiralarning yil davomida to'liq almashtirilishi chastotasini aks ettiradi.

Tashkiliy – huquqiy tuzilma - mamlakat qonunlari va boshqa shu xildagi me'yoriy hujjatlar asosida ko'zda tutilgan korporatsiya yoki korxonaning tarkibiy tuzilmasining ko'rinishi. Tashkiliy-huquqiy tuzilma mulkchilik shakli,

korxonaning o'lchami, korxona kapitalini shakllantirish, korxona tarkibiy bo'linmalarining birlashishi va bo'ysunishiga ko'p jihatdan bog'liq bo'ladi.

Texnologiyalarni berish – xalqaro munosabatlarda qo'llaniluvchi termin bo'lib, u texnologik ayriboshlash sohasida rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlar o'rtasidagi iqtisodiy munosabatlarni ifoda etadi. Texnologiyalarni berish yo savdo yohud nosavdo ko'rinishida amalga oshirilishi mumkin.

To'lovga qobillik – pul va qarz majburiyatlarini o'z vaqtida bajara olishiga imkon beruvchi yuridik va jismoniy shaxslarning moliyaviy holati.

Tovar mahsulot - texnik nazorat xizmati tomonidan qabul qilingan va omborlarga yuklab jo'natish maqsadida o'tkazilgan, shartnoma hujjatlari yoki standart talablariga to'la javob beruvchi rejalashtirilgan davr mobaynida ishlab chiqarilgan mahsulot. Asosiy mahsulotlar bilan bir qatorda tovar mahsulotlar hajmiga boshqa korxonalarga ko'rsatilgan xizmatlar, hamda o'zining asbob-uskunalarini ta'mirlash bo'yicha bajarilgan ishlar ham kiradi.

Texnologiyalarni berishning savdo shakli litsenziyali savdo, komplekt obyektlar va tayyor mahsulotlarning an'anaviy oldi – sotdisi, konsultativ va boshqaruv xizmatlarini ko'rsatish, xorijiy mutaxassislar xizmatidan foydalanish borasida bitimlar tuzishni o'z ichiga oladi.

Talabni bashoratlash - tegishli ishlab chiqarish rejalarini asoslash maqsadida tovar va xizmatlarga bo'lg'usi talabni tadqiq qilish. Qisqa muddatli, o'rta muddatli va uzoq muddatli talabni bashoratlash farqlanadi.

To'g'ridan to'g'ri boshqaruv aloqalari – boshqaruv tizimi tomonidan ishlab chiqiluvchi, boshqarish tusidagi ko'rsatmalar.

Texnologik jarayon- ishlarning ma'lum bir turini bajarish uchun zarur bo'lgan texnologik operatsiyalarning ketma-ketligi.

Texnologik tavakkalchilik – ijtimoiy va ekologik muhitning sifat o'zgarishlari bilan bog'liq bo'lgan ishlab chiqarish jarayoni natijalari va ayni chog'da mazkur jarayonning o'zining ham inson salomatligi va tabiiy muhitga salbiy ta'sirining barcha ko'rinishlari.

Texnologik bashoratlash - texnologik jarayonlar va asbob-uskunalar, buyumlarning iste'mol xususiyatlari va shuningdek ishlab chiqarish xarajatlaridagi tegishli o'zgarishlarning kelgusida qay tarzda o'zgarishi aniqlab beriluvchi jarayon.

Texnologik mehnat taqsimoti- mehnat jarayonlarining bir qator ketma-ketlikda bajariluvchi jarayonlar yoki ish turlariga bo'linishi.

Texnologiya - keng ma'noda – iqtisodiy resurslardan tovar va xizmatlarni ishlab chiqarish uchun foydalanish mumkin bo'lgan bilimlar hajmi.

Texnologik intizom- texnologik hujjatlarda belgilangan texnologik reglamentga qat'iy rioya etilishi.

Texnologik hujjat-buyumlarni tayyorlash, yig'ish, qurish, foydalanish va ta'mirlash usullari va hamda ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish usul va uslublari borasidagi ma'lumotlarni o'z ichiga olgan mehnat jarayonlarini texnik hujjatlashtirish natijasi.

Qazib chiqarish sanoati – turli xomashyo va energiya manbalarini qazib olish bilan shug'ullanuvchi sanoat tarmoqlari. Qazib chiqarish sanoat elektr energiyasi olishni; tog'-kon sanoatining barcha tamoqlarini; o'rmon va yog'ochsozlik sanoatini; ovchilik va baliqchilik, dengiz hayvonlarini ovlash kabilarni o'z ichiga oladi.

Uzluksiz ishlab chiqarish – bir turlilik va avtomatlashtirish darajasi yuqori bo'lgan mahsulot va xizmatlarni muttasil tarzda ishlab chiqarish.

Firmaning ichki rejalashtirishi - firmaning amalda faoliyat ko'rsatishi va strategiyasini belgilab beruvchi uzoq, o'rta va qisqa muddatli operativ rejalar tizimining yaratilishi; tashqi muhit rivojlanishini bashoratlash; korxona yoki firmaning faoliyat ko'rsatish maqsadlarini va boshqa tizim tashkil etuvchi omillarni aniqlashtirish.

Fan sig'imli ishlab chiqarishlar- ilmiy tadqiqot va tajriba – konstruktorlik ishlariga xarajatlarning umumiy ishlab chiqarish xarajatlariga nisbatan mutloq yoki nisbiy darajada ortiq bo'lgan ishlab chiqarishlar guruhi: elektrotexnika va radioelektron apparaturalarni ishlab chiqarish, sanoatning aviatsiya, raketa va kosmik sanoat tarmoqlari, asbobsozlik, mikrobiologiya sanoati, axborot va kommunikatsiya industriyasi va boshqalar.

Foyda – tovar va xizmatlarni sotishdan olingan daromadning mazkur tovar va xizmatlarni ishlab chiqarish va sotishga sarflangan xarajatlardan ortiqchaligi. Foyda xo'jalik faoliyati natijasi bo'lgan mahsulotlarni sotishdan tushgan tushum va mazkur faoliyatni amalga oshirish uchun sarflangan ishlab chiqarish omillarining pul ko'rinishidagi qiymatlari farqi sifatida hisoblab topiladi. Buxgalteriya hisobida yalpi, sof va buxgalteriya foydasi farqlanadi.

Xitoy devori- investitsion bankirlar va treyderlar o'rtasidagi kommunikatsion to'siq. Bankirlar egallab olishi mumkin bo'lgan ichki axborotlarning tashqariga chiqib ketishining oldini olish maqsadida to'siq barpo etiladi.

Xalqaro mehnat taqsimoti – mamlakatlarning biror-bir mahsulotni ishlab chiqarish borasida arzon resurslarga yoki boshqa mamlakatlarga nisbatan avfzal shart-sharoitlarga ega bo'lgani holda mazkur turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarishga ixtisoslashuvi.

Xalqaro buxgalteriya standartlari - Yevropa va boshqa rivojlangan mamlakatlarda moliyaviy hisobotlar tayyorlanuvchi buxgalteriya hisobining amaliyotlari, standartlari va konsepsiyalari to'plami.

O'rtacha qiymatlarning nazorat grafiklari – jarayonlarning asosiy yo'nalishlarini nazorat qilishda foydalaniluvchi nazorat grafigi.

Qayta ishlovchi sanoat- xomashyo va materiallarga ishlov berish va ularni qayta ishlash bilan shug'ullanuvchi sanoat tarmoqlari. Qayta ishlovchi sanoatning muhim tarmoqlari sirasiga mashinasozlik, metallga ishlov berish, qora va rangli metallurgiya, neftni qayta ishlash, kimyo, yog'ochga ishlov berish sanoati, mineral xomashyo va yog'ochdan qurilish materiallari ishlab chiqarish, tekstil, to'qimachilik, oziq – ovqat va shu kabi sanoat tarmoqlari kiradi.

Qat'iy tartibli informatsion to'siq- maxfiylik tavsifiga ega bo'lgan yoki davlat siri sifatida oshkor etilishi lozim bo'lmagan hujjatli ma'lumotlarga egalik qilishni cheklovchi informatsion to'siq.

Qishloq xo'jalik korxonasi-qishloq xo'jaligi mahsulotlari ishlab chiqaruvchi tashkilot, fermer xo'jaliklari.

Chiqitsiz texnologiya - birlamchi xomashyo va materiallardan to'laligicha foydalanish asosida mahsulot olinishini ta'min etuvchi texnologiya. Chiqitsiz texnologiya chiqindilarni utilizatsiya qilish, xomashyo va materiallardan kompleks foydalanish, yopiq siklli ishlab chiqarishlarni tashkil etishni o'z ichiga oladi. Chiqitsiz texnologiya - har qanday ishlab chiqarishning ekologik strategiyasi sanaladi.

Chiqitsiz ishlab chiqarish – nafaqat asosiy xomashyo resurslari, balki yo'lma – yo'lakay olinuvchi ishlab chiqarish chiqindilaridan ham to'laligicha foydalanilishini aks ettiruvchi ishlab chiqarish jarayonidir. Buning natijasida xomashyo sarfining kamayishiga, atrof – muhit ifloslanishining minimum darajagacha pasaytirilishiga erishiladi. Chiqitsiz ishlab chiqarish o'z ishlab chiqarish chiqindilari bilan bir qatorda boshqa ishlab chiqarishlarning chiqindilaridan ham foydalanishi mumkin.

Chetlanishlarning nazorat grafigi – jarayonlar dispersiyasini ko'rsatuvchi nazorat grafiklari.

Harbiy sanoat –armiyani texnik jihatdan jihozlash va qurol –aslaha bilan ta'minlovchi, xususan turli harbiy texnikalar, qurol – yarog', o'q – dori, aloqa vositalari, kiyim – bosh va shu kabi mahsulotlar ishlab chiqaruvchi og'ir va yengil sanoat tarmoqlari.

Hududiy – ishlab chiqarish majmuasi- biror bir iqtisodiy tuman yoki mamlakat xo'jaligining ma'lum bir qismini ifoda etuvchi ma'lum bir hududdagi moddiy ishlab chiqarish tarmoqlarining o'zaro bir-birini taqozo etishi va bir-birini o'zaro to'ldirishi.

Yalpi mahsulot – tayyorlik darajasidan qat'iy nazar korxonaning barcha mahsulotlari yig'indisi hisoblanadi. Yalpi mahsulot jamoa tomonidan ma'lum bir vaqt oralig'ida bajarilgan ishlarning umumiy hajmini aks ettiradi va shuningdek tugallanmagan ishlab chiqarish, yarim tayyyor mahsulotlarning qoldig'i va o'z ishlab chiqarishining texnologik jihatdan jihozlanishining o'zgarishini ko'zda tutadi.

Yalpi ishlab chiqarish – standartlashtirilgan buyum va xizmatlarni katta hajmlarda ishlab chiqarish.

Yuqori texnologiya – eng yuqori darajadagi dunyo tavsifiga ega bo'lgan va iqtisodiyotning har qaysi tarmog'ida yangi mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarish va yaratish borasidagi axborot, bilim, tajriba va moddiy resurslarning umumiyligi.

Egiluvchan (moslashuvchan) ishlab chiqarish tizimlari - bir mahsulot turini ishlab chiqarishdan ikkinchi bir mahsulot turini ishlab chiqarishga tezda o'ta olish qobiliyatiga ega bo'lgan ishlab chiqarish vositalarining umumiyligi.

Ehtiyojlarni qondirish konsepsiyasi – sotish bozorlarining kengayishini va ehtiyojlarning yuqori darajada qondirilishini ta'minlovchi tovarlarni izlab topishni ko'zda tutadi.

Eng kam zarar me'zoni- vujudga kelishi mumkin bo'lgan eng yomon natija va oqibatlar orasidan eng yaxshisini (zarar darajasi kamini) tanlab olish.

Egiluvchan narxlar siyosati- talab va taklif nisbatlarining o'zgarishidan kelib chiqqan holda korxona tomonidan narx belgilash tizimining tezda o'zgartirilishi va real vaziyatga moslashtirilishi.

«Ishlab chiqarish menejmenti» fanidan
test savollari.

1. «Ishlab chiqarish menejmenti» kursining predmeti nima?

a) odamlar o'rtasidagi insoniy munosabatlar;

b) ishlab chiqarish munosabatlari;

d) ishlab chiqarish jarayonida bo'ladigan odamlar o'rtasidagi munosabatlar;

e) to'g'ri javob yo'q.

2. «Ishlab chiqarish menejmenti» kursining mazmuni nechta bo'limdan iborat?

a) 1.

b) 2.

d) 3.

e) 4.

3. Insoniyat tarixidan ishlab chiqarishni boshqarishning bir biridan keskin farq qiladigan nechta uslubi mavjud.

a) 1.

b) 2.

d) 3.

e) 4.

4. Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishni takomillashtirish bo'yicha quyidagi asosiy yo'nalishlardan qaysi biri unga kirmaydi.

a) Boshqaruv mehnatini avtomatlashtirish va mexanizatsiyalash.

b) Boshqaruvning informatsion ta'minotini takomillashtirish.

d) Boshqaruv qarorlarini tayyorlash, qabul qilish va bajarishni tashkil etishni takomillashtirish;

e) Boshqaruv rahbar kadrlarni ishdan bo'shatish.

5. «Ishlab chiqarish menejmenti» fanining qaysi bo'limi ishlab chiqarishni tashkil etishni loyihalash va uni amaliyotga joriy etish muammolariga bag'ishlangan.

a) 1.

b) 2.

d) 3.

e) 4.

6. **Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxona faoliyat ko'rsatishining asosiy maqsadi:**

a) foyda olish va uni maksimallashtirish;

b) xodimlar ish haqini oshirish;

d) jahon bozoriga chiqish;

e) jamiyat ehtiyojlarini yuqori darajada qondirish;

7. Bozor sharoitida, ishlab chiqarish deyilganda nima tushuniladi?

a) ishlab chiqarish – bu keyinchalik sotish maqsadida yangi qiymat yaratishdir;

b) ishlab chiqarish tovar ayriboshlashni harakatga keltiruvchi kuch, hamda iste'molga yaroqsiz yoki inson uchun egallash qiyin bo'lgan ashyolarni inson uchun foydali va kerakli mahsulotlarga aylantirish usuli bo'lib hisoblanadi;

d) ishlab chiqarish – bu tabiiy xomashyo resurslarini foydali tovar massasiga aylantirishdir;

e) ishlab chiqarish – bu tabiiy xomashyo resurslarini foydali tovar massasiga aylantirishdir.

8. Mazmuniga ko'ra qanday rejalar bo'lmaydi.

a) strategik;

b) taktik;

d) operativ;

e) iste'mol.

9. Ishlab chiqarish faoliyatini rejalashtirishni asosiy vazifalariga quyidagilardan qaysi biri kirmaydi.

a) strategik marketingning muqobil variantlarini bashoratlash asosida istiqbolda firmaning optimal strategiyasini tanlash;

b) firmaning barqaror rivojlanishi va faoliyat yuritishini ta'minlash;

d) innovatsiya portfelini ilmiy yondashuvlardan foydalangan holda optimal shakllantirish;

e) rejalarni yuqori tashkilotlardan tasdiqdan o'tkazish.

10. Quyidagilardan qaysi biri korxona (firma) uchun bozorni egallash usullariga kirmaydi.

a) yagona segmentga asoslanish;

b) bitta xaridorgir ehtiyojga va talabga yo'naltirilganlik;

d) iste'molchilarning bitta aniq guruhiga yo'naltirilganlik;

e) bozorda yagona ishlab chiqaruvchiga aylanish.

11. Biznes rejaning asosiy maqsadi – bu:

a) rejalashtirilgan mahsulot hajmini ishlab chiqarish;

b) tadbirkorlik faoliyatini kengaytirish;

d) foyda olish;

e) ma'muriy;

f) moliyaviy reja.

12. Korxonani rivojlantirish rejasi o'z ichiga quyidagilarni oladi:

a) ishlab chiqarish dasturi;

b) kapital qo'yilmalari rejasi;

d) moliyaviy reja;

e) xodimlar malakasini oshirish rejasi.

13. Korxona iqtisodiy faoliyat natijalarini ifodalovchi asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlar:

a) sof foyda;

b) yalpi ishlab chiqarish xajmi;

d) yalpi daromad;

e) yalpi foyda.

14. Korxona moliyaviy barqarorligining asosiy me'zoni nimadan iborat.

a) aylanma aktivlarning qisqa muddatli majburiyatlardan ortiqcha bo'lishi;

b) joriy aktivlar qarz mablag'laridan ortiqcha bo'lsa;

v) o'z mablag'larining muomaladan tashqari aktivlar summasidan ortiq bo'lishi;

g) xususiy mablag'larning qarz mablag'laridan ortiq bo'lishi.

15. Mahsulot rentabelligi:

a) foydaning xarajatlarga nisbati;

b) foydaning ishlab chiqarish fondlarining o'rtacha yillik qiymatiga nisbati;

d) foydaning korxona aktivlariga nisbati;

e) foydaning mahsulot realizatsiyasidan tushumlarga nisbatini ifoda etish.

16. Sotish rentabelligi:

a) foydaning xarajatlarga nisbati;

b) foydaning korxona aktivlariga nisbati;

d) foydaning mahsulot realizatsiyasi tushumlariga nisbatini;

e) daromadning korxona aktivlariga nisbatini ifoda etish.

17. Korxona likvidligining me'zoni bo'lib:

a) korxona aktivlari qarz mablag'laridan ortiqcha bo'lishi;

b) joriy aktivlarning qisqa muddatli passivlardan ortiq bo'lishi;

d) ishlab chiqarish zaxiralarining kreditorlik qarzlaridan ko'p bo'lishi;

e) pul mablag'larining qisqa muddatli majburiyatlardan ko'p bo'lishi hisoblanadi.

18. Quyida sanab o'tilgan tavsiflardan qaysi biri korxonani boshqarishning matritsali tuzilmasiga tegishli?

a) rahbar o'z vakolatlarining faqat ma'lum bir qisminigina o'zining funksional o'rinbosarlariga beradi;

b) yangi ishlab chiqarishni o'zlashtirish uchun, yangi mahsulotni o'zlashtirishni tashkil etish bo'yicha vakolatlar berilgan javobgar shaxs tayinlanadi;

d) rahbar o'zi ko'rsatmalar beradi, ijrochilarning ishiga rahbarlik qiladi va nazorat qiladi;

e) chiziqli yagona rahbarlikning saqlanib qolishi sharoitida, echimlar tayyorlash shtab xodimlari yordamida amalga oshiriladi.

19. Tashkiliy – boshqaruv tuzilmasining qaysi turi uchun ijrochilarning ikki tomonlama buysunishi xos?

a) chiziqli – funksional;

b) chiziqli;

d) matritsali;

e) shtabli.

20. Korxonaning qaysi bo'limi zimmasiga ishlab chiqarishning borishini tezkor tartibga solish vazifasi yuklatilgan?

a) reja bo'limi;

b) moliya bo'limi;

d) texnologik bo'lim;

e) dispetcherlik bo'limi.

21. Ma'lum bir mahsulotni ishlab chiqarishga buyurtmalarning bajarilishini kim tashkil etadi va ijrochi – xodimlar o'rtasida taqsimlaydi?

a) sex boshlig'i;

b) reja – despetcherlik byurosi rahbari;

d) uchastka boshlig'i;

e) brigadir.

22. Sex boshlig'i korxona kadrlar tarkibining qaysi guruhiga mansub?

a) texnik personal;

b) o'rta bo'g'in rahbari;

d) quyi bo'g'in rahbari;

e) xodim.

23. Quyida taklif etilayotgan tamoyillardan qaysi biri yagona mexanizmni tashkil etuvchi, maqsadli yo'naltirilgan, o'zaro bog'langan boshqaruv tizimini yaratishga imkon beradi?

a) uzluksizlik va ishonchlilik;

b) rejalilik va mutanosiblik;

d) ilmiylik;

e) maqsadli muvofiqlik va g'ujlanish (to'planish).

24. Xodim o'z joriy ish faoliyatida qaysi hujjat asosida ish ko'radi?

a) shtatlar jadvali;

b) ishchi o'rnining tavsifi;

d) lavozim yo'riqnomasi;

e) kontrakt – shartnoma.

25. Quyida taklif etilayotgan formulalardan qaysi biri asosida korxonaning joriy likvidlik koeffitsiyenti hisoblanadi:

a) joriy aktivlarning balans passiviga nisbati;

b) aylanma zaxiralarning qisqa muddatli majburiyatlarga nisbati;

d) qisqa muddatli majburiyatlarning aylanma zaxiralarga nisbati;

e) aylanma mablag'larning qisqa muddatli majburiyatlarga nisbati.

26. Korxonada iqtisodiy tahlil nechta bosqichda amalga oshadi.

a) 1.

b 2.

d) 3.

e) 4.

27. Yalpi ishlab chiqarish:

a) ko'p sonli maxsus asbob-uskunalarning mavjudligi;

b) ko'p sonli universal asbob-uskunalarning mavjudligi;

d) yuqori malakali ishchi kuchining mavjudligi;

e) ishlab chiqarish jarayonida katta miqdordagi chiqindilarning paydo bo'lishi bilan tavsiflanadi.

28. Korxonani boshqaruv mexanizmiga quyidagi komponentlardan qaysi biri taalluqli emas?

a) boshqaruv obyekti oldida turgan vazifalarni yechishga qaratilgan boshqaruvning asosiy qoidalari va tamoyillari;

b) boshqaruvning funksional tuzilmasi;

d) iqtisodiy va huquqiy qonunlar va cheklashlar;

e) inflyatsiya;

29. Korxona darajasida ishlab chiqarishni boshqarish qanday asosiy vazifalarni bajaradi:

a) iqtisodiy;

b) ijtimoiy;

v) siyosiy;

g) ishlab chiqarishni nazorat qilish;

d) iqtisodiy va ijtimoiy.

30. Boshqaruvning asosiy tamoyillariga quyidagilardan qaysi biri kirmaydi?

a) maqsadning muvofiqlik va markazlash tamoyili;

b) rejalilik, proportsionallik va dinamik tamoyili;

d) boshqaruv usullari va qoidalarning ilmiy asoslanganligi;

e) davlat manfaatlarini jamoa va shaxsiy manfaatlardan ustunligini ta'minlash tamoyili.

31. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini tahlil etishga quyidagilardan qaysi biri kirmaydi?

a) tashkiliy tuzilmaning boshqaruv obyekti xususiyatlari, maqsad va vazifalariga muvofiqligini o'rganish;

b) boshqaruv darajalari tarkibini o'rganish;

d) marketing strategiyasini o'rganish;

e) boshqaruv apparatidagi o'zaro aloqalar tahlili;

32. Korxonada mahsulot sotish kanallari soni nechta?

a) 1.

b) 2.

d) 3.

e) 4.

33. Korxonada tovarlar taqsimotining u yoki bu sxemasini tanlashda quyidagi holatlardan qaysi birida to'g'ri marketingdan foydalanish maqsadga muvofiq emas?

a) tovar tor ixtisoslashgan bo'lsa va ishlab chiqaruvchi hamda xaridorning bevosita uchrashishini talab etsa;

b) tovarning narxi tez-tez o'zgarib tursa;

d) savdo hajmi yetarli darajada katta bo'lsa va to'g'ri marketing harajatlarini kamida 2 marta qoplasa;

e) hamma iste'molchilar kichkina hududda joylashgan, ishlab chiqaruvchining mahsulot sotish bo'linmalariga yaqin bo'lsa;

34. Ishlab chiqaruvchiga nisbatan tovar sotuvchilarning imtiyozli ahvoli qanday holda buziladi?

a) miqyosda tejalishi;

b) funksional nomuvofiqlikning kamayishi;

d) assortimentning yaxshilanishi;

e) xizmat ko'rsatishni yaxshilanishi;

35. Korxonalarni chakana savdo do'konlarini ochishga majburlovchi omillarga quyidagilardan qaysi biri kirmaydi?

a) bozor yomon o'rganilgan va uni o'rganishga hamda to'g'ri marketingni tashkil etish uchun ishlab chiqaruvchi firmaning moliyaviy mablag'lari yo'q.

b) sotishgacha va sotilgandan keyin ko'rsatiladigan servis xizmati hajmining kichikligi.

d) bozor segmentlari sonining katta emasligi;

e) bozordagi erkin narx.

36. Qisqa muddatli jonlantiruvchi ta'sir ko'rsatish vositasi qanday ataladi?

a) reklama;

b) tashviqot;

d) shaxsan sotish;

e) talabni rag'batlantirish .

37. Tovarlarni bevosita yakuniy iste'molchilarga sotish bo'yicha faoliyat nima deb ataladi?

a) tijorat;

b) chakana savdo;

d) ulgurji savdo;

e) sotishga xizmat ko'rsatish .

38. Tovarning ishlab chiqaruvchidan iste'molchi tomoniga harakatlanadigan yo'li nima deb ataladi?

a) taqsimot kanallar;

b) sotish kanallari;

v) tovar harakati;

g) diller harakati .

39. Tadbirkorlik faoliyatining amalda bo'lishi va rivojlanishining aossiy shartlari nimalardan iborat?

a) tadbirkorlikning iqtisodiy erkinligi;

b) bozor iqtisodiyotining mavjudligi;

d) rivojlangan tovar – pul munosabatlari;

e) yuqorida sanab o'tilganlarning barchasi.

40. Korxonalar mulk shakllari bo'yicha qanday tasniflanadi:

a) xususiy, davlat, aralash:

b) xususiy, davlat, yakka tartibdagi;

d) yakka tartibdagi, davlat, jamoa;

e) davlat, munitsipial, xususiy, jamoa.

41. Yuridik shaxsning mavjud bo'lmagan tashkiliy – huquqiy shaklini o'chiring:

a) qo'shimcha mas'uliyatli jamiyat;

b) ishonchga asoslangan jamiyat;

d) munitsipial unitar korxona;

e) mas'uliyati cheklangan shirkat.

42. Hissadorlik jamiyatlarining qanday turlari sizga ma'lum?

a) ochiq va yopiq turdagi hissadorlik jamiyatlari;

b) yopiq turdagi hissadorlik jamiyati;

d) ochiq turdagi hissadorlik jamiyati;

e) mas'uliyati cheklangan hissadorlik jamiyati.

43. Xo'jalik jamiyatlarini tashkil etishning qanday shakllarini bilasiz?

a) oddiy va to'liq shirkatlar;

b) ishonchga asoslangan shirkat, mas'uliyati cheklangan shirkat;

d) to'liq shirkat , ishonchga asoslangan shirkat;

e) mas'uliyati cheklangan va kommandit shirkatlar.

44. Hissadorlik jamiyatini boshqarishning eng yuqori turuvchi organi qaysi?

a) direktorlar kengashi;

b) hissadorlarning umumiy yig'ilishi;

d) boshqaruv;

e) kuzatuv kengashi.

45. Korxonalarning kichik korxonalarga mansubligini aniqlashda qanday me'zonlar belgilangan?

a)xodimlar soni;

b) mahsulot ishlab chiqarish hajmi va xodimlar soni;

d) mahsulot ishlab chiqarish hajmi, xodimlar soni, nizom jamg'armasini shakllantirish shartlari;

e) xodimlar soni va nizom jamg'armasini shakllantirish shartlari.

46. Korxonada tovar harakatlanishining kanallarini tanlash – bu:

a) mahsulot ishlab chiqarish uchun xomashyo va materiallar ta'minotchilarini tanlash;

b) mahsulot sotishga oid xarajatlarni kamaytirish va sotishning u yoki bu turi samaradorligini hisobga olgan holda, tovar sotish usullaridan birini tanlash;

d) iste'molchilar bilan mustahkam aloqalarni o'rnatish borasidagi chora tadbirlarni rejalashtirish bo'yicha korxona faoliyati;

e) korxona miqyosida ichki xo'jalik aloqalarini tashkil etish va rejalashtirish bo'yicha korxona faoliyati.

47. «Maqsadlar shajarasi» deganda:

a) maqsadning muhimligi jihatidan ranjirlanishi, tartiblanishi tushuniladi;

b) maqsadni qo'yish va amalga oshirishning mavjud shart-sharoitlarga bog'liqligi tushuniladi;

d) bir maqsadni boshqa maqsadga bo'ysunishi tushuniladi;

e) a+b+d.

48. Maqsadli boshqaruv usulining birinchi pog'onasida:

a) faoliyat sohalari bo'yicha korxonaning umumiy maqsadlari aniqlanadi;

b) korxonaning uzoq muddatli va strategik maqsadlari aniqlanadi;

d) xususiy yakka maqsadlarni rejalashtirish va ularni bajarilish usullari ishlab chiqiladi;

e) qabul qilingan rejalarga ayrim tuzatishlar kiritiladi;

d) maqsadning qay darajada bajarilganligiga baho beriladi:

49. Boshqaruv funksiyasi deganda:

a) u yoki bu obyektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan faoliyat tushuniladi;

b) korxonaning moddiy-texnika bazasini yaratishga qaratilgan faoliyati tushuniladi;

v) xodimlarning korxona rejasini bajarishga safarbar qilishga qaratilgan faoliyati tushuniladi;

g) a+b;

50. Quyidagi qayd qilingalarning qaysi biri boshqarish funksiyasi hisoblanadi?

a) rejalashtirish;

b) taklif qilish;

d) tartibga solish va muvofiqlashtirish;

e) nazorat va rag'batlartirish:

51. Boshqarish faoliyati turlariga qarab boshqarish funksiyalari:

a) hududiy va tarmoq funksiyalariga bo'linadi;

b) rahbar va bo'ysunuvchi funksiyalarga bo'linadi;

d) umumiy (asosiy)va aniq funksiyalarga bo'linadi;

e) iqtisodiy, ijtimoiy ma'naviy–marifiy va tashkiliy funksiyalarga bo'linadi;

52. Boshqarish strukturasi:

a) boshqarish maqsadlarini amalga oshiruvchi va funksiyalarini bajaruvchi bir-biri bilan bog'langan turli boshqaruv organlari va bo'g'imlarning majmuasi tushuniladi;

b) boshqaruv organlari tizimida quyi organlarning yuqori organlarga bo'ysinishi ularning tarkibi va o'zaro aloqa shakllari tushuniladi;

d) bo'limmalar yig'indisi, ularning tarkibi va o'zaro aloqa shakllari tushuniladi;

e) noto'g'ri javob yo'q.

53. Quyidagi qayd qilingan funksiyalardan qaysi biri boshqarishning iqtisodiy funksiyasiga kiradi?

a) mehnat sharoitini yaratish;

b) xodimlarni insoniylik ruxida tarbiyalash;

d) marketing xizmatini uyushtirish;

e) ishlab chiqarishni tashkil qilish;

54. Quyidagi qayd qilingan funksiyalardan qaysi biri boshqarishning ma'naviy-ma'rifiy funksiyasiga kiradi?

a) foyda olishni ta'minlash;

b) xodimlarni ijtimoiy madaniy – ma'naviy ehtiyojlarini qondirish;

d) boshqaruv tuzilmasi xodimlari o'rtasida mas`uliyatlarni belgilash;

e) xodimlarda halollikni, adolat tuyg'usini qaror toptirishga hizmat qilish;

55. Quyidagi organlarning qaysi biri boshqarishning umumdavlat organlariga kiradi?

a) viloyat hokimyati;

b) tuman hokimyati;

d) oliy sud;

e) noto'g'ri javob yo'q.

56. Quyidagi qayd qilingan organlarning qaysi biri boshqarishning mahalliy organlariga kiradi?

a) oliy majlis;

b) vazirlar mahkamasi;

v) vazirlik va qo'mitalar;

d) tuman hokimyatlari.

57. Quyidagi tashkilotlarning qaysi biri boshqarishning tarmoq organlari hisoblanadi;?

a) vazirliklar va qo'mitalar;

b) kasaba uyushmalari;

d) ijodiy uyushmalar;

e) a+b+d

58. **Quyidagi qayd etilgan organlarning qaysi biri o'zini-o'zi boshqarish organlari hisoblanadi?**

a) kasaba uyushmalari ;

b) shirkat xo'jaliklari;

d) jamoa xo'jaliklari;

e) mahallalar.

59. Quyidagi qayd qilingan usullarning qaysi biri boshqarish usuli bo'lib hisoblanadi?

a) tashkiliy – ma'muriy usullar;

b) iqtisodiy usullar;

d) ijtimoiy – ruhiy usullar;

e) noto'g'ri javob yo'q.

60. Boshqarishning iqtisodiy usullari:

a) boshqarish devonining muayyan strukturasini tuzishga asoslanadi;

b) buyruqlar, farmoyishlar va qo'llammalar chiqarish, ularning bajarilishini nazorat qilishga asoslanadi;

d) kadrlarni to'g'ri tanlashga asoslanadi;

e) iqtisodiy manfaatlardan foydalanishga asoslanadi;

61. Boshqarishning tashkiliy - ma'muriy usullari:

a) umumjamiyat manfaatlaridan foydalanishga asoslanadi;

b) jamoa manfaatlaridan foydalanishga asoslanadi;

d) har-bir boshqaruv bo'g'ining funksiyalarini belgilashga asoslanadi;

e) to'g'ri javob berilmagan.

62. Menejer bu:

a) yollanma ishchilar bo'lib, aholining alohida ijtimoiy qatlamidir;

b) *maxsus tayyorgarlik ko'rgan*, boshqarishning sir-asrorlari, qonun - qoidalarini chuqur biluvchi malakali mutaxasisdir;

d) boshqaruvchi;

e) noto'g'ri javob yo'q.

63. Firmaning istiqbolini belgilash, uning kelajagi uchun ahamyatli chora-tadbirlarni ishlab chiqish bilan;

a) yuqori pog'onadagi menejerlar shug'ullanadi;

b) o'rta pog'onadagi menejerlar shug'ullanadi;

d) quyi pog'onadagi menejerlar shug'ullanadi;

e) a+b;

64. Qaror qabul qilishda yakkabosh, jamoa fikri bilan hisoblashmaydigan rahbarlarni:

a) avtokratik rahbarlar deyishadi;

b) liberal rahbarlar deyishadi;

d) demokratik rahbarlar deyishadi;

e) a+d;

65. Qaror yechimini bo'ysunuvchilarga taklif orqali yetkizuvchi rahbarlar:

a) liberal rahbarlar deyishadi;

b) avtokratik rahbarlar deyishadi;

d) demokratik rahbarlar deyishadi;

e) b+d;

66. Avtokratik rahbarlar bo'ysunuvchilarning:

a) tashabbuskorligiga to'la to'kis tayanadi;

b) tashabbuskorligiga yo'l qo'yadi;

d) tashabbuskorlikni rag'batlantiradi va undan foydalanadi;

e) a+d;

ADABIYOTLAR RO'YXATI

I. O'zbekiston Respublikasi qonunlari

1. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. – Toshkent: O'zbekiston, 2012 .- 40 bet

2. O'zbekiston Respublikasining 2003 yil 11 dekabrdagi "Xususiy korxona to'g'risida"gi Qonuni. -O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami. № 3 - T.: Adolat, 2004. – 7-9 b.

II. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari va qarorlari

3. 2011-2015 yillarda O'zbekiston Respublikasi sanoatini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2010 yil 15 dekabrdagi **PQ–1442**–sonli qarori.

4. "Yangi turdagi mahsulotlar ishlab chiqarishni o'zlashtirish va ishlab chiqarish hajmlarini kengaytirish bo'yicha birlamchi chora-tadbirlar to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2011 yil 4 oktyabrdagi PQ-1623-sonli qarori

5. «2012 yilga mo'ljallangan Davlat investitsiya Dasturi to'g'risida»gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2011 yil 27 dekabrdagi PQ-1668-sonli qarori

6. «2013 yilga mo'ljallangan Davlat investitsiya dasturi to'g'risida»gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2012 yil 21 noyabrdagi **PQ–1855**–sonli qarori

III. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qarorlari va O'zbekiston Respublikasi vazirliklarining huquqiy- me'yoriy hujjatlari

7. «2012-2015 yillarda ishlab chiqarishni ko'paytirish va nooziq-ovqat mahsulotlarni ishlab chiqarishni kengaytirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida»gi O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2012 yil 2 avgustdagi 234-sonli qarori

8. "Yirik korxonalar va ishlab chiqarishlarda texnologik asbob-uskunalar va texnologiyalarning texnik auditini o'tkazish chora-tadbirlari to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2011 yil 15 martdagi 72-sonli qarori

9. "Sanoat tarmoqlari korxonalarining ma'naviy eskirgan va yeyilgan asbob-uskunalarini jadal yangilashga doir qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining2012 yil 19 aprelda 115-sonli qarori

IV. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari

10. Karimov I.A. Bosh maqsadimiz – mavjud qiyinchiliklarga qaramasdan, olib borayotgan islohotlarni, iqtisodiyotimizda tarkibiy o'zgarishlarni izchil davom ettirish, xususiy mulkchilik, kichik biznes va tadbirkorlikka yanada keng yo'l ochib berish hisobidan oldinga yurishdir // Xalq so'zi gazetasi. 2016-yil 17 yanvar.

V. Darsliklar

11. Richard B. Chase, Nicolas J. Aquilano, F. Robert Jacobs "Production and Operations management" 2004 y.

12. Vendel French, Sisel Bell, Robert Zawacki "Organization Development and Transformation" managing, effective, change. 2003 y.

13. DRUCKER P.F. Management challenges for the 21st century / Drucker P.F. - Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002. 147.

14. GITMAN L.J. The future of business: the essentials / Gitman L.J., McDaniel C. - Mason: Thomson South-Western, 2006. 148.

15. Management skills: a Jossey-Bass reader. - San Francisco: Jossey-Bass Publishers; John Wiley & Sons, 2005. 149.

16. Modern management: adding digital focus / Certo, S.C. - Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003. 151.

17. NEEDLE D. Business in context: an introduction to business and its environment / Needle D. - London: Thomson Learning, 2002. 153.

18. OUCHI William G. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Addison-Wasley Publishing Company. – 1981. 155.

19. PETTINGER R. Introduction to management /Pettinger R. - New York: PALGRAVE, 2002. 157.

20. SCHEIN Edgar H. Organizational culture and leadership / Edgar H. Schein.– 3 rd ed. p. cm.-(The Jossey-Bass Business & management series), 2004. 158.

21. Hammer M. The Agenda: "What every business must do to dominate the decade". 2001 y.

22. Peter B.B. Turner. The activity based costing performance. Portland University, 1991 y.

23. 7.Meskon M.X., Albert M., Xedouri F. Osnov menejmenta. M.: Delo.2000. 876 str.

24. Farxutdinov R.A. Proizvodstvenny menejment: Uchebnik. SPb.:Piter, 2010.- 496 str.

25.Basovskiy L.E, Protasev B.B. Upravlenie kachestvom. Uchebnik. – M.: INFRA-M, 2010. – 212 str.

26. Ilenkov S.D. Proizvodstvenny menejment. Uchebnik. – M.: YUNITI-M, 2001. – 583 str.

27.Magomedov Sh.Sh, Bespalova G.E. Upravlenie kachestvom produktsii. Uchebnik. – M.: «Dashkov i K°», 2010. – 336 str.

28. Hojiahmedov G'., YAxyaeva I. "Sifat menejmenti". Darslik. T.:TDIU. – 340 bet

29. Yo'ldoshev N.Q. "Innovatsion menejment". Darslik. T.:TDIU. 2012-yil 265 b

30.Buxalkov M.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax mashinostroeniya. Uchebnik. – M.: INFRA-M, 2010. – 511 str.

31. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenny menejment. INFRA – M, 2006. 574 s.

32. Vixanskiy O. S., Naumov A. I. Menejment. M, 2005. 288 s.

33. Zaynutdinov Sh. N. va boshqalar. Menejment asoslari. Darslik-T: Moliya, 2001.

34. Barinov V.A., Xarchenko V.L. Strategicheskiy menejment: Ucheb. posobie.- M.: INFRA-M, 2008.- 285 s.

VI. O'quv qo'llanmalar

35. Ismailova T. "Ishlab chiqarish menejmenti" T.:TDIU. 2010 yil. 245 bet

37. I.Malyuk, A.M.Nemchin.Proizvodstvennыy menejment.: Uchebnoe posobie.- SPb. Piter, 2010.-288 s.

36. Chausova N.YU., Kalugina O.A. Menejment: Uchebnoe posobie.– M.: KNORUS, 2010. – 496 s.

37. Axmin M.M., Gasyuk D.P. Osnovi upravleniya kachestvom produktsii. Uchebnoe posobie SPb.: Izdatelstvo «Soyuz», 2008. – 256 s.

38. Abduraxmonov Q va boshq. Personalni boshqarish. O'quv qo'llanma. T.:TDIU. 1998 yil. 272 bet.

39. Hojiahmedov G'., Yaxyaeva I. "Mahsulot sifatini boshqarish" O'quv qo'llanma. T.:TDIU. 2010 yil

40. Nikitin V.A. Upravlenie kachestvom na baze standarta ISO 9000-2000.2-e izd. –SPb.: Piter, 2005. – 315 s.

41. Fil Begyuli. Upravlenie proektom. Uchebnoe posobie SPb.: Izdatelstvo «Grand-faer». Moskva. 2002.-S. 204.

42. Kotler F. Marketing menejment: Ucheb. posob. 11-izd. – M., 2005. – 800 b.

43. Litvak B.G. Prakticheskie zanyatiya po menejmentu. M, 2005.

44. Volgin V.V. Avtoservis. Proizvodstvo i menejment: Ucheb. posob. M.: Dashkov i K, 2004. - 440 b.

VII. Statistika to'plamlari ma'lumotlari

45. O'zbekiston Respublikasi iqtisodiy-ijtimoiy taraqqiyotining mustaqillik yillaridagi (2005-2015 yillar) asosiy tendentsiya va ko'rsatkichlari statistik to'plam. – T.: "O'zbekiston", 2016.

VIII. Internet saytlari

46. www.lex.uz/

47. www.gov.uz

48. www.ziyonet.uz

MUNDARIJA

KIRISH 3

1-BOB. ISHLAB CHIQARISH MENEJMENTI KURSINING MAZMUNI, MAQSADI VA VAZIFALARI

1.1. Ishlab chiqarish menejmenti fanining o'rganish obyekti va predmeti 5
1.2. Ishlab chiqarish menejmenti fanining mazmuni, maqsadi va vazifalari 9

2-BOB. TASHKILOTNI BOSHQARISH TIZIMINING TUZILISHI VA MAZMUNI

2.1. Tashkilotning boshqarish tizimi tuzilmasi 16
2.2. Tashkilot boshqarish tuzilmasini tadqiq etishda maqsadli yondashuv 24
2.3. Boshqarish tizimi sifat darajasini baholash 27

3-BOB. ISHLAB CHIQARISHNI REJALASHTIRISH

3.1. Rejalashtirishning mohiyati va tamoyillari 33
3.2. Rejalar sifatiga qo'yiladigan talablar 35
3.3. Rejalashtirish bo'yicha ishlarni tashkil etish 39
3.4.Strategik marketing rejalashtirish instrumenti sifatida 47
3.5. Strategik rejalashtirishda SWOT – tahlil 49
3.6. Operativ – kalendarli rejalashtirish tizimi 51

4-BOB. ISHLAB CHIQARISH KORXONALARIDA RESURSLARNI BOSHQARISH

4.1. Resurs tejamkorlik strategiyasining asoslari 59
4.2.Tovarlar va ishlab chiqarishning resurs sig'imlilik ko'rsatkichlari tizimi 60
4.3. Tovarning resurs sig'imlilik ko'rsatkichlari 62
4.4. Tashkilot faoliyatining samaradorlik ko'rsatkichlari 67
4.5. Resurslardan foydalanish samaradorligi tahlili 70
4.6. Mehnat unumdorligi o'sishining omilli tahlili 73
4.7. Resurs tejamkorlik strategiyasini tanlash 75
4.8. Resurs tejamkorlikni boshqarishda logistikaning o'rni 77

5-BOB. ISHLAB CHIQARISHNI TASHKIL QILISH ASOSLARI

5.1. Korxonaning ishlab chiqarish tuzilmasi va uning elementlari 86
5.3. Korxona bo'linmalarining ixtisoslashuv shakllari 92
5.4. Korxona bo'linmalarining ishlab chiqarish tuzilmasi va tiplarining tavsifi 94

6-BOB. ISHLAB CHIQARISH KORXONASINING INNOVATSION FAOLIYATI ASOSLARI

6.1. Iqtisodiyotni innovatsion rivojlantirish strategiyasi 99
6.2. Innovatsiya va innovatsion faoliyatning 102
6.3. Ishlab chiqarishga innovatsiyalarni joriy etishning iqtisodiy mexanizmi 106

7.BOB. ISHLAB CHIQARISH KORXONALARIDA MAHSULOT SIFATINI BOSHQARISH

7.1. Mahsulot sifati mazmuni va uni tashkil etuvchi omillar 112
7.2. Sifatni boshqarish tizimining rivojlanish bosqichlari 115
7.3. Sertifikatlashtirish va standartlashtirish mahsulot sifatini boshqarish elementlari sifatida 120
7.4. O'zbekistonda xalqaro standartlarning qo'llanilishi, uning iqtisodiy mohiyati va amaliy ahamiyati 123

8-BOB. ISHLAB CHIQARISH MENEJMENTIDA TADQIQOT USULLARI VA ULARNING MOHIYATI

8.1. Ishlab chiqarish menejmentini tadqiq qilishning asosiy uslublari 131
8.2. Ishlab chiqarish menejmentida marketing tadqiqotlari tizimi. 133
8.3. Tovarlar harakati va tovar sotishni tahlil qilish. chakana va ulgurji savdoni o'rganish 137
8.4. Korxonaning bozor imkoniyatlari tahlili 143

9-BOB. ISHLAB CHIQARISH KORXONASINING SAMARALI TASHKILIY TUZILMASINI SHAKLLANTIRISH

9.1.Ishlab chiqarish turlari. yalpi va seriyali ishlab chiqarishda tashkiliy loyihalashtirish 149
9.2. Yagona nusxadagi va mayda seriyali ishlab chiqarishlarda tashkiliy loyihalashtirish 157

10-BOB. ISHLAB CHIQARISH MENEDJMENTIDA LOYIHALARNI BOSHQARISH

10.1. Loyiha tushunchasi va turlari 161
10.2. Loyihalarning mohiyati, tarkibi va mazmuni 166
10.3. Boshqaruv faoliyati funksiyalari tizimi – yalpi loyiha sifatida 169
10.4. Ishlab chiqarish menejmentida loyihani ishlab chiqish tartibi 171

11-BOB. ISHLAB CHIQARISHNING ILMIY-TEXNIKAVIY VA REKLAMA AXBOROT TA'MINOTINI LOYIHALASH

11.1. Ishlab chiqarishni ilmiy-texnikaviy boshqarishni tashkil etish tahlili 179
11.2. Reklama va axborot ta'minoti tahlili 183
11.3. Ishlab chiqarish menejmentida reklama va axborot ta'minotini va ilmiy texnikaviy boshqarishni loyihalash 187

12-BOB. ISHLAB CHIQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH LOYIHASINI JORIY ETISH VA UNING NAZORATINI BOSHQARISH

12.1. Loyihani tatbiq etish bosqichlari va uning nazorati 194
12.2. Loyihani tatbiq etishda moliyaviy resurslarni boshqarish 197
12.3. Loyihani tatbiq etishda moliyaviy resurslardan foydalanishni tahlil etish .. 200
12.4.Loyihani tatbiq etishni nazorat etish va uni boshqarish 203

13-BOB. ISHLAB CHIQARISH HARAJATLARINI BOSHQARISH
13.1. Ishlab chiqarish harajatlari mazmuni va mohiyati 210
13.2. Ishlab chiqarish harajatlari guruhlash 214

14-BOB. ISHLAB CHIQARISH KORXONALARIDA JAMOANI SHAKLLANTIRISH ASOSLARI VA MEHNAT JARAYONLARINI TASHKIL ETISH
14.1. Kadrlarni rejalashtirish va ishga qobiliyatli jamoani yaratishning ma'naviy-psixologik jihatlarini o'rganish 220
14.2. Rahbar uslubi va unga qo'yilgan talablarni belgilash 226
14.3. Personalni boshqarish tamoyillari va uslublari 230

15-BOB. ISHLAB CHIQARISH KORXONALARIDA MEHNATNI ME'YORLASHTIRISH VA ISH HAQINING TASHKILIY-PSIXOLOGIK ASOSLARI
15.1.Mehnatni me'yorlashtirish asoslari 233
15.2. Ish haqini tashkil qilish 234
15.3. Tarif tizimi va uning asosiy unsurlari 237

16-BOB. MOLIYAVIY MENEJMENT ASOSLARI
16.1. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida moliyaviy menejmentning funksiyalari 246
16.2. Raqobatbardoshlik nuqtai nazaridan tashkilotning moliyaviy holati tahlili 247
16.3. Tashkilotni boshqarish samaradorligini hisoblash uslubiyoti 250
16.4. Tashkilotning istiqboldagi raqobatbardoshligi indikatori sifatida uning amal qilish barqarorligini baholash 254

Glossariy 260
«Ishlab chiqarish menejmenti» fanidan 275
Adabiyotlar ro'yxati 285

MAMATOV AXMETJON ATAJANOVICH,
XURRAMOV AZAMAT FAYZULLAYEVICH

ISHLAB CHIQARISH MENEJMENTI

O'quv qo'llanma

Muharrir **N. Artikova**
Badiiy muharrir **M. Odilov**
Kompyuterda sahifalovchi **K. Boyxo'jayev**

Nashr. lits. AI № 305. 22.06.2017.
Bosishga ruxsat 30.01.2018-yilda berildi.
Bichimi 60x84 $^{1}/_{16}$. Ofset qog'ozi № 2. «Times» garniturasi.
Shartli b.t. 16,8. Nashr hisob t. 17,5.
Adadi 200 dona. 83-buyurtma.

"IQTISOD-MOLIYA" nashriyoti
100000, Toshkent, Amir Temur, 60[a].

"HUMOYUNBEK-ISTIQLOL MO'JIZASI"
bosmaxonasida chop etildi.
100000, Toshkent, Amir Temur, 60[a].