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

SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI

N.T. SATTAROVA

OPERATSION MENEJMENT

O‘QUV QO‘LLANMA

60411200 – Menejment (tarmoqlar va sohalar bo‘yicha) ta’lim yo‘nalishi talabalari uchun

Samarqand – 2024

UO‘K: 338.2(075)
S 34
BBK: 65.290-5ya73

Sattarova N.T.
Operatsion menejment [Matn]: **o‘quv qo‘llanma** / Samarqand iqtisodiyot va servis instituti – Samarqand.: “STEP-SEL” MCHJ nashriyoti, 2024 - 290 bet.

Ushbu o‘quv qo‘llanmaning asosiy maqsadi menejmentning nazariy va amaliy ifodalarini joriy qilish, operatsion menejmentning o‘ziga xos xususiyatlari, operatsion menejmentda rejalashtirish va jarayonlarni modellashtirish, JIT tizimini korxona amaliyotida qo‘llash asosida operatsion rejalashtirishni takomillashtirish, mehnatni to‘g‘ri tashkil qilish va ishlash jarayonlarini kalendar rejalashtirish bo‘yicha nazariy va ilmiy mushohadalar ushbu o‘quv qo‘llanmada keng bayon qilingan.

Mazkur o‘quv qo‘llanma 60411200-Menejment (tarmoqlar va sohalar bo‘yicha) ta’lim yo‘nalishi bakalavrlari uchun mo‘ljallangan.

Taqrizchilar:

Pardayev Sh.X. – TDIU SF, dotsenti v.b., i.f.f.d.
Boyjigitov S.K. – SamISI dotsenti v.b., i.f.f.d.

O‘quv qo‘llanma institut Kengashining 2024 - yil 27 - noyabrdagi majlisda muhokama qilingan va nashrga tavsiya etilgan. (4-sonli majlis bayoni).

ISBN: 978-9910-702-80-8

© Sattarova N.T. 2024 y.
©“STEP-SEL” MChJ nashryoti. 2024 y.

KIRISH

Bugungi kunda ko‘plab rivojlangan va jahon iqtisodiyotida yetakchi o‘rin tutadigan mamlakatlar tajribasi shuni so‘zsiz isbotlab bermoqdaki, raqobatdoshlikka erishish va dunyo bozorlariga chiqish, birinchi navbatda, iqtisodiyotni izchil isloh etish, tarkibiy jihatdan o‘zgartirish va diversifikatsiya qilishni chuqurlashtirish, yuqori texnologiyalarga asoslangan yangi korxona va ishlab chiqarish tarmoqlarining jadal rivojlanishini ta’minlash raqamlashtirish hisobidan amalga oshirilmoqda. Bu jarayonlar bevosita korxonalarda operatsion menejment faoliyatini tashkil etish va takomillashtirish bilan bog‘liqdir.

“Operatsion menejment” (OM) tizimi mazmunini tushunish turli ma’muriy va ishlab chiqarish jarayonlarini baholash samaradorligini ta’minlaydi, mutaxassislar, menejerlarning kelajakda o‘sishi istiqbollarini ochadi. Mazkur sohani o‘rganishda TQM (umumiy sifat menejmenti), JIT (“o‘z vaqtida”), Lean Production (tejamkor, samarali ishlab chiqarish), Inventory Control (zaxiralarni boshqarish), Aggregate Planning (majmuali rejalashtirish), kalendar rejalashtirish, mehnatni tashkil qilish, jarayonlarni boshqarish kabi bir qancha bo‘limlarga alohida e’tibor qaratilgan bo‘lib, operatsion qiymat tahlili, biznes jarayonlar va operatsiyalarni yaxshilash, benchmarking, ko‘rsatkichlarning balanslashtirilgan tizimi (BSC), qo‘shilgan qiymat zanjiri (SCM), mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish tizimi (CRM) va boshqa xususiyatlarni ochib berilishi bilan izohlanadi.

Operatsion menejment faoliyatidan foydalanish va takomillashtirish orqali biznes tizimlarini ishlab chiqish mumkin. Uning asosida kompaniyaning mahsulot va xizmatlarini ishlab chiqarish yotadi va har qanday boshqaruv faoliyatining ajralmas qismi hisoblanadi. U har qanday operatsiyalarni, avvalo mijoz va tashkilotlar uchun tayanch belgilarga ega barcha operatsiyalarni samarali va oqilona boshqarishdan iborat. “Operatsion menejment” fani asoslari menejerlarga nafaqat sam arali ishlashda, shuningdek, o‘z tashkilotlari faoliyatining tamoyillarini chuqurroq tushunishda ham yordam beradi.

“Operatsion menejment” fani bakalavriatning kunduzgi 60411200-Menejment (tarmoqlar va sohalar bo‘yicha) ta’lim yo‘nalishlari

talabalari uchun mo‘ljallangan. Bu fan ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish sohalarida biznes operatsiyalar va jarayonlarni samarasini ta’minlashning bazaviy konseptsiya va uslublari bilan tanishtirish, hamda ularni amalda tatbiq etish ko‘nikmasini hosil qilishdan iborat, bu fan “Menejmentga kirish”, “Strategik menejment”, “Sifat menejmenti”, “Taym menejmenti” fanlari bilan o‘zaro uzviy bog‘liqdir.

Fanni o‘rganishdan maqsad - talabalarni ishlab chiqarishni boshqarishning metodologik asoslari, jarayonlarni boshqarish va ishlab chiqarishni tashkil etish masalalarini rejalashtirish, xalqaro darajadagi biznes operatsiyalar (ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish doirasida) samaradorligini ta’minlash uchun qo‘llaniladigan bazaviy konsepsiya va metodlar bilan tanishtirishdan iborat.

Yuqoridagilarni hisobga olgan holda 60411200 - Menejment (tarmoqlar va sohalar bo‘yicha) ta’lim yo‘nalishining o‘quv rejasiga muvofiq “Operatsion menejment” fanidan o‘quv qo‘llanma tayyorlandi. O‘quv qo‘llanma tasdiqlangan fan dasturidagi mavzular doirasida yozildi. Mazkur o‘quv qo‘llanma asosan o‘zbek guruhlarida tahsil olayotgan talabalarga mo‘ljallangan. Shuningdek, o‘quv qo‘llanmadan boshqa ta’lim yo‘nalishi talabalari, magistrlar, tayanch doktorantlar, soha mutaxassislari foydalanishlari mumkin.

I BOB. “OPERATSION MENEJMENT” FANING PREDMETI VA MOHIYATI

1.1. Operatsion menejmentni rivojlanishi va uning menejmentning boshqa sohalari bilan aloqasi.

1.2. Operatsion menejmentning funksiyalari va vazifalari.

1.3. Tashkilotning asosiy operatsion funksiyalari.

1.1. Operatsion menejmentni rivojlanishi va uning menejmentning boshqa sohalari bilan aloqasi

Korxona va tashkilotlar faoliyatida operatsion funksiyasi, ehtimol, boshqa biznes funksiyalariga qaraganda kamroq ifodalanadi va mohiyati anglanadi. Ishlab chiqarish soha va tarmoqlarida bu odatda ishlab chiqarish jarayonlari sifatida qabul qilinadi va eng yaxshi mutaxassislarga topshiriladi. Ba’zi xizmat ko‘rsatish korxonalarida bu atama deyarli ko‘p ishlatilmaydi. Bu, albatta, boshqa biznes funksiyalari kabi yaxshi anglash muhim hisoblanadi. Biroq, biroz o‘ylab ko‘rish kerakki, moliya, menejment, marketing yoki xodimlarni boshqarish (HR) kabi fanlar tashkilot va korxonaning asosiy qo‘shimcha qiymatli faoliyati uchun faoliyatni qo‘llab-quvvatlaydi.

Ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish operatsiyalari - bu oldindan belgilangan mahsulot yoki xizmatlarni ishlab chiqarish yoki taqdim etish uchun mo‘ljallangan bir qator o‘zaro bog‘liq funksiyalarning jamlanmasi hisoblanadi. Ular firmaning ichki va tashqi muhitini o‘z ichiga olgan makro (katta) operatsion tizim yoki operatsion darajadagi mikro tizimning bir qismi sifatida ko‘rib chiqish mumkin. Masalan, universitetdagi turli bo‘limlarni mikro tizimlar sifatida ko‘rish mumkin, bularning barchasi makro operatsion darajadagi universitet vazirlikning bir qismidir.

Operatsiyalar marketing, moliya va boshqalar kabi tashkilotdagi har qanday boshqa asosiy funksiyalar kabi ishlaydi va o‘zining alohida faoliyat to‘plamiga javob beradi, lekin ayni paytda "umumiy tashkilot" ning ham bir qismidir. Bu shuni anglatadiki, butun tashkilotning ishlashiga ta’sir qilishi mumkin bo‘lgan har qanday ichki va tashqi omil operatsion funksiyaning ishlashiga ham ta’sir qilishi mumkin.

Shundan kelib chiqqan holda operatsion menejmentning rivojlanishi va uning menejmentning sohalari bilan chambarchas bog‘liqligini o‘rganish muhim ahamiyat kasb etadi.

Korxona va tashkilotlar to‘liq mijozlarga ega bo‘lgandagina raqobatbardosh bo‘lishi, uzoq va qisqa muddatlarda maksimal moliyaviy natijalarga erishishi mumkin. Haqiqiy mijozlarga ega bo‘lish operatsion menejmentning asosiy biznes jarayonlarida to‘liq faoliyatga erishish sharoitidagina yuz beradi. Eng so‘nggida operatsion menejmentga to‘liq erishish uchun asosiy biznes jarayonlarni o‘qitish va innovatsiyalarga ega bo‘lish lozim. Operatsion menejmentning asosi bo‘lib biznes-tizimlar (kirish va chiqishlarni o‘zgartirish uchun kompaniya opreatsion resurslarini qo‘llovchi tizimlar)ni boshqarish hisoblanadi. Operatsion menejmentda barcha qarorlar quyidagi bosqichlarga b o‘lib ko‘rib chiqiladi:

1) strategik, 2—5 yilga, jum ladan, mahsulot, xizm atlar qay tarzda ishlab chiqariladi, ofis va bo‘linm alarni qayerga va qanday joylashtirgan m a’qul, qanday ishlab chiqarish quvvatlari zarur bo‘ladi;

2) taktik, yil/chorak, jum ladan, mahsulot, xizmatlarni ishlab chiqarish uchun qancha miqdorda ishchilar kerak bo‘ladi, qanday vaqtda ularga ehtiyoj tug‘iladi, ish smenasi qanday bo‘lishi kerak, m ateriallarni yetkazib berish grafigi qanday bo‘lishi kerak, tayyor mahsulot zaxiralarini tashkil etish kerakmi;

3) operativ, ish jarayonida/kunda/haftada/oyda, operatsiyalarni rejalashtirish va ularni boshqarish bilan bog‘liq masalalar kiradi. Ularning bajarilishiga aynan kim javobgar bo‘ladi, ularning qaysi birini birinchi navbatda bajarish lozim. Operatsion zaxiralar 5P nom ini olgan:

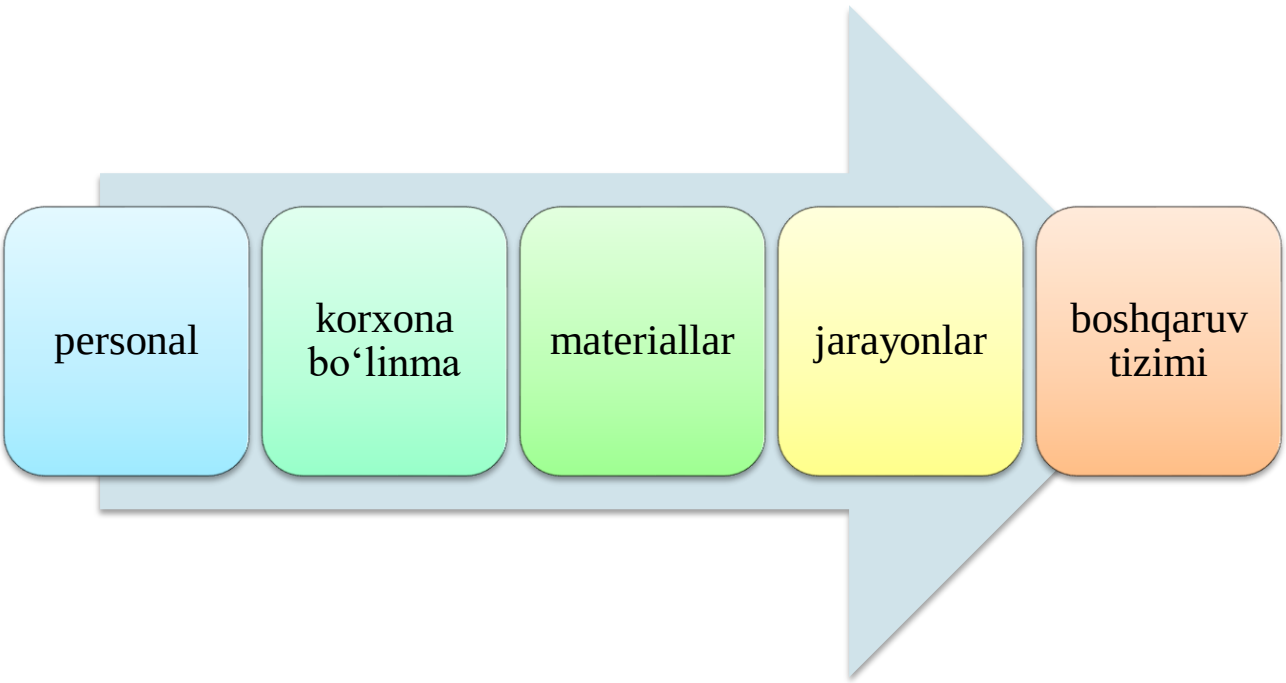
1) personal;

2) korxona bo‘linma;

3) yarim tayyor mahsulotlar va materiallar;

4) jarayonlar;

5) rejali va boshqaruv tizimi.



1.1-rasm. Ishlab chiqarish tizimi, o‘zgarishlar texnologiyasi.

Keyingi yillarning asosiy xususiyatlaridan biri shuki, ishlab chiqarish kompaniyalari xizmat ko‘rsatish kompaniyalariga aylanib ketmoqda. Kompaniya ichida har qanday operatsiya o‘z mijoziga ega, shuning uchun bunday operatsiyalar asosiy va qo‘shimcha operatsiyalarga bo‘linadi.

Ishlab chiqarishni operativ boshqarish butun korxona ishini samarali muvofiqlashtirish imkonini beruvchi asosiy boshqaruv vositalaridan biridir. Operatsion boshqaruvning uchta asosiy funksiyasi:

- operatsion rejalashtirish;
- operativ ishlab chiqarish rejasining bajarilishini nazorat qilish;
- operatsion rejadan chetlanishlarga o‘z vaqtida javob berish.

Operatsion boshqaruvning samaradorligi to‘g‘ridan-to‘g‘ri rejalashtirish sifatiga bog‘liq: resurslardan qanchalik samarali foydalanish rejalashtirilganligi va o‘zgargan sharoitlar va ishlab chiqarishning haqiqiy og‘ishlari bilan bog‘liq holda ishlab chiqarish rejasiga qanchalik tez o‘zgartirishlar kiritish mumkinligi.

Korxona yuqori sifatli operatsion rejalashtirishning asosiy tamoyillarini quyidagilar deb biladi:

muayyan resurs (mashina, ish joyi) uchun rejalashtirish;

batafsil texnologik jarayondan foydalanish;

barcha texnologik cheklovlarni hisobga olgan holda;

uzoq muddatli (ko‘lam-taqvim) rejada belgilangan ishga tushirish va chiqarish sanalari asosida buyurtma elementlarini (DSE) rejalashtirish.

Texnologik jarayonning murakkabligiga qarab, mahsulot ishlab chiqarish jarayonida bir xil turdagi resurslarning bir nechta turlaridan o‘tishi mumkin: bir nechta mashinalar, bir nechta odamlar. Va har bir resurs ushbu operatsiyalarni muvaffaqiyatli bajarish uchun ma’lum qobiliyat va malakalarni talab qiladigan aniq belgilangan operatsiyalarni bajaradi. Shuning uchun barcha korxona resurslari imkon qadar batafsil bo‘lishi va kataloglarga kiritilishi kerak. Xodimlarning vakolatlari ma’lumotnomasi (yoki, odatda, malaka matritsasi deb ataladi) juda muhimdir.

Rejani tuzishda muqobil resurslar va materiallarni avtomatik tanlash imkoniyatiga ega bo‘lish muhim bo‘lgan tarmoqlar mavjud. Masalan, turli xil mashinalar bir xil operatsiyalarni bajarishi mumkin. Va rejani shunday qurish muhimki, foydalanish uchun oqilona bo‘lgan mashina operatsiyani bajarishga qaror qiladi. Materiallar bilan ham xuddi shunday bo‘lishi mumkin: masalan, omborda 2 mm va 3 mm po‘lat plitalar mavjud. Va agar tayyor mahsulotning me’yoriy va ma’lumotnoma ma’lumotlarida 2 mm va 3 mm po‘latdan foydalanish mumkinligi aytilgan bo‘lsa, tizim ushbu turdagi po‘latlarning ombor zaxiralarini hisobga olgan holda reja tuzadi.

1.2. Operatsion menejmentning funksiyalari va vazifalari

Operatsion boshqaruv ishlab chiqarishni tashkil etishning barcha tomonlarini qamrab oladi, muvofiqlashtirish vositasi hisoblanadi. Busiz tashkilot faoliyati foyda keltira olmaydi.

Operatsion boshqaruvning maqsadi ishlab chiqarish jarayonining samarali amalga oshirilishini ta’minlashdan iborat. U quyidagilarni qamrab oladi:

- ✓ bir vaqtda ishlab chiqariladigan mahsulot hajmini aniqlash;
- ✓ ishlab chiqarish joyi va vaqtini operativ rejalashtirish;
- ✓ ichki va tashqi buyurtmalarni muvofiqlashtirish;

✓ish buyruqlarini berish;

✓mahsulotlarni yetkazib berish va yetkazib berish muddatlarini belgilash va ularning bajarilishini nazorat qilish;

✓ishlab chiqarish jarayonida ishchilar va jihozlarning optimal yuklanishini ta’minlash;

✓materiallarga buyurtma berish.

Operatsion boshqaruvning eng muhim vazifalari quyidagilardan iborat.

- Butun ishlab chiqarish tuzilmasi faoliyatini muvofiqlashtirish va nazorat qilish, shu jumladan buyurtmalarni qabul qilish va qayta ishlash, ularni ishlab chiqarishga kiritish, jadvallarni tuzish va boshqa barcha operativ boshqaruv funktsiyalarining bajarilishini nazorat qilish.
- Barcha kerakli hujjatlarni tayyorlash va tarqatish.
- Rejalashtirish - har bir vazifa uchun muddatlarni belgilash.
- Ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish tovar va xizmatlarni qanday, qayerda va qanday xarajatlar evaziga yuqori sifatli ishlab chiqarish (ishlab chiqarish) mumkinligini ilmiy asoslangan aniqlashdir.
- Mahsulot yoki xizmatlarni loyihalash, rejalashtirish va ishlab chiqarish bilan bog‘liq ishlab chiqarish xarajatlarini nazorat qilish.
- Texnik ta’minotni tashkil etish - asbob-uskunalar, mashinalar, jihozlarni tanlash, ularni loyihalash, asbob-uskunalar va jihozlarga buyurtma berish, jo‘natish, hisobga olish, saqlash, berish, ta’mirlash va almashtirish.
- Inventarizatsiyani nazorat qilish va tartibga solish - ishlab chiqarishni kerakli joyda, kerakli miqdorda va kerakli vaqtda kerakli materiallar bilan ta’minlash.
- Dispetcherlik - qabul qilingan texnologiya, ishlab chiqarish standartlari va jadvaliga muvofiq ishlarning bajarilishini tartibga solish.

Ishlab chiqarishni operativ boshqarish uning borishini doimiy (kundalik) nazorat qilish asosida amalga oshiriladi, tasdiqlangan ishlab chiqarish dasturlarini so‘zsiz bajarilishini ta’minlash uchun sexlar, uchastkalar (jamoalar) jamoalari va ishchilarga maqsadli ta’sir ko‘rsatadi.

Bunga quyidagicha erishiladi:

✓ishni qisqa muddatlarga (o‘n kunlik, haftalik, kunlik, smenali) ustaxonalarda, ishlab chiqarish maydonchalarida (jamoalarda) - detal va birlik bo‘limlarida, ish joylari uchun esa - detallar bo‘yicha taqsimlash;

✓ishlab chiqarishning borishi to‘g‘risidagi ma’lumotlarni yig‘ish va qayta ishlashni aniq tashkil etish;

✓boshqaruv qarorlari variantlarini tayyorlash uchun kompyuter texnologiyalaridan kompleks foydalanish;

✓tashkilotning har bir darajasidagi ishlab chiqarish holatini kundalik tahlil qilish va o‘zlashtirish;

✓ishlab chiqarish jarayonida uzilishlarning oldini olish yoki rejalashtirilgan boshqaruv traektoriyasidan chetga chiqish holatlarida uni tezda tiklash bo‘yicha qarorlarni o‘z vaqtida qabul qilish va ishlarni tashkil etish.

Operatsion boshqaruvni tashkil etish

Operatsion boshqaruv tartibi texnologiya va ishlab chiqarishni tartibga solish bilan chambarchas bog‘liq. Operatsion boshqaruvdagi boshqaruv xodimlarining funktsiyalari ishlab chiqarish taraqqiyotiga ta’sir qilish variantlarini ishlab chiqish uchun asosdir. Shu munosabat bilan ularni bo‘limlar va xizmatlar bo‘yicha aniqlashtirish muhimdir.

Operatsion ishlab chiqarishni boshqarish, ayniqsa texnologik jarayonlarni ishlab chiqish, ularni tayyorlash va jihozlash nuqtai nazaridan texnik va texnologik xizmatlar funktsiyalarining bevosita davomidir. Ma’lumki, ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash dastlabki materiallarni qayta ishlash ketma-ketligini va tegishli texnologiyadan foydalangan holda texnologik jarayon operatsiyalarini amalga oshirishni belgilaydi. Shu asosda ijrochilarga qo‘yiladigan malaka talablari va ishlab chiqarish standartlari (xizmat ko‘rsatish standartlari), shuningdek ishlab chiqarishni aylanma mablag‘lar (urug‘lar, ozuqa, o‘g‘itlar va boshqalar) bilan ta’minlash bo‘yicha boshqa normativ ma’lumotlar belgilanadi. Operatsion boshqaruv texnik va texnologik xizmatlardan normativ ma’lumotlarni oladi, ular asosida ishlab chiqarish amalga oshirilishi kerak.

Operatsion boshqaruv va tashkilotning iqtisodiy xizmati o‘rtasidagi bog‘liqlik boshqa xarakterga ega. Ikkinchisi erishish kerak bo‘lgan iqtisodiy natijalarni, shuningdek ishlab chiqarish va iqtisodiy faoliyat jarayonida foydalanish mumkin bo‘lgan resurslar va xarajatlarning ruxsat etilgan miqdorini belgilaydi. Shunday qilib, ishlab chiqarishni amalga oshirish kerak bo‘lgan maqsadli funktsiyani va cheklovchi shartlarni o‘rnatganga o‘xshaydi. Operatsion boshqaruv, o‘z navbatida, ushbu mahsulotlarni mavjud resurslardan tashqariga chiqmasdan va ulardan oqilona foydalanishni ta’minlashi kerak. Shunday qilib, ishlab chiqarishni operativ boshqarish xo‘jalik xizmati nazorati ostida amalga oshiriladi va uning darajasi erishilgan natijalar va xarajatlarga qarab baholanadi.

Operatsion ishlab chiqarishni boshqarish va yordamchi va xizmat ko‘rsatish bo‘limlari o‘rtasidagi aloqalar ham bir qator xususiyatlarga ega. Operatsion boshqaruvning vazifalari mashina va uskunalarga bo‘lgan ehtiyojni aniqlash, ularni asosiy ishlab chiqarishga etkazib berishni tashkil etishdan iborat. Bundan tashqari, ishlab chiqarish vazifalarini ijrochilar o‘rtasida taqsimlash va ularni bajarish muddatlarini belgilashda ishlab chiqarish sharoitlarining o‘zgarishi munosabati bilan ishlarni bajarish uchun zarur zaxiralarning mavjudligi va holatini hisobga olish kerak.

1.3. Tashkilotning asosiy operatsion funksiyalari

Zamonaviy menejmentning yuqori rivojlanish surəatlari bilan bog‘liq holda boshqaruvning yondashuvlari, konsepsiyalari va yo‘nalishlarini tizimlashtirish doimiy ravishda yangilanadi. Masalan, tizim boshqaruvi deb ataladigan narsa tezda integratsiyalashgan boshqaruv konsepsiyasi bilan almashtirildi.

A.G.Teslinovning ta’kidlashicha: “Menejment turlarining xilma-xilligi hali o‘rnatilgan tartibga ega emas va, ehtimol, mutlaq ma’noda bo‘lishi mumkin emas, chunki inson haqiqatining bu sohasi tashqi va ichki sharoitlar tufayli ortib borayotgan tezlikda biznes yuritish yanada murakkablashadi”.

Tashkilotlarda operativ boshqaruvning ayrim turlari o‘xshash tarkibga ega:

• inqirozga qarshi boshqaruv (inqirozga qarshi boshqaruv, inqirozni boshqarish, inqirozlarni boshqarish);

• davlat boshqaruvi (davlat boshqaruvi, davlat boshqaruvi yoki hukumat boshqaruvi, hukumat boshqaruvi);

• investitsiyalarni boshqarish (investitsiyalarni boshqarish, investitsiyalarni boshqarish, pulni boshqarish);

• ma’lumotlar bazasini boshqarish (ma’lumotlar bazasini boshqarish, ma’lumotlar omborini boshqarish) va boshqalar.

Boshqaruvning ayrim turlari turli nomlar bilan belgilanadi. Ulardan bir kichik guruh sinonimik sifatlarga ega:

• nofaol boshqaruv (inert boshqaruv);

• bilvosita nazorat (vositachilik nazorati);

• proaktiv boshqaruv (oldingi boshqaruv) va boshqalar.

Korxona operatsion tizimida axborotlar. Oldingi tizimlardan farqli ravishda keyingi avlod tizimi muhim operatsiyalarni aniqlaydi va ularga qiym atni o ‘zlashtiradi. Operatsiyalar qiymatini bilganda zaxiralarni nima uchun qo‘llashni tushunish oson. Bundan tashqari, ushbu axborotlar quyidagi savollarga javob topishni osonlashtiradi:

• Q anday operatsiyalar ko‘p zaxiralarni talab qiladi?

• Bu operatsiyalar zaxiralarning qanday turidan foydalanadilar?

• Nimaning hisobiga tannarxni pasaytirish mumkin? Avvalgi operatsion qiymat tizimi bu kabi savollarga javob bera olmasdi, chunki ular operatsiyalarning natijaviyligi sifati haqidagi axborotlarni taqdim etishga emas, balki mahsulot tannarxini to‘g‘ri aniqlashga yo‘naltirilgan edi.

Mijoz haqida axborotlar. Operatsion qiymat tizim ining ikk in ch i avlodi keng yo‘naltirilgandir. Masalan, ular mijozlarni qiymat obyektining bir ko‘rinishi sifatida qabul qiladilar, va bu isbotlangan, chunki xizmat ko‘rsatishda mijozlarning ehtiyoji turlicha. Bunda xizmat ko‘rsatish bilan bog‘liq operatsiyalar ko‘pgina kompaniyalarda qimmat turishini hisobga olish zarur.

Tayanch so‘z va iboralar. Operatsion menejmentni rivojlanishi va uning menejmentning boshqa sohalari bilan aloqasi. Faoliyat integrasiyasi. Darajalar xususiyatlari. Tashkilotning asosiy operatsion funksiyalari. Korxonaning operatsion tizimi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Operatsion menejmentni rivojlanishi tarixini yoritib bering.
2. Operatsion menejment fanining menejmentning boshqa sohalari bilan aloqasi nimada deb bilasiz?
3. Faoliyat integrasiyasi va darajalar xususiyatlari deganda nimani tushunish mumkin?
4. Tashkilotning asosiy operatsion funksiyalari nimalardan iborat?
5. Korxonaning operatsion tizimini o‘rnatish qanday yutuqlar beradi?
6. Korxona va tashkilotlar faoliyatida operatsion menejmentning afzalliklari nimalardan iborat?

II BOB. “OPERATSION MENEJMENT” FANING RIVOJLANISH TARIXI

2.1. Operatsion menejmentda ishlab chiqarish va xizmatlar.
2.2. Ishlab chiqarish operatsion tizimlarini tashkil etish modellari.
2.3. Ishlab chiqarish quvvatlarinig ta’riflari.

2.1. Operatsion menejment tarixi va unda ishlab chiqarish hamda xizmatlar

Operatsion menejment birinchi bor ilmiy boshqaruv tamoyillari shaklida GM top-menejerlaridan biri, xrometraj, ish vaqtining fotografiyasi, me’yoriy rejalashtirish va boshqa kabi operatsion menejment metodlarini taklif etgan Frederik Teylor tomonidan ifodalangan. Genri Ford birinchi bor ishlab chiqarish ishga konveyer tizimini joriy qilib (ishlab chiqarish operatsiyalarining bajarishning paralel turi), natijalarni yig‘ishning barcha ishlab chiqarish vaqtini bir necha marta qisqartirishga erishdi.

2.1-jadval

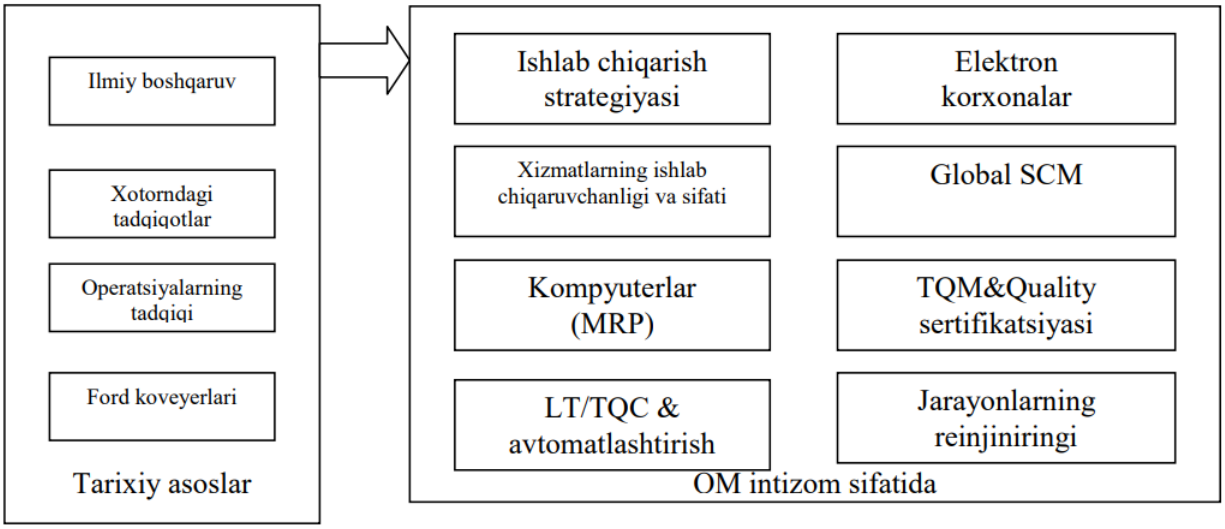
Operatsion menejmentning rivojlanishi tarixi

Vaqt davri	Rivojlanish bosqichlari	Raqobatdosh ustunlik	Baholash mezonlari	Qo‘shilgan qiymat manbalari
1920-80 yillar	Ommaviy ishlab chiqarish	Xarajatlar	Samaradorlik darajasi	Kapital, ishchi kuchi
1980-90 yillar	To‘yinmagan ishlab chiqarish	Sifat	Uzluksiz yaxshilanish	Ishchi guruhlari, lokal axborot tizimlari
1990-95 yillar	Qisman to‘yingan ishlab chiqarish	Yetkazib berish tezligi	Reaksiya vaqti/tezligi	O‘zaro funksional guruhlar, ta’minot tizimi
1995-2000 yillar	Dinamik ishlab chiqarish	Egiluvchanlik	Integratsiya	Jarayonlar tahlil qilish, jarayonlarga joriy qilingan IT

2000- yil va undan keyin	Strategik dinamika	Bilimlar fabrikasi	To‘plangan bilim va tajribalar	Intellektual tizimlar, umumiylashtirish

Meyo ilk bor, asosiy e’tiborni ishlab chiqarish operatsiyalari (sexlarda ishchi o‘rnini yoritish eksprimentiga kirishda) ijrochilariga qaratish muhimligini ko‘rsatgan, Xotorndagi ijtimoiy tadqiqotlarga asos soldi. Britaniya armiyasida o‘tkazilgan operatsiyalar tadqiqoti artilleriya hisobi misoli amalga oshirildi. Ularni o‘tkazish juda zarur edi va 25% miqdorda qisqartirish imkonini berdi. Operatsion menejment rivojlanishining turli bosqichlari – kapital va ishchi kuchini ommaviy ishlab chiqarish bosqichlaridan statistik dinamikasining zamonaviy bosqichidagi intellektual tizimlarigacha asosiy raqobatdosh afzalliklari va qo‘shilgan qiymat manbalari muhim element sifatida qaraladi.

Operatsion menejmentning evolyutsiyasi (istiqboldagi boshqaruv imkoniyatlari) 2.1-rasmda ko‘rsatilgan:



2.1-rasm. Operatsion menejmentning evolyutsiyasi

Korxonada operativ rejalashtirish qisqa muddatlarga ishlab chiqarishning batafsil dasturlarini ishlab chiqishdir. Reja bo‘limlar, smenalar va alohida xodimlar uchun bir ish kunidan kalendar yiligacha bo‘lgan muddatga tuziladi.

Operatsion menejmentda ishlab chiqarish jarayonlarini optimallashtirish, uning afzallik va kamchiliklarini ko‘rish imkoniyatlari yotadi. Operatsion ishlab chiqarishni boshqarish korxonani

integratsiyalashgan boshqaruv tizimining quyi tizimidir. Operatsion menejmentda ishlab chiqarish korxona ichidagi rejalashtirish tizimining bir qismidir.

Ishlab chiqarishni operativ boshqarish korxonaning barcha faoliyatini boshqarishni oqilona tashkil etishning asosiy elementidir. U ishlab chiqarishni tashkil etishning barcha jihatlarini birlashtiradi va qamrab oladi, oqilona boshqaruvni ta’minlaydigan muvofiqlashtirish vositasidir. Busiz korxona faoliyati etarli darajada samarali bo‘lishi mumkin emas.

Ishlab chiqarishni operativ boshqarish real yoki mavjud ishlab chiqarish sharoitida boshqaruv xodimlari tomonidan qarorlar qabul qilish bilan tavsiflanadi. Bunday sharoitda ishlab chiqilgan rejali topshiriqlar yoki ishlab chiqarish bo‘linmalari rahbarlarining qarorlari rejalashtirilgan ishlarni bajarishning qat’iy va belgilangan tartibini ta’minlashi kerak. Bu operativ kalendar rejalarini ishlab chiqishga (qismlarni ishga tushirish va ishlab chiqarish jadvali) va ustaxonalar, uchastkalar va ish joylari darajasida smenali kunlik topshiriqlarga mos keladi.

Ishlab chiqarishni operativ boshqarish faoliyati ishlab chiqarishning borishini doimiy nazorat qilish, tasdiqlangan ishlab chiqarish topshiriqlarining bajarilishini ta’minlash uchun sexlar, uchastkalar, bo‘limlar va ishchilar jamoalariga maqsadli ta’sir ko‘rsatish asosida amalga oshiriladi. Rejalashtirilgan vazifalarni bajarish jarayonida qarorlarni qabul qilish usullari va ketma-ketligi ishlab chiqarishni operativ boshqarish texnologiyasini tashkil etadi, ko‘pincha ishlab chiqarishni operativ rejalashtirish tizimi shaklida taqdim etiladi. Operatsion ishlab chiqarishni rejalashtirish korxona ichidagi rejalashtirishning yakuniy bosqichidir. U ishlab chiqarish dasturining aniqligi va tafsilotini, uni ijrochilarga o‘z vaqtida yetkazib berishni ta’minlashi, shuningdek korxonaning barcha bo‘linmalarining (sexlar, uchastkalar, ish joylari) muvofiqlashtirilgan ishini ta’minlovchi muvofiqlashtiruvchi funksiyani bajarishi kerak.

Ishlab chiqarishni operativ boshqarishning maqsadi ishlab chiqarish jarayonining samarali amalga oshirilishini ta’minlashdan iborat. U quyidagilarni qamrab oladi:

- ❖ bir vaqtning o‘zida ishlab chiqarilgan mahsulotlar partiyasini aniqlash;
- ❖ mahsulotni ishlab chiqarish jarayonining joyi va vaqtini operativ rejalashtirish;
- ❖ ichki va tashqi buyurtmalarning o‘tishini muvofiqlashtirish;
- ❖ ishga buyurtma berish;
- ❖ mahsulotlarni yetkazib berish va yetkazib berish muddatlarini belgilash va ularning bajarilishini nazorat qilish;
- ❖ ishlab chiqarish jarayonida ishchilar va jihozlarning optimal yuklanishini ta’minlash;
- ❖ materiallarga buyurtma berish.

Operatsion ishlab chiqarishni boshqarishning eng muhim funksiyalari:

1. Butun ishlab chiqarish tuzilmasining ishlashini muvofiqlashtirish va nazorat qilish, shu jumladan buyurtmalarni qabul qilish va qayta ishlash, ularni ishlab chiqarishga berish, kalendar rejalarini tuzish va boshqa barcha tezkor boshqaruv funktsiyalarining bajarilishini nazorat qilish.
2. Buyurtmalarni tayyorlash barcha kerakli hujjatlarni tayyorlash va tarqatishni o‘z ichiga oladi.
3. Rejalashtirish - har bir vazifani tayyorlash va bajarish uchun muddatlarni belgilash.
4. Ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish - bu ko‘rsatilgan chizmalarga muvofiq qism, yig‘ish yoki butun mahsulotni qanday va qanday ishlab chiqarish xarajatlari bilan sifatli ishlab chiqarish mumkinligini ilmiy asoslangan aniqlash.
5. Ishlab chiqarish tannarxini nazorat qilish - buyurtma qilingan mahsulotlarni loyihalash, rejalashtirish va ishlab chiqarish yoki yig‘ish bilan bog‘liq ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish va nazorat qilishni tahlil qilish.

6. Asboblarni boshqarishni tashkil etish - asboblarni tanlash, ularni loyihalash, asboblarga buyurtma berish, jo‘natish, hisobga olish, saqlash, berish, ta’mirlash va asboblarni almashtirish.

7. Inventarizatsiyani nazorat qilish va tartibga solish - ishlab chiqarishni kerakli joyda, kerakli miqdorda va kerakli vaqtda kerakli materiallar bilan ta’minlash.

8. Dispetcherlik - qabul qilingan texnologiya, ishlab chiqarish standartlari va jadvaliga muvofiq ishlarning bajarilishini tartibga solish.

Operatsion ishlab chiqarishni boshqarish tarkibi:

Ishlab chiqarishni operativ boshqarishning asosiy mazmuni ishlab chiqarish rejasini vaqt va makonda konkretlashtirish, uning bajarilishini doimiy nazorat qilish va tartibga solishdan iborat. Boshqacha qilib aytganda, operativ boshqaruv qismlarni ishlab chiqarish, mahsulotlarni yig‘ish va yarim tayyor mahsulotlarni ishlab chiqarish bo‘yicha barcha operatsiyalar qachon va qayerda amalga oshirilishi kerakligini belgilaydi, shu jumladan:

Qisqa muddatlarga ishni qat’iy taqsimlash (ustaxonalarda, ishlab chiqarish maydonchalarida, batafsil va kichik bo‘limlarda, ish joylari uchun - batafsil-operativ shaklda);

Ishlab chiqarishning borishi to‘g‘risidagi ma’lumotlarni yig‘ish va qayta ishlashni aniq tashkil etish;

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish variantlarini tayyorlash uchun kompyuter texnologiyalaridan kompleks foydalanish;

Korxonaning har bir bo‘g‘inidagi ishlab chiqarish holatini boshqaruv xodimlari tomonidan har kuni tahlil qilish va nazorat qilish;

Ishlab chiqarish jarayonida buzilishlarning oldini olish yoki rejalashtirilgan rejadan chetga chiqqan taqdirda uni tezda tiklash bo‘yicha o‘z vaqtida qaror qabul qilish va ishlarni tashkil etish.

Operatsion boshqaruv tizimi an’anaviy ravishda bir necha bosqichlardan iborat: rejalashtirish, hisobga olish, nazorat qilish, tahlil qilish va tartibga solish. Oxirgi to‘rt bosqich ko‘pincha DISPATCH funksiyasiga birlashtiriladi.

Ishlab chiqarishni operativ rejalashtirishning asosiy maqsadi mahsulotlarni belgilangan miqdorda va o‘z vaqtida bir xilda, uzluksiz

ishlab chiqarishni ta’minlashdan iborat bo‘lib, ishlab chiqarilgan mahsulotlar mahsulot sifati standartlariga mos keladi va ishlab chiqarish fondlaridan maksimal darajada foydalaniladi. Bu maqsad quyidagilarni belgilaydi: ishni kim, qayerda va qachon bajarishi kerak; nima, qayerda va qachon to‘ldirilishi kerak; qancha, qayerda va qanday jihozlardan foydalanish kerak.

Operatsion boshqaruvning asosiy funktsiyalaridan biri rejalashtirishdir. Operatsion rejalashtirish joriy rejada belgilangan vazifalarning bajarilishini belgilaydi va ta’minlaydi. Shu bilan birga, ma’lum bir davrda ishlab chiqariladigan mahsulot hajmi va assortimenti ko‘rsatilgan. Har bir sex va uning bo‘linmalari bo‘yicha oylik, o‘n kunlik, haftalik, kunlik grafik va ishlab chiqarish dasturlari tuziladi.

Operatsion rejalashtirish korxonadagi butun rejalashtirish tizimining yakuniy bo‘g‘ini va operatsion boshqaruv tizimining birinchi bosqichidir.

2.2. Ishlab chiqarish operatsion tizimlarini tashkil etish modellari

Operatsiyalarni boshqarish[1] - bu materiallarni olish, ularni tayyor mahsulotga aylantirish va ushbu mahsulotni xaridorga etkazib berish jarayonini boshqarish faoliyati.

Zamonaviy operatsiyalarni boshqarishning professional rivojlanishining boshlanishi 1920-yillarda paydo bo‘lgan. ilmiy boshqaruv tushunchalari. Frederik Teylor uning asosiy tamoyillarini belgilab berdi.

1940-yillarga qadar operativ boshqaruvda asosiy e’tibor tashkilotlar faoliyatini boshqarishda matematik vositalardan foydalanishga qaratildi.

1950-yillarning oxiri - 1960-yillarning boshlarida. Operatsiyalarni boshqarish menejment fani sifatida mustaqil rivojlanishini boshladi.

1970-yillarning oxiri - 1980-yillarning boshlarida. ishlab chiqarish strategiyasining modeli taklif qilindi (operativ boshqaruvning 5P deb ataladigan). Bu menejmentga o‘z korxonalarining ishlab chiqarish

[1] Pardayev O.M. Menejment. O'quv qo’llanma T: IQTISODIYOT DUNYOSI, 2019. 244 b.

imkoniyatlaridan raqobatdosh ustunliklarni rivojlantirish uchun strategik vosita sifatida foydalanish imkonini berdi.

Operatsion boshqaruvning maqsadi yuqori ishlab chiqarish unumdorligini ta’minlashdir. Operatsion boshqaruvning vazifasi ularga ta’sir etuvchi imkon qadar ko‘proq omillarni topish va vaziyat va argument omillari o‘rtasidagi munosabatni aniqlashdir. Ushbu tizimlarni tashkil qilishda quyidagi modellar ishlatiladi:

1. Kirish va chiqish operatsiyalarida zaxira bilan boshqarish modeli. Bu eng keng tarqalgan model bo‘lib, asosiy afzallik shundaki, ishning bunday tashkil etilishi, aksiyalarning ichki va tashqi (iste’mol bozorida) ehtiyojlarini uzluksiz ta’minlashi tufayli maksimal darajada samarali operatsion faoliyatga erishishga imkon beradi.

2. Chiqish operatsiyalarida zaxira bilan boshqarish modeli. Ishlab chiqarish zahiralari bilan ishlash modeli tez buziladigan materiallarni qayta ishlashda tejamkor bo‘lib, shuningdek, yetkazib beruvchi va ko‘rib chiqilayotgan tashkilot harakatlarining yuqori darajadagi integratsiyalashuvi sharoitida, munosabatlarning shaffofligi, “adolatli” tamoyilini amalga oshirishda qo‘llanilishi mumkin.

3. Kirish operatsiyalarida zaxira bilan boshqarish modeli. Ushbu model buyurtma qilingan ishlab chiqarish jarayonida qo‘llaniladi, bunda zaxiraning yetishmasligi vaqtga sezgir munosabatning belgisi bo‘lmasa yoki ushbu tashkilot harakatlarining yuqori darajadagi integratsiyalashuvi sharoitida ishlatiladi.

4. Kirish va chiqish operatsiyalarida zaxirasiz modeli. Zaxirasiz model - bu “o‘z vaqtida” falsafasini to‘liq amalga oshirish, oldingi ikkita modeldan farqli o‘laroq, bu falsafa biznesning faqat ma’lum sohalarida qo‘llaniladi.

O‘z vaqtida falsafasi logistika tizimidagi havolada ushbu materiallarga shoshilinch ehtiyoj paydo bo‘lmaguncha hech qanday material kirmasligi kerakligiga asoslanadi. Masalan, o‘rnatish vaqtida yoki to‘g‘ridan-to‘g‘ri do‘konning savdo maydonchasiga yetkazib berish.

Operatsion tizimlar faoliyatining integratsiyalashuv darajasining xususiyatlari

Integratsiyaning operatsion darajasi. Tarkibiy bo‘linmalarning har biri korxonaning boshqa bo‘linmalari yoki xizmatlarining sharoitlari va natijalariga ta’sirini baholashdan ajratilgan mahalliy maqsadlarga va samaradorlikni baholash ko‘rsatkichlariga ega.

Faoliyat integratsiyasining funksional darajasi. Cheklangan integratsiyalashgan sohalar paydo bo‘ladi, masalan, sotib olishni boshqarish, inventarizatsiyani boshqarish, omborxona va yuklarni qayta ishlash, ishlab chiqarish, sotishni boshqarish, tarqatishni boshqarish.

Faoliyat integratsiyasining o‘zaro funksional darajasi. Istalgan yakuniy natijaga erishish uchun korxonaning barcha tarkibiy bo‘linmalari va xizmatlarining sa’y-harakatlarini birlashtirishga imkon beradigan o‘zaro funksional integratsiya rivojlanmoqda.

Tashkilotlararo daraja. Tashkilotlararo o‘zaro ta’sirni kuchaytirish mexanizmining elementi axborot maydoni yoki axborot oqimlari bo‘lib, ular iste’molchilarning o‘zlari o‘z talablarini shakllantiradigan munosabatlarni o‘rnatishga imkon beradi, bu esa yetkazib beruvchi tashkilotga o‘z faoliyatini rejalashtirishda prognoz baholarga tayanishga imkon beradi.

2.3. Ishlab chiqarish quvvatlarinig ta’riflari

Ishlab chiqarish quvvatini hisoblash mahsulot o‘lchov birliklarida amalga oshiriladi. Kattaroq ishlab chiqarish birligining quvvati uning yetakchi birligining kuchi bilan belgilanadi: uchastkaning quvvati yetakchi uskunalar guruhining kuchi bilan belgilanadi; ustaxona quvvati - yetakchi uchastka uchun; Korxonaning quvvati yetakchi ustaxona uchun.

Mahsulot ishlab chiqarish bo‘yicha asosiy texnologik operatsiyalarni bajaradigan asosiy ishlab chiqarish fondlarining muhim qismi to‘plangan yetakchi bo‘linma hisoblanadi. Ayrim korxonalarning bir turdagi mahsulot bo‘yicha quvvatlarining yig‘indisi sanoatning ushbu turdagi mahsulot bo‘yicha ishlab chiqarish quvvatini tashkil qiladi.

Ishlab chiqarish quvvatini hisoblashda quyidagi ma’lumotlar:

- ishlab chiqarish asosiy fondlari;
- uskunaning ishlash tartibi va makondan foydalanish;
- uskunalar unumdorligi va mahsulotlarning mehnat zichligi uchun progressiv standartlar;
- ishchi malakasi.

Agar uskunaning unumdorligi ma’lum bo‘lsa, u holda ishlab chiqarish quvvati asbob-uskunalarning vaqt birligidagi nominal unumdorligi va uning ish vaqtining rejalashtirilgan fondi mahsuloti sifatida aniqlanadi; ko‘p elementli ishlab chiqarish sharoitida - uskunaning ishlash vaqtini ushbu uskunada ishlab chiqarilgan mahsulotlar to‘plamining mehnat zichligiga bo‘lish koeffitsiyenti sifatida.

Ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish darajasi ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish koeffitsiyenti bilan tavsiflanadi, bu yillik mahsulot ishlab chiqarishning ma’lum bir yildagi o‘rtacha yillik quvvatiga nisbatiga teng. Rejalashtirilgan ishlab chiqarish hajmini ta’minlash va quvvatlarning o‘sishiga bo‘lgan ehtiyojni aniqlash uchun ishlab chiqarish quvvatlarining balansi tuziladi.

Ishlab chiqarish quvvati[2] - korxona (bo‘linma, birlashma yoki tarmoq)ning ma’lum vaqt davri (smena, kun, oy, chorak, yil) bilan bog‘liq bo‘lgan natural yoki tannarx o‘lchov birliklarida tovar mahsulot ishlab chiqarishning maksimal qobiliyatini aks ettiruvchi ko‘rsatkich.

Ishlab chiqarish quvvatlarining miqdoriy qiymatlari mahsulot ishlab chiqarish texnologiyasining ilmiy-texnik darajasi, mahsulot nomenklaturasi (assortimenti) va sifati, shuningdek mehnatni tashkil etishning o‘ziga xos xususiyatlari, energiya, xom ashyo va mehnat resurslarining mavjudligi, mehnatni tashkil etish darajasi, ixtisoslashuv va kooperatsiya, transport, ombor va savdo xizmatlarining o‘tkazuvchanligi Ishlab chiqarish quvvatlarining qiymatiga ta’sir etuvchi omillarning beqarorligi bu ko‘rsatkichning ko‘pligini keltirib chiqaradi, shuning uchun ular davriy qayta ko‘rib chiqiladi. Ishlab chiqarishni boshqarish amaliyotida ishlab chiqarish quvvatlarini tavsiflovchi

[2] Бандурина А.В. Производственный менеджмент. Под ред. д. э. н. В. В. Бандурина – М.: "ТДДС Столица-8", 1999. – 164 с.

tushunchalarning bir necha turlari mavjud: loyihalash, ishga tushirish, o‘zlashtirilgan, amaldagi, rejali, davrlar bo‘yicha kiritish va chiqarish, kirish, ishlab chiqarish, balans.

Korxonaning ishlab chiqarish quvvati fizik ko‘rsatkichlarda tayyor mahsulot ishlab chiqarish bilan o‘lchanadi[3]. Shunday qilib, tog‘-kon sanoati korxonalarining ishlab chiqarish quvvati mineral qazib olishning tonnalarida aniqlanadi; metallurgiya zavodlari - tonnada cho‘yan, po‘lat, prokat ishlab chiqarish; elektr stantsiyalari - o‘rnatilgan turbina quvvatining kilovattlarida; mashinasozlik zavodlari - ishlab chiqarilgan mashinalarning komplektlari va qismlarida; to‘qimachilik korxonalari - tonnada ip va kvadrat metrda gazlama ishlab chiqarish va boshqalar.

Ishlab chiqarish quvvati[4] - bu mahsulot ishlab chiqarishni belgilovchi barcha omillarning optimal kombinatsiyasi bilan jihozlardan to‘liq foydalanish, uning ishlash muddati, ishlab chiqarish maydoni hisobga olingan holda hisoblangan, ma’lum bir davr uchun zarur sifatli mahsulot ishlab chiqarishning mumkin bo‘lgan maksimal hajmi.

Korxonaning quvvati nomenklatura va assortimentni hisobga olgan holda tabiiy va shartli tabiiy o‘lchov birliklarida hisoblanadi. Texnologik jarayonlar va operatsiyalarni bajaradigan yetakchi ustaxonalar, bo‘limlar va uskunalar tomonidan belgilanadi.

Korxonaning ishlab chiqarish quvvatini to‘g‘ri rejalashtirish sizga quyidagilarga imkon beradi:

- mavjud resurslar ta’minlay oladigan kalendar davri uchun mahsulot ishlab chiqarishning maksimal mumkin bo‘lgan hajmini tushunish;
- ishlab chiqarilgan mahsulotning maqbul miqdorini to‘g‘ri aniqlash - tuzilgan shartnomalar va majburiyatlarning o‘z vaqtida minimal xarajatlar va maksimal samaradorlik bilan bajarilishini ta’minlaydigan hajm;
- zaxiralardan foydalanishga to‘sqinlik qiluvchi, ishlab chiqarish hajmini oshirishga imkon bermaydigan va bir xil yuklanishning oldini oluvchi to‘siqlarni aniqlash va bartaraf etish;

[3] Кантор Е.Л. К вопросу определения производственной мощности и годовой производительности промышленных предприятий и отраслей. Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность. 2015

[4] Adeptik – российская IT-компания. https://adeptik.com/about-company/

- xarajatlarni, xarajatlarni va xarajatlarni kamaytirish.

Korxonalar faoliyati mahsulot turlariga bo‘lgan talabni qondirishga va iste’molchilar talablarini hisobga olishga yo‘naltirilgan bo‘lishi kerak, shuning uchun ishlab chiqarishni tashkil etishning muhim vazifasi o‘z imkoniyatlari darajasini aniqlashdir.

Imkoniyatlarni to‘g‘ri aniqlash, ular hozir qanchalik bandligini, zaxiralari bor yoki yo‘qligini bilish kerak. Bu bozor talabining o‘zgarishiga moslashuvchan munosabatda bo‘lish va resurslardan samaraliroq foydalanish uchun zarurdir. Adeptik APS - bu muammoni hal qilish imkonini beruvchi ishlab chiqarishni optimallashtirish rejalashtirish tizimi.

Sun’iy intellekt texnologiyasiga asoslangan Adeptik APS tizimi korxonaga quyidagilarga imkon beradi:

- mavjud uskunalar cheklovlarini hisobga olgan holda yuqori aniqlik bilan quvvatni hisoblash;
- ishlab chiqarishning mavjud resurslari, quvvatlari va moddiy ehtiyojlaridan kelib chiqib rejalashtirishni amalga oshirish;
- muayyan jihozlar va jamoalar uchun batafsil rejalarni ishlab chiqish;
- operatsion jadvalni yaratish;
- ishlab chiqarish tsiklining davomiyligini qisqartirish;
- uskunaning yukini muvozanatlash;
- har qanday og‘ishlar aniqlansa, ishlab chiqarish jarayoniga zudlik bilan tuzatishlar kiritish;
- real grafiklarni yaratish;
- optimallashtirish uchun bir nechta mezonlardan foydalanish;
- haqiqiy yukni ob’ektiv baholash;
- qulay diagrammalar yordamida barcha jarayonlarni boshqarish.

Ishlab chiqarish quvvatlarini optimallashtirish orqali korxona operatsion boshqaruv jarayonida yutuqlarga erishadi. Bu esa korxona faoliyatini to‘g‘ri baholash va boshqarish jarayonini, strategik rejalashtirish maqsadlariga erishishni ta’minlab beradi.

Tayanch so‘z va iboralar. Operatsion menejmentda ishlab chiqarish va xizmatlar. Ishlab chiqarish operatsion tuzilmalarini tashkil etish modellari. Operatsion jarayonlarni boshqarish tizimlari. Ishlab chiqarish quvvatlarinig ta’riflari.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Operatsion menejment tizimida ishlab chiqarish jarayonlarini baholash nimalar beradi?
2. Ishlab chiqarish operatsion tuzilmalarini tashkil etish modellarining xususiyatlarini tushuntiring.
3. Operatsion jarayonlarni boshqarish tizimlarini o‘rganish orqali korxona nimalarga erishadi?
4. Ishlab chiqarish quvvatlarining qanday ta’riflarini bilasiz?
5. Ishlab chiqarish quvvatlari operatsion boshqarishda nechog‘lik zarur?
6. Operatsion menejment faoliyatini boshqarish bosqichlarini sanab bering.

III BOB. ISHLAB CHIQARISHDA OPERATSIYALARNI BOSHQARISH

3.1. Jarayonni tashkil etish asoslari va tamoyillari.
3.2. Ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etishning ilmiy tamoyillari.
3.3. Operatsion jarayonlarni boshqarish tizimlari.
3.4. Ishlab chiqarish quvvatlarinining ta’riflari, mohiyati va ko‘rsatkichlari.

3.1. Jarayonni tashkil etish asoslari va tamoyillari

Operatsion menejmentning asosiy jarayonlari har bir komponentlarning imkoniyatlarini to‘g‘ri baholagan holda baholash, tashkil qilish va uni tuzish, ishlash jarayonini ifodalashni nazarda tutadi. Shu bilan birgalikda jarayonlarni tashkil etishni maksimallashtirish ham muhim jarayon hisoblanadi. Zero, ushbu jarayonlarni tashkil etish orqali xarajatlar optimallashtiriladi.

Ishlab chiqarishni tashkil etish[5] — mehnat jarayonida ishlab chiqarish re-surslari va mehnat qurollaridan oqilona foydalanib, belgilangan vazifani bajarish va yuqori samaradorlikka erishishga qaratilgan chora-tadbirlar majmui. Ishlab chiqarishni tashkil etish eng ma’qul usullarni, zarur asbob-uskunalarni tanlash, turli ishlab chiqarish sohalarining mutanosib va uzluksiz ishlashini ta’minlash, ishlab chiqarish yo‘l qo‘ymaslik, korxona va sexlarda ishlab chiqarish estetikasi, sanitariyasi, mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligi talablariga mos keladigan sharoitlarni yaratish va boshqalarda namoyon bo‘ladi. ishlab chiqarishni tashkil etishdan maqsad korxona uchun ajratilgan moddiy, moliyaviy va mehnat imkoniyatlaridan mumkin qadar yaxshiroq foydalanish, eng yuqori moliyaviy natijalarga erishishdir.

Ishlab chiqarishni tashkil etish xalq xo‘jaligi uchun zarur bo‘lgan turdagi, sifatdagi, modeldagi mahsulot, buyumlarni yetkazib berishi, ishlab chiqarish ning o‘sishi harajatlarning kamaytirishi, mehnat sharoitining yaxshilanishi va xodimlarning madaniy-texnik darajasini

[5] https://uz.wikipedia.org/wiki/Ishlab_chiqarishni_tashkil_etish

ta’minlashi zarur. Yangi va ishlab chiqarilayotgan mahsulot turlarini tayyorlash ularni moder-nizatsiyalash jarayoni, ishlab chiqarish bo‘g‘inlarini boshqarish va nazorat ishlari hamishlab chiqarishni tashkil etishga kiradi. U mahsulot ishlab chiqarish ning barcha bosqichlarini qamraydi va barcha xususiy vazifalarni umumlashtirib, umumiy tizim harakterini oladi, pirovardida jamiyat iste’molining maksimal qoniqishlarini, ya’ni yetarli ishlab chiqarishni tashkil etish maqsadga muvofiq. Ishlab chiqarishni tashkil etishning asosiy talabi jarayonlarining uzluksizligi, ishlab chiqarish bo‘g‘inlarining mutanosibligi va mahsulot ishlab chiqarishning takroriyligidan iborat. Uzluksizlik mehnat vositalaridan foydalanib vaqtni minimal sarflash hisobiga ishlab chiqarish ning barcha bosqichlaridan mehnat predmetlarining to‘xtovsiz o‘tishida aks etadi. Mutanosiblik ishlab chiqarish quvvatlaridan to‘liq foydalanish imkoniyatni beruvchi uchastkalarning o‘zaro moslashuv xususiyatlari ochib berilgan.

Takroriylik muayyan vaqt birligi ichida bir xil ish hajmini bajarish va bir xil mahsulot ishlab chiqarish ni uzluksiz tashkil etishdir. Ishlab chiqarishni tashkil etishning muhim ko‘rinishlari ixtisoslashtirish, konsentratsiyalash va kombinatsiyalashdir.

Zamonaviy ishlab chiqarish xom ashyo, materiallar, yarim tayyor mahsulotlar va boshqa mehnat obyektlarini jamiyat ehtiyojlarini qondiradigan tayyor mahsulotga aylantirishning murakkab jarayonidir.

Muayyan turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun korxonada amalga oshiriladigan odamlar va asboblarning barcha harakatlari yig‘indisi ishlab chiqarish jarayoni deb ataladi.

Ishlab chiqarish jarayonining asosiy qismi mehnat ob’ektlarining holatini o‘zgartirish va aniqlash uchun maqsadli harakatlarni o‘z ichiga olgan texnologik jarayonlardir. Texnologik jarayonlarni amalga oshirish jarayonida mehnat ob’ektlarining geometrik shakllari, o‘lchamlari va fizik-kimyoviy xususiyatlarida o‘zgarishlar sodir bo‘ladi.

Ishlab chiqarish jarayoni texnologik jarayonlar bilan bir qatorda mehnat ob’ektlarining geometrik shakllari, o‘lchamlari yoki fizik-kimyoviy xususiyatlarini o‘zgartirish yoki ularning sifatini tekshirishni maqsad qilmaydigan texnologik bo‘lmagan jarayonlarni ham o‘z ichiga

oladi. Bunday jarayonlarga transport, omborxona, yuklash va tushirish, terish va boshqa ba’zi operatsiyalar va jarayonlar kiradi[6].

Ishlab chiqarish jarayonida mehnat jarayonlari tabiiy jarayonlar bilan birlashtirilib, bunda inson aralashuvisiz tabiiy kuchlar ta’sirida mehnat predmetlarining o‘zgarishi sodir bo‘ladi (masalan, bo‘yalgan qismlarni havoda quritish, quymalarni sovutish, quyma qismlarning qarishi va boshqalar).

Ishlab chiqarish jarayonlarining xilma-xilligi. Maqsadlari va ishlab chiqarishdagi roliga ko‘ra jarayonlar asosiy, yordamchi va xizmat ko‘rsatishga bo‘linadi.

Asosiy ishlab chiqarish jarayonlari korxona tomonidan ishlab chiqariladigan asosiy mahsulotlar ishlab chiqariladigan jarayonlardir. Mashinasozlikdagi asosiy jarayonlarning natijasi korxonaning ishlab chiqarish dasturini tashkil etuvchi va uning ixtisoslashuviga mos keladigan mashinalar, apparatlar va asboblarni ishlab chiqarish, shuningdek, iste’molchiga yetkazib berish uchun ular uchun ehtiyot qismlarni ishlab chiqarishdir.

Yordamchi jarayonlarga asosiy jarayonlarning uzluksiz ishlashini ta’minlovchi jarayonlar kiradi. Ularning natijasi korxonaning o‘zida ishlatiladigan mahsulotlardir. Yordamchi jarayonlarga uskunalarni ta’mirlash, asbob-uskunalarni ishlab chiqarish, bug ‘va siqilgan havo ishlab chiqarish va boshqalar kiradi.

Xizmat ko‘rsatish jarayonlari - bu asosiy va yordamchi jarayonlarning normal ishlashi uchun zarur bo‘lgan xizmatlar bajariladigan jarayonlar. Bularga, masalan, tashish, saqlash, qismlarni tanlash va yig‘ish jarayonlari va boshqalar kiradi.

Zamonaviy sharoitda, ayniqsa avtomatlashtirilgan ishlab chiqarishda asosiy va xizmat ko‘rsatish jarayonlarini birlashtirish tendentsiyasi mavjud. Shunday qilib, moslashuvchan avtomatlashtirilgan komplekslarda asosiy, yig‘ish, ombor va transport operatsiyalari yagona jarayonga birlashtiriladi.

[6] Xodiyev B.Yu., Qosimova M.S., Samadov A.N., Muxiddinova U.S. Kichik biznesni boshqarish. –T.: “O‘qituvchi”, 2003.

Asosiy jarayonlar majmuasi asosiy ishlab chiqarishni tashkil qiladi. Mashinasozlik korxonalarida asosiy ishlab chiqarish uch bosqichdan iborat: xarid qilish, qayta ishlash va yig‘ish. Ishlab chiqarish jarayoni bosqichi - bu ishlab chiqarish jarayonining ma’lum bir qismining tugallanishini tavsiflovchi va mehnat predmetining bir sifat holatidan ikkinchisiga o‘tishi bilan bog‘liq bo‘lgan jarayonlar va ishlar majmuasidir.

Xarid qilish bosqichi blankalarni olish jarayonlarini o‘z ichiga oladi - materiallarni kesish, quyish, shtamplash. Qayta ishlash bosqichi blankalarni tayyor qismlarga aylantirish jarayonlarini o‘z ichiga oladi: ishlov berish, issiqlik bilan ishlov berish, bo‘yash va elektrokaplama va boshqalar. Yig‘ish bosqichi ishlab chiqarish jarayonining yakuniy qismidir. U butlovchi qismlar va tayyor mahsulotlarni yig‘ish, mashinalar va asboblarni sozlash va tuzatish, ularni sinovdan o‘tkazishni o‘z ichiga oladi.

Asosiy, yordamchi va xizmat ko‘rsatish jarayonlarining tarkibi va o‘zaro bog‘liqligi ishlab chiqarish jarayonining tuzilishini tashkil qiladi.

Tashkiliy jihatdan ishlab chiqarish jarayonlari oddiy va murakkabga bo‘linadi. Oddiy ishlab chiqarish jarayonlari - bu oddiy mehnat ob’ektida ketma-ket bajariladigan harakatlardan iborat. Masalan, bir qism yoki bir xil qismlar partiyasini ishlab chiqarish jarayoni. Murakkab jarayon - bu ko‘plab mehnat ob’ektlarida amalga oshiriladigan oddiy jarayonlarning kombinatsiyasi. Masalan, yig‘ish birligi yoki butun mahsulotni ishlab chiqarish jarayoni.

Bugungi kunda ishlab chiqarishni samarali va raqobatbardosh tashkil etish uchun ishlab chiqarishni tashkil etishning quyidagi tamoyillari qo‘llaniladi:

- mutanosiblik,
- parallellik,
- davomiylik,
- to‘g‘rilik,
- ritmik,
- moslashuvchanlik,
- murakkablik.

Ishlab chiqarishni tashkil etishda mutanosiblik - bu korxonaning barcha bo‘limlari (tsexlar, uchastkalar, alohida ish joylari) mehnat unumdorligining bir-biriga mos kelishidir.

Proportsionallikni ta’minlash uchun siz ishlab chiqarish maydonlarini optimal tarzda birlashtirgan holda korxonani to‘g‘ri loyihalashingiz kerak. Ishlab chiqarishni yangilash va ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar assortimenti aylanmasining hozirgi sur’atida ishlab chiqarishning mutanosibligini saqlanishini doimiy nazorat qilib borish zarur, chunki ayrim ishlab chiqarish bo‘linmalarini qayta jihozlash boshqalarning quvvatini o‘zgartirishni talab qiladi. Buning uchun ishlab chiqarish imkoniyatlaridan to‘liq foydalanishni hisobga olgan holda har bir ishlab chiqarish uchastkasi uchun vazifalarni ishlab chiqish kerak.

Proportsionallik printsipiga rioya qilish ba’zi joylarni ortiqcha yuklashdan qochish imkonini beradi, ya’ni. to‘siqlarning paydo bo‘lishi va boshqalarning imkoniyatlaridan to‘liq foydalanilmasligi va korxonaning yagona uzluksiz ishlashini ta’minlash.

3.2. Ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etishning ilmiy tamoyillari

Ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish bilan bog‘liq faoliyat. Sanoat mahsulotlarining yaratilishiga olib keladigan xilma-xil ishlab chiqarish jarayonlari to‘g‘ri tashkil etilishi, ularning samarali ishlashini ta’minlagan holda, yuqori sifatli mahsulotlarning aniq turlarini va xalq xo‘jaligi va mamlakat aholisi ehtiyojlarini qondiradigan miqdorda ishlab chiqarishni ta’minlashi kerak.

Ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish odamlar, mehnat qurollari va buyumlarini moddiy ne’matlarni ishlab chiqarishning yagona jarayoniga birlashtirish, shuningdek, asosiy, yordamchi va xizmat ko‘rsatish jarayonlarining makon va vaqt bo‘yicha oqilona uyg‘unligini ta’minlashdan iborat.

Ishlab chiqarish jarayoni elementlari va uning barcha navlarining fazoviy kombinatsiyasi korxona va uning bo‘linmalarining ishlab chiqarish strukturasini shakllantirish asosida amalga oshiriladi. Shu

munosabat bilan, eng muhim faoliyat - korxonaning ishlab chiqarish tuzilmasini tanlash va asoslash, ya’ni. uning tarkibiy bo‘linmalarining tarkibi va ixtisoslashuvini aniqlash va ular o‘rtasida oqilona munosabatlarni o‘rnatish.

Ishlab chiqarish tuzilmasini ishlab chiqish jarayonida asbob-uskunalar parkining tarkibini aniqlash, uning unumdorligi, o‘zaro almashtirilishi va samarali foydalanish imkoniyatlarini hisobga olgan holda loyihalash hisob-kitoblari amalga oshiriladi. Bo‘limlarning ratsional sxemalari, jihozlarni joylashtirish, ish joylari ham ishlab chiqilmoqda. Uskunalar va ishlab chiqarish jarayonining bevosita ishtirokchilari - ishchilarning uzluksiz ishlashi uchun tashkiliy sharoitlar yaratiladi.

Ishlab chiqarish tuzilmasini shakllantirishning asosiy jihatlaridan biri ishlab chiqarish jarayonining barcha tarkibiy qismlari: tayyorgarlik operatsiyalari, asosiy ishlab chiqarish jarayonlari va texnik xizmat ko‘rsatishning o‘zaro bog‘liq ishlashini ta’minlashdir. Muayyan ishlab chiqarish va texnik sharoitlar uchun muayyan jarayonlarni amalga oshirishning eng oqilona tashkiliy shakllari va usullarini har tomonlama asoslash kerak.

Ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etishning muhim elementi mehnatning ishlab chiqarish vositalari bilan aloqasini maxsus amalga oshiruvchi ishchilar mehnatini tashkil etishdir. Mehnatni tashkil etish usullari asosan ishlab chiqarish jarayonining shakllari bilan belgilanadi. Shu munosabat bilan mehnatning oqilona taqsimlanishini ta’minlash va shu asosda ishchilarning kasbiy va malakaviy tarkibini aniqlash, ish o‘rinlarini ilmiy tashkil etish va maqbul saqlash, mehnat sharoitlarini har tomonlama yaxshilash va yaxshilashga asosiy e’tibor qaratilishi kerak.

Ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish, shuningdek, alohida operatsiyalarni bajarishning ma’lum tartibini, har xil turdagi ishlarni bajarish vaqtining oqilona kombinatsiyasini va harakatning kalendar rejalashtirilgan standartlarini aniqlashni belgilaydigan vaqt bo‘yicha ularning elementlarini birlashtirishni ham nazarda tutadi. mehnat ob’ektlari. Vaqt o‘tishi bilan jarayonlarning normal borishi mahsulotlarni ishga tushirish va chiqarish tartibi, zarur zaxiralar

(zahiralar) va ishlab chiqarish zaxiralarini yaratish, ish joylarini asbob-uskunalar, ish qismlari va materiallar bilan uzluksiz ta’minlash bilan ham ta’minlanadi. Ushbu faoliyatning muhim yo‘nalishi moddiy oqimlarning oqilona harakatini tashkil etishdir. Bu muammolar ishlab chiqarish turini va ishlab chiqarish jarayonlarining texnik va tashkiliy xususiyatlarini hisobga olgan holda ishlab chiqarishni operativ rejalashtirish tizimlarini ishlab chiqish va joriy etish asosida hal etiladi.

Nihoyat, korxonada ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish jarayonida alohida ishlab chiqarish birliklari o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlar tizimini ishlab chiqish muhim o‘rin tutadi.

Ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish tamoyillari ishlab chiqarish jarayonlarini qurish, ishlatish va rivojlantirish asosida amalga oshiriladigan boshlang‘ich nuqtalarni ifodalaydi.

Differensiyalash tamoyili ishlab chiqarish jarayonini alohida qismlarga (jarayonlar, operatsiyalar) bo‘lish va ularni korxonaning tegishli bo‘linmalariga topshirishni o‘z ichiga oladi. Differensiatsiyalash tamoyili kombinatsiyalash tamoyiliga qarama-qarshi bo‘lib, u bir uchastka, sex yoki ishlab chiqarish doirasida ma’lum turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun turli jarayonlarning barchasini yoki bir qismini birlashtirishni anglatadi. Mahsulotning murakkabligi, ishlab chiqarish hajmi va ishlatiladigan asbob-uskunalarning xususiyatiga qarab, ishlab chiqarish jarayoni har qanday ishlab chiqarish birligida (tsex, maydon) to‘planishi yoki bir nechta birliklarga tarqalishi mumkin. Shunday qilib, shunga o‘xshash mahsulotlarni sezilarli darajada ishlab chiqaradigan mashinasozlik korxonalarida mustaqil mexanik va yig‘ish ishlab chiqarish va ustaxonalar tashkil etiladi, kichik partiyalar uchun esa yagona mexanik yig‘ish sexlari tashkil etilishi mumkin.

Differensiatsiya va kombinatsiya tamoyillari alohida ish joylariga ham tegishli. Masalan, ishlab chiqarish liniyasi - bu tabaqalashtirilgan ish o‘rinlari to‘plami.

3.3. Operatsion jarayonlarni boshqarish tizimlari

Menejment nafaqat biznesga ta’sir qiluvchi har qanday asosiy qarorlarni qabul qilishni, balki qabul qilingan qarorlarni amalga

oshirishga qaratilgan muayyan ta’sir choralarini ham anglatadi. Operatsion boshqaruv kompaniya ishini muvofiqlashtirish imkonini beruvchi asosiy boshqaruv vositasidir.

Asosiy ishlab chiqarishni operativ boshqarish bu:

- to‘g‘ridan-to‘g‘ri ishlab chiqarish nazorati;
- jarayondagi og‘ishlarni nazorat qilish choralari;
- rejadan chetlanishlarni nazorat qilish.

Operatsion boshqaruv quyidagi yo‘llar bilan amalga oshiriladi:

- boshqaruv xodimlari - saytlarda;
- do‘konning jo‘natish byurosida;
- dispetcherlik bo‘limida.

Operatsion boshqaruvning asosiy vazifasi va maqsadi ishlab chiqarish jarayonini to‘liq nazorat qilishni ta’minlash va zarurat tug‘ilganda unga ta’sir ko‘rsatishdir.

Operatsion boshqaruv tizimi va unga qo‘yiladigan talablar

Yaxshi qurilgan operatsion boshqaruv tizimi korxona xodimlarini bir tekisda yuklash, xarajatlar va ishlab chiqarish vaqtini, tugallanmagan ish hajmini va boshqa ko‘p narsalarni to‘g‘ri hisoblash imkonini beradi. Bu tizimning optimalligining asosiy ko‘rsatkichlari.

Operatsion jarayonlarni boshqarish darajasida qabul qilingan qarorlar qanchalik to‘g‘ri ekanligi ham muhimdir. Haqiqiy natijaning og‘ishi qanchalik kichik bo‘lsa (masalan, yiliga, oyiga yoki haftasiga ishlab chiqarish hajmi), bu qarorlar qanchalik to‘g‘ri bo‘lsa va boshqaruv shunchalik yaxshi bo‘ladi.

Birinchidan, boshqaruv darajasida qabul qilingan qarorlar bajarilishini ta’minlash.

Ikkinchidan, natijaga ta’sir qilishi mumkin bo‘lgan barcha omillarni hisobga oling va tegishli qarorlar qabul qilish, agar kerak bo‘lsa, boshqaruv tizimining o‘zini o‘zgartirish.

Uchinchidan, qarorlar qabul qilinadigan dastlabki ma’lumotlarning zudlik bilan olinishini ta’minlash. Ma’lumot tezda va to‘liq qabul qilinishi kerak. Agar u juda kech bo‘lsa, bu qabul qilingan qarorlarning samaradorligi va to‘g‘riligiga salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

Operatsion tjarayonlarning maqsadlari, vazifalari, funksiyalari

Darhaqiqat, operativ boshqaruv faqat bitta maqsadni ko‘zda tutadi – talab qilinadigan turdagi va sifatli mahsulot hajmini o‘z vaqtida va ortiqcha xarajatlarsiz ishlab chiqarishni ta’minlash. Ushbu maqsadning bir qismi sifatida operatsion jarayon tizimi quyidagi vazifalarni hal qilishi kerak:

- rejani o‘z vaqtida bajarish;
- ishlab chiqarish vositalari va xodimlarning ish vaqtidan optimal foydalanish;
- aylanma mablag‘lardan maksimal darajada foydalanish;
- ishlab chiqarish jarayonini maksimal darajada tezlashtirish;
- buxgalteriya hisobi va rejalashtirish va hisob ishlarini avtomatlashtirish.

Operatsion jarayonlarning funksiyalariga quyidagilar kiradi:

- optimal qarorlar qabul qilish;
- rejalarni ishlab chiqish;
- keyingi kuzatuvni hisobga olish, og‘ishlarni baholash va tahlil qilish;
- og‘ishlarni bartaraf etish uchun boshqaruv.

Operatsion boshqaruv hajmi va operatsion-jadvalni rejalashtirishni o‘z ichiga oladi. Birinchi holda, biz tayyor dasturlar haqida gapiramiz. ular korxona hududlari o‘rtasida oy va chorak bo‘yicha taqsimlanadi. Ikkinchi holda, hajmli rejalar bo‘limlar va ularning o‘zaro ta’siri uchun aniq ish jadvallariga aylantiriladi.

3.4. Ishlab chiqarish quvvatlarinining ta’riflari, mohiyati va ko‘rsatkichlari

Ishlab chiqarish quvvati[7] - ishlab chiqarishning mumkin bo‘lgan maksimal hajmi (yilda, sutkada, smenada) yoki nomenklatura va assortimentda xom ashyoni qazib olish va qayta ishlash hajmi ishlab chiqarish uskunasining belgilangan ish rejimidan to‘liq foydalanishni hisobga olgan holda aniqlanadi ishlab chiqarish maydonlari.

[7] https://rosstat.gov.ru/free_doc/new_site/metod/prom/met_mosh.htm

Muayyan turdagi mahsulot ishlab chiqarish quvvatlarining miqdori, uni o‘zgartirish omillari va foydalanish darajasi ishlab chiqarish quvvatlarining muvozanati bilan tavsiflanadi. Balans ma’lumotlari asosida hisobot davrida ishlaydigan o‘rtacha yillik ishlab chiqarish quvvati va undan foydalanish darajasi hisoblanadi.

Ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish darajasi muayyan turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish darajasini tavsiflovchi nisbiy ko‘rsatkichdir. U haqiqiy mahsulot ishlab chiqarishning ushbu mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun hisobot davrida ishlaydigan o‘rtacha yillik ishlab chiqarish quvvatiga nisbati sifatida hisoblanadi. Qoida tariqasida, u yirik va o‘rta sanoat tashkilotlari uchun beriladi.

Ishlab chiqarish quvvati[8] - korxona (bo‘linma, birlashma yoki tarmoq)ning ma’lum vaqt davri (smena, kun, oy, chorak, yil) bilan bog‘liq bo‘lgan natural yoki tannarx o‘lchov birliklarida tovar mahsulot ishlab chiqarishning maksimal qobiliyatini aks ettiruvchi ko‘rsatkich.

Ishlab chiqarish quvvatining eng oddiy va eng aniq hisoblagichlari tabiiy birliklardir:

Ishlab chiqarish quvvati, qoida tariqasida, ushbu mahsulotni ishlab chiqarish jismoniy ko‘rsatkichlarda (tonna, dona, metr) rejalashtirilgan bir xil birliklarda o‘lchanadi. Masalan, tog‘-kon sanoati korxonalarining ishlab chiqarish quvvati foydali qazilmalarni qazib olishning tonnalarida, metallurgiya korxonalari - metall eritish va prokatning tonnalarida aniqlanadi; mashinasozlik zavodlari - ishlab chiqarilgan mashinalar birliklarida; shakar zavodlari va boshqa oziq-ovqat sanoati korxonalari quvvati - tayyor mahsulotga qayta ishlanadigan xomashyo tonnalarida.

Mahsulotlarning keng assortimentiga ega bo‘lgan mahsulotlar uchun ishlab chiqarish quvvati an’anaviy tabiiy birliklarda ifodalanishi mumkin. Agar korxona bir necha turdagi har xil mahsulot ishlab chiqarsa, u holda ishlab chiqarish quvvati har bir tur uchun alohida belgilanadi.

Vaqt o‘tishi bilan ishlab chiqarish quvvati qanchalik to‘liq ishlatilsa, shuncha ko‘p mahsulot ishlab chiqariladi, uning tannarxi

[8] https://www.cfin.ru/management/manman/04-2.shtml

shunchalik past bo‘ladi, ishlab chiqaruvchi mahsulotni takror ishlab chiqarish va ishlab chiqarish tizimini takomillashtirish uchun mablag‘larni to‘plash muddati shunchalik qisqaradi: asbob-uskunalar va texnologiyalarni almashtirish, rekonstruksiya qilish. ishlab chiqarish va tashkiliy-texnik yangiliklar.

Mavjud asbob-uskunalar va ishlab chiqarish quvvatlarida ishlab chiqarish hajmini avtomatlashtirish va texnologik jarayonlarni intensivlashtirishning boshqa vositalari orqali oshirish yangi kapital qo‘yilmalarga bo‘lgan ehtiyojni kamaytiradi, ekspluatatsiya xarajatlarini kamaytiradi, xom ashyoni tejash va ishlab chiqarishning ekologik xavfsizligini oshiradi.

Har bir rejalashtirish davrida ishlab chiqarish quvvati o‘zgarishi mumkin. Rejalashtirilgan davr qanchalik uzoq bo‘lsa, bunday o‘zgarishlarning ehtimoli shunchalik yuqori bo‘ladi. O‘zgarishlarning asosiy sabablari:

- eskirgan yoki shikastlanganlarni almashtirish uchun yangi jihozlarni o‘rnatish;
- uskunaning eskirishi;
- yangi quvvatlarni ishga tushirish;
- uskunaning ishlash rejimining kuchayishi yoki xom ashyo sifatining o‘zgarishi, katalizator, adsorbentlar, tozalagichlarning ishlash muddati, korroziyaga qarshi himoya vositalarining o‘zgarishi va boshqalar.
- uskunalarni modernizatsiya qilish (agregatlarni, bloklarni, tutqichlarni, transport elementlarini va boshqalarni almashtirish);
- dastlabki materiallar tarkibidagi o‘zgarishlar, xom ashyo yoki yarim tayyor mahsulotlar tarkibi, fraksiyalarni tanlash usullari, issiqlik almashinuvi usullari, dozalash, kalibrlash va boshqalar;
- ta’mirlash, texnik xizmat ko‘rsatish va texnologik tanaffuslar uchun to‘xtashlarni hisobga olgan holda rejalashtirilgan davrda uskunaning ishlash muddati;
- ishlab chiqarishga ixtisoslashuv;
- uskunaning ishlash rejimi (siklik, uzluksiz);
- ta’mirlash va muntazam texnik xizmat ko‘rsatishni tashkil etish.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalar faoliyati mahsulot turlariga bo‘lgan talabni qondirishga va iste’molchilarning talablarini (manfaatlarini) hisobga olgan holda rejalashtirilgan ishlab chiqarish quvvati korxonaning buyurtmalar portfeli va iste’mol talabi prognozlari asosida aniqlanadi.

Ishlab chiqarish quvvatlarini hisoblash o‘rnatilgan uskunalarning holati to‘g‘risidagi ma’lumotlar asosida amalga oshiriladi. Bunday holda, siz quyidagi qoidalarga amal qilishingiz kerak:

- hisob-kitoblarda uchastkaning (tsex, korxona) barcha mavjud jihozlari hisobga olinadi, zaxira uskunalari bundan mustasno;
- hisob-kitoblar ma’lum bir smenali jadval bo‘yicha uskunaning samarali maksimal mumkin bo‘lgan ish vaqtini hisobga oladi;
- hisob-kitoblarda asbob-uskunalar unumdorligi, mahsulotlarning mehnat zichligi va xom ashyodan mahsulot chiqishi standartlari bo‘yicha ilg‘or texnik standartlar hisobga olinadi;
- hisob-kitoblarda ishlab chiqarishni tashkil etishning eng ilg‘or usullari va asbob-uskunalarning ishlashi va quvvat balansining taqqoslanadigan chora-tadbirlari hisobga olinadi;
- Rejalashtirilgan davr uchun ishlab chiqarish quvvatlarini hisoblashda ulardan to‘liq foydalanishni ta’minlash imkoniyatidan kelib chiqish kerak. Lekin shu bilan birga, quvvatlarning zarur zahiralari ta’minlanishi kerak, bu bozor iqtisodiyotida tovar bozori talabining o‘zgarishiga tez javob berish uchun muhim ahamiyatga ega;
- quvvat qiymatini hisoblashda ishchi kuchi, xom ashyo, yoqilg‘i, elektr energiyasining etishmasligi yoki tashkiliy muammolar tufayli yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan uskunaning ishlamay qolishi, shuningdek, nuqsonli mahsulotlarni bartaraf etish bilan bog‘liq vaqt yo‘qotishlari hisobga olinmaydi.

Yangi quvvatlarni ishga tushirishda kapital qurilish va ularni o‘zlashtirish rejalariga muvofiq foydalanishga topshirilgandan keyin keyingi chorakda ularni ishga tushirish ko‘zda tutiladi. Ishlab chiqarish quvvatini hisoblash uchun quyidagi dastlabki ma’lumotlardan foydalaniladi:

ishlab chiqarish uskunalari ro‘yxati va uning turlari bo‘yicha miqdori;

jihozlardan foydalanish rejimlari va makondan foydalanish;

uskunalar unumdorligi va mahsulotlarning mehnat zichligi uchun progressiv standartlar;

ishchi malakasi;

uskunalarning ma’lum bir tarkibi uchun mahsulotlarning mehnat zichligiga bevosita ta’sir ko‘rsatadigan mahsulotlarning rejalashtirilgan nomenklaturasi va assortimenti.

Agar uskunaning unumdorligi ma’lum bo‘lsa, ishlab chiqarish quvvati asbobning vaqt birligidagi nominal unumdorligi va uning ish vaqtining rejalashtirilgan fondi (T_{ef}) mahsuloti sifatida aniqlanadi:

$$\mathbf{M = T_{ef} * a * N,}$$

bu yerda T_{ef} - uskunaning samarali operatsion fondi, soat;

a - bo‘limda (uchastkada, ustaxonada) o‘rnatilgan shunga o‘xshash qurilmalar, mashinalar, agregatlar soni;

N - ishlab chiqaruvchining pasportiga muvofiq, yakuniy mahsulotda (t/soat, m3/soat, m2/soat va boshqalar) ifodalangan uskunaning soatlik mahsuldorlik darajasi.

Agar haqiqatda uskunadan pasportda belgilanganidan ko‘ra ko‘proq ishlab chiqarish olib tashlanganligi ma’lum bo‘lsa, unda quvvatni hisoblashda ishlab chiqarish ishchilari tomonidan aniqlangan texnik jihatdan asoslangan mahsuldorlik me’yoridan foydalanish kerak. Uskunaning samarali ish vaqti fondi uchastkaning (bo‘lim, ustaxona) ish rejimiga qarab belgilanadi.

Agar ishlab chiqarish uzluksiz (tunu-tun, bayram va dam olish kunlarida to‘xtamasdan) ishlayotgan bo‘lsa, samarali fond quyidagicha hisoblanadi:

$$\mathbf{T^n_{ef} = T_{kal} * T_{PPR} - T_{texn},}$$

bu yerda T_{kal} - kalendar fondi (yil uzunligi, 365 kun yoki 8760 soat);

T_{PPR} - rejalashtirilgan profilaktika vaqtida ishlamay qolish vaqti, soatiga;

T_{tex} - uskunaning texnologik sabablarga ko‘ra (yuklash, tushirish, tozalash, yuvish, puflash va boshqalar) soatiga to‘xtab qolishi.

Rejalashtirilgan davrning mashina-kunlar soni aniqlangandan so‘ng, qayta ishlashga kiradigan xom ashyo miqdori hisoblanadi. Hisoblash vaqt birligi (soat, kun) uchun amalga oshirilishi mumkin.

Agar intensivlik ko‘rsatkichi vaqt birligidagi reaktsiya hajmining birligi uchun qurilmaga etkazib beriladigan xom ashyo miqdori sifatida aniqlansa, quvvatni hisoblash uchun xom ashyo birligidan mahsulot unumini va iste’mol koeffitsientini hisobga olish kerak.

Uzluksiz qurilmalarning ishlab chiqarish quvvati[9] (M) formulalar yordamida hisoblanishi mumkin:

$$\mathbf{M = (T - T_o) * a * L * I_{ni} * V_{p,\ yoki}}$$

$$\boldsymbol{M = \frac{(T - T_0) * a * L * I_{ni}}{r_k}}$$

bu yerda L - qurilmaning foydali hajmi yoki maydoni;

I_i - soatiga i-chi apparatning birlik hajmi yoki maydoni uchun standart xom ashyo miqdori;

V_p – xom ashyodan tayyor mahsulot chiqarish koeffitsienti;

r_k - iste’mol koeffitsienti.

Bu turli omillar ta’sirida o‘zgarib turadigan qiymat bo‘lganligi sababli, uchta ko‘rsatkich hisoblanadi:

rejalashtirish davri boshida kirish quvvati;

rejalashtirish davri oxirida ishlab chiqarish quvvati;

o‘rtacha yillik quvvat.

Ishlab chiqarish quvvatini hisoblash uchun qanday parametrlar kerak:

rejalashtirilgan samarali ish vaqti fondi - uzrli sabablarga ko‘ra rejalashtirilgan ishdan bo‘shatish, ta’til, dam olish va bayram kunlarini hisobga olgan holda hisoblangan xodimlarning ish vaqti;

mehnat intensivligi - mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun zarur bo‘lgan vaqt miqdori bilan o‘lchanadi.

[9] O.Pardayev. Menejment. Darslik. T.: “Fan va texno logiyalar nashriyot-matbaa uyi”, 2022. 348 b.

Hisob-kitoblarni amalga oshirishda texnik jihozlar zaxira, eksperimental yoki o‘quv deb tasniflanganlar bundan mustasno, barcha ishlab chiqarish birliklarini o‘z ichiga olishi kerak. Texnik jihozlarning maksimal ishlashi har bir birlikning ish standartlari asosida hisoblanadi.

Imkoniyatlar har doim 100% ishlatilmasligi kerak. Talabning rejadan tashqari ko‘tarilishi yoki ishlab chiqarish uskunalari ishdan chiqqan taqdirda kerak bo‘lishi mumkin bo‘lgan zaxirani ta’minlash kerak. Uskunaning yukini hisoblash uchun har bir tur uchun ishlab chiqarish dasturining rejalashtirilgan va haqiqiy mehnat zichligi nisbatidan foydalanish lozim.

Korxonalar faoliyati mahsulot turlariga bo‘lgan talabni qondirishga va iste’molchilar talablarini hisobga olishga yo‘naltirilgan bo‘lishi kerak, shuning uchun ishlab chiqarishni tashkil etishning muhim vazifasi o‘z imkoniyatlari darajasini aniqlashdir.

Tayanch so‘z va iboralar. Jarayonni tashkil etish asoslari. Jarayonni tashkil etishning asosiy tamoyillari. Operatsion jarayonlarni boshqarish tizimlari. Ishlab chiqarish quvvatlarinining ta’riflari. Vaqt bo‘yicha ishlab chiqarish quvvatlarini baholash. Tashkilotning ishlab chiqarish quvvati ko‘rsatkichlari.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Jarayonlarni tashkil etish deyilganda nimalar tushuniladi?
2. Jarayonlarni boshqarish nima uchun korxonaga kerak?
3. Jarayonlarni tashkil etishda qanday sifatlarga qarash lozim?
4. Jarayonlarni tashkil etish bosqichlarini sanab bering.
5. Ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish orqali korxonaga qanday yutuqlarga erishishi mumkin?
6. Ishlab chiqarish quvvatlari nimani ifodalaydi?
7. Vaqt bo‘yicha ishlab chiqarish quvvatlarini baholash tartibi qanday tuziladi?
8. Ishlab chiqarish quvvatlari ko‘rsatkichlaridan qaysilarini bilasiz?

IV BOB. JARAYONLARNI MAKON VA VAQTDA TASHKIL ETISH

4.1 Jarayonlarni tashkil etishning asosiy tamoyillari.

4.2 Jarayon siklining tuzilishi va davomiyligi.

4.3 Samaradorlikni tahlil qilish va tadqiqot usullari jarayonlarda.

4.1 Jarayonlarni tashkil etishning asosiy tamoyillari

Ishlab chiqarish jarayonining samaradorligi uning sodir bo‘lgan vaqti va uzluksizligi darajasiga bog'liq. Ishlab chiqarish jarayonining samaradorligiga uni tashkil etish shakli sezilarli ta’sir ko‘rsatadi, bu ishlab chiqarish jarayonlarini makon va vaqt bo‘yicha farqlash va joylashtirish bilan belgilanadi.Ishlab chiqarish jarayonini maslahatlashuvga ajratish, birinchi navbatda, uchta asosiy omilning munosabati bilan tavsiflanadi:

- ishlab chiqarish dasturining hajmi va mazmuni;

- ma’lum ishlab chiqarish dasturini amalga oshirish uchun korxona ixtiyorida bo‘lgan va mavjud ish rejimi va dasturni amalga oshirishning belgilangan muddatlari bilan belgilanadigan;

- ishlab chiqarish sohasida ifodalangan makon - ish joylari va mashinalar.

Ishlab chiqarish maydonlari va ustaxonaning boshqa bo‘limlarining tarkibi va ularning bog'lanish shakllari sexning ishlab chiqarish tuzilmasini tashkil qiladi. Sexlar amalga oshiradigan ishlab chiqarish jarayonlarining maqsadiga muvofiq, asosiy, yordamchi ustaxonalar va xizmat ko‘rsatish ob'ektlari mavjud bo‘lib, ularda mos ravishda yuqorida aytib o‘tilgan asosiy, yordamchi va xizmat ko‘rsatish jarayonlari amalga oshiriladi.

Shunday qilib, korxonaning ishlab chiqarish tuzilmasi asosiy va yordamchi ustaxonalar, xizmat ko‘rsatish ob'ektlari majmuasini, shuningdek, ularning o‘zaro bog'liqlik xarakterini tashkil qiladi. Mashinasozlik korxonalari ixtisoslashuv va kooperatsiya darajasiga qarab ishlab chiqarish sexlarining tuzilishi va tarkibi har xil bo‘ladi.

Mashinasozlik korxonasi tarkibida aralash ixtisoslashtirilgan sexlar, masalan, mexanik yig`ish sexlari, mexanik ishlov berish sexlari va boshqalar mavjud. Ilmiy-texnikaviy jarayon ta’sirida ixtisoslashuv va kooperatsiyaning rivojlanishi bilan mashinasozlik korxonasining ishlab chiqarish tuzilmasi o‘zgarmoqda – yangi sexlar paydo bo‘lib, ularning munosabatlari o‘zgarib bormoqda.

Adabiyotlarda asosan ishlab chiqarishni tashkil etishning uchta shakli ko‘rib chiqiladi: **guruh (texnologik), predmetga asoslangan va oqimga asoslangan**. Ba’zi mualliflar boshqa tasnifga rioya qilishadi: individual, guruh (oqimsiz) va oqim.

Tashkilotning oqimsiz shakli har bir standart o‘lchamdagi mahsulotlarni ishlab chiqarishning kichik hajmiga ega keng ko‘lamli ustaxona dasturi mavjud bo‘lganda samarali bo‘ladi; yakka va kichik ishlab chiqarish uchun xosdir.

Ishlab chiqarishni tashkil etishning hozirgi shaklida asosiy tarkibiy bo‘g'in qismlar ishlab chiqarish yoki mahsulotlarni yig'ish uchun ishlab chiqarish liniyasi hisoblanadi.

Jarayonda korxonaning ishlab chiqarish bo‘linmalarini shakllantirish asosan ikkita ixtisoslashuv yo‘nalishi bo‘yicha amalga oshiriladi:

- ular bajaradigan texnologik jarayonlarning bir xilligiga ko‘ra (texnologik ixtisoslashuv), ya’ni ishlab chiqarish maydonlari texnologik jihatdan bir hil ish joylari (mashinalar)ning ma’lum bir guruhi shaklida shakllanadi;

- mahsulot ishlab chiqarish bo‘yicha operatsiyalarning texnologik ketma-ketligiga asoslanib (predmetga ixtisoslashuv), ya’ni ishlab chiqarish jarayonining operatsiyalar ketma-ketligiga muvofiq o‘rnatiladigan ma’lum miqdordagi texnologik jihatdan xilma-xil ish joylaridan (mashinalardan) ishlab chiqarish maydonlari shakllanadi.

Ixtisoslashuvning texnologik shaklida ishlab chiqarish bo‘limlari juda keng assortimentdagi qismlar yoki mahsulotlar bilan bir yoki bir nechta operatsiyalardan iborat bo‘lgan texnologik jarayonning bir qismini bajaradi.Ushbu ixtisoslashuv shakli o‘zining afzalliklari va kamchiliklariga ega. Kichik turdagi operatsiyalar va jihozlar bilan texnik

boshqaruv osonlashtiriladi va uskunalarni yuklashni tartibga solish uchun keng imkoniyatlar yaratiladi. Ammo ixtisoslashuvning ushbu shakli bilan mehnat ob'ektlarining harakat yo‘llari ularning bir xil hududlarga qayta-qayta qaytishi bilan kengaytiriladi. Bu to‘g'ridan-to‘g'ri oqim tamoyilini buzadi, uchastkalar ishini muvofiqlashtirishni qiyinlashtiradi va ishlab chiqarish tsiklining davomiyligini oshirishga olib keladi.

Ishlab chiqarish bo‘linmalarining sub'ektga ixtisoslashuvi tor fanga ixtisoslashgan fabrikalar uchun xosdir. Bunday bo‘linmalar tor doiradagi qayta ishlangan qismlar (yig'inlar) bo‘lgan turli xil jihozlar va aksessuarlar bilan tavsiflanadi. Ishlab chiqarish maydonlarining ishini muvofiqlashtirish ancha sodda, chunki barcha qayta ishlash operatsiyalari bir ustaxonada jamlangan. Bu operatsion rejalashtirishni soddalashtiradi, jarayonning alohida bosqichlarini geografik jihatdan yaqinlashtiradi va pirovardida ishlab chiqarish tsiklini qisqartiradi.

Tashkiliy-iqtisodiy jihatda sub'ekt-yopiq sohalar qator afzalliklarga ega: ish o‘rinlarining ixtisoslashuvi takomillashtiriladi, mehnat ob'ektlarining to‘g'ridan-to‘g'ri harakati ta’minlanadi, ishlab chiqarish tsikli qisqartiriladi, topshiriqlarni bajarish uchun mas'uliyat kuchayadi.Mavzu bo‘yicha yopiq bo‘limlar, agar jihoz to‘liq yuklangan bo‘lsa, yaratilishi mumkin va bunga bir hil mahsulotlarning katta hajmdagi chiqishi bilan erishiladi.Mavzu yopiq hududlarni shakllantirish jarayonida ikkita ekstremal muammolar paydo bo‘ladi: uskunani uchastkaga joylashtirishning oqilona variantini topish (hududlarni loyihalashda); mavjud hududlar va uskunalar uchun dasturiy ta’minot vazifalarini optimallashtirish.Ishlab chiqarish jarayonini tashkil etishning turli shakllari orasida quyidagilar ko‘pincha amalda qo‘llaniladi: texnologik jihatdan bir hil bo‘lgan ish joylari (mashinalar yoki uskunalar) uchun operatsiyalarning ketma-ket kombinatsiyasi qo‘llaniladi va fan ixtisosligi asosida joylashgan ish joylari uchun - bu. operatsiyalarning parallel-ketma-ket va parallel birikmasidan foydalanish maqsadga muvofiqdir.

Keling, ishlab chiqarish jarayonini vaqt bo‘yicha tashkil qilishni ko‘rib chiqaylik. Ishlab chiqarish jarayonining vaqt bo‘yicha qurilishi

ishlab chiqarish tsiklining tuzilishi va davomiyligi bilan tavsiflanadi. Ishlab chiqarish tsikli - bu qayta ishlangan mahsulot yoki mahsulot partiyasi ishlab chiqarish jarayonining barcha operatsiyalari yoki uning ma’lum bir qismidan o‘tib, tugallangan mahsulotga aylanadigan kalendar davri. Ishlab chiqarish tsiklining davomiyligi kalendar vaqt birliklarida (soatlar, kunlar, oylar) aniqlanadi.

Tsiklning davomiyligi quyidagi elementlardan iborat:

xarid qilish, mexanik, issiqlik, galvanik va boshqa qayta ishlash bosqichlarini o‘z ichiga olgan qismlarni ishlab chiqarish tsiklining davomiyligi; qismlarni birliklarga yig'ish va o‘rnatish vaqti; birliklarni guruhlarga, guruhlarni mahsulotga yig'ish va uni tartibga solish vaqti; tayyor mahsulotni sinovdan o‘tkazish va qabul qilish vaqti; yig'ish va qadoqlash vaqti.

Umuman olganda, savdo markazining ishlab chiqarish tsikli ishlab chiqarish operatsiyalarining davomiyligidan (texnologik, nazorat qilish, yuklash va tushirish, transport, yig'ish, tabiiy va boshqalar) iborat - keling, uni qayta ishlash vaqti deb ataymiz, shuningdek, yaratilishdan kelib chiqqan tanaffuslar. tovar-moddiy zaxiralar, notekis ishlab chiqarish, smenalararo va ikkinchi tanaffuslar va boshqalar. - keling, ularning ushlab turish vaqtini Tpr deb ataymiz.

Binobarin, mahsulotni ishlab chiqarish tsiklining davomiyligi, texnologik jarayon - xarid qilish, qayta ishlash yoki yig'ishdan qat'i nazar, quyidagi shaklga ega:

Ishlab chiqarish jarayonida mahsulot faqat ikkita holatda bo‘ladi: u qayta ishlanadi yoki saqlanadi (uchinchi holat yo‘q).

Ishlab chiqarish jarayonida ishlab chiqarishning yana bir elementi - asbob-uskunalar va unga tegishli barcha narsalar: ishlab chiqarish maydonlari, qurilmalar va boshqalar ishtirok etadi. Bu jarayonda ular ham faqat ikkita holatda bo‘ladi: yoki ular ishlaydi, yoki ular bo‘sh. Ishlab chiqarish jarayonining uchinchi zarur elementi mehnatdir.Ishlab chiqarish tsiklining davomiyligi katta iqtisodiy ahamiyatga ega, chunki u aylanma mablag'larning aylanish tezligiga, ishlab chiqarish tezligiga, ishlab chiqarish maydonlaridan, asbob-uskunalar va boshqa asosiy vositalardan foydalanishga ta’sir qiladi.

Yuqorida ta’kidlanganidek, televizor ishlab chiqarish tsikli mahsulot ishlab chiqarish jarayonining boshidan oxirigacha bo‘lgan kalendar vaqt oralig'idir. Ishlab chiqarish tsikli - texnologik tsiklning yig'indisi, mehnat qoidalari bilan bog'liq ishlab chiqarishdagi to‘xtab qolishlar va operatsiyalar oralig'ida mahsulotlarni saqlash. Texnologik tsikl Tt operatsion davrlardan iborat, To operatsion tsikl - ma’lum bir ish joyida bajarilgan texnologik jarayonning tugallangan qismining davomiyligi.

Ko‘p operatsiyali jarayonning texnologik tsikli operatsion davrlarning arifmetik yig'indisi emas. Uning davomiyligi qismlarni operatsiyadan foydalanishga o‘tkazish usuliga bog'liq (harakat turi):

- izchil;
- parallel qator;
- parallel.

Harakatning ketma-ket turi bilan, qismlarning butun partiyasi oldingi operatsiyadagi barcha qismlarga ishlov berish tugagandan keyingina keyingi operatsiyaga o‘tkaziladi.

Texnologik tsiklning davomiyligi:

bu yerda t - texnologik jarayon operatsiyalari soni.

Tvpos ishlab chiqarish tsiklining davomiyligi tabiiy jarayonlar Tp, interoperatsion tanaffuslar Tmo va Trezh uskunasining ishlash rejimi bilan bog'liq tanaffuslarni o‘z ichiga oladi:

Kalendar kunlarda ishlab chiqarish tsiklini aniqlash uchun siz yoqilg'i-moylash materiallari almashinuvining davomiyligini, kunlik smenalar sonini / va yiliga ish va kalendar kunlari o‘rtasidagi nisbatni hisobga olishingiz kerak k (k = 0,706):

bu erda Tp soatlarda o‘lchanadi; daqiqalarda bo‘lsa, u holda-p-. 24 yoki 60

Parallel-ketma-ket harakat turi bilan qismlar ekspluatatsiyadan ekspluatatsiyaga transport partiyalarida (PT) yoki alohida PT =1 o‘tkaziladi. Bunday holda, tegishli operatsiyalarni uzilishlarsiz bajarish uchun zarur bo‘lgan vaqtning qisman takrorlanishi mavjud.

Parallel-ketma-ket harakat, keyingi operatsiyada mehnat ob'ektlarini ishlab chiqarish oldingi operatsiyada butun partiyani qayta ishlash

tugallanishidan oldin boshlanishi bilan tavsiflanadi, ya’ni. operatsiyalarni bajarishda bir oz parallellik mavjud.

Harakatning parallel turi bilan transport partiyalari avvalgisida ishlov berishni tugatgandan so‘ng darhol keyingi operatsiyaga o‘tkaziladi. Bunday holda, eng qisqa tsikl ta’minlanadi:

kalendar kunlari.

Jadvalni tuzishda barcha operatsiyalarda kechiktirmasdan 1-transport partiyasini ketma-ket qayta ishlash qayd etiladi. Shundan so‘ng, siz maksimal ish aylanishi bilan operatsiyalarga barcha ikkinchi uzatish partiyalarining uzluksiz qayta ishlanishini aks ettirishingiz kerak. Keyin qolgan operatsiyalar uchun har bir partiyani qayta ishlashning boshlanish va tugash momenti aniqlanadi.Ishlab chiqarish tsiklining davomiyligini qisqartirish aylanma mablag'lar aylanmasini tezlashtirish va buning natijasida ularga bo‘lgan ehtiyojni kamaytirish hisobiga katta iqtisodiy samara olish imkonini beradi; mehnat unumdorligini oshirish; mahsulotning mehnat zichligini kamaytirish va natijada, agar qayta ishlash muddati qisqartirilsa, xarajatlarni kamaytirish.

Tsikl ikki turdagi vaqtdan iborat bo‘lganligi sababli, ishlab chiqarish tsiklining davomiyligini, ishlov berish vaqtini va saqlash vaqtini qisqartirishning ikkita asosiy yo‘nalishini aniqlash mumkin.

Tobni qayta ishlash vaqtini qisqartirish, asosan, texnik (asosiy operatsiyalar uchun) va qisman tashkiliy (yordamchi operatsiyalar uchun) chora-tadbirlar orqali erishiladi. Texnik chora-tadbirlarga ishlov berish vaqtini qisqartirishga imkon beradigan turli xil qurilmalar, tashkiliy chora-tadbirlarga ishlab chiqarish jarayoni va ish joyini tashkil qilishni o‘zgartirishga yordam beradigan chora-tadbirlar kiradi.

Saqlash vaqtini qisqartirish Tpr ishlab chiqarishda mehnat ob'ektlarining harakat turini o‘zgartirish orqali erishiladi.Ishlab chiqarish tsiklining hajmi texnologiya va ishlab chiqarishni tashkil etish darajasiga bog'liq. Shuning uchun uning muddatini qisqartirishning asosiy yo‘llari mashina va mexanizmlarning konstruksiyalarini yanada takomillashtirish, mehnat jarayonlarini kompleks mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish, ishlab chiqarish jarayonini intensivlashtiruvchi ilg‘or texnologiyani joriy etish, ishlab chiqarishni kompyuterlashtirish; ishlab

chiqarishni tashkil etishning progressiv usullarini keng joriy etish.Ilg'or asbob-uskunalar va ishlab chiqarish texnologiyasini joriy etishdan maksimal samarani faqat ishlab chiqarishni yuqori darajada tashkil etish bilan olish mumkin va ishlab chiqarishni tashkil etishning progressiv usullarini joriy etish tegishli texnologiya mavjud bo‘lganda mumkin.

Konstruksiyalarning takomillashtirilishi, mehnat qurollari va vositalarining takomillashtirilishi hamda texnologik jarayonlarning yanada samarali amalga oshirilishi natijasida mehnat jarayonida texnologik vaqt va tanaffuslar vaqti va tabiiy jarayonlarning vaqti sezilarli darajada qisqaradi.Ishlab chiqarish tsiklining davomiyligini qisqartirish uchun dizaynning ishlab chiqarish qobiliyati katta ahamiyatga ega - ishlab chiqarishda eng tejamkor texnologik jarayonlardan foydalanishga imkon beradigan xususiyat. Mahsulotlar uchun texnologik dizaynlarni yaratish bo‘yicha ishlar ularning g'oyasi o‘ylab topilgan paytdan boshlanishi kerak.

Texnik taraqqiyot ishlab chiqarishni ilg'or tashkil etish bilan birgalikda ishlab chiqarish tsiklining barcha qismlarini qisqartirishning zaruriy shartidir.Ishlab chiqarish jarayonining ilg'or tashkil etilishini tavsiflovchi asosiy xususiyatlar quyidagilardir:

ishlab chiqarish jarayonining tarkibiy qismlariga bo‘linishi,

barcha bosqichlarda ishlarning bir vaqtdaligi va butun ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligi.

Ishlab chiqarishni tashkil etishning oqim usulini joriy etish ishlab chiqarish siklining barcha elementlarini qisqartirishga yordam beradi, lekin ayni paytda uzilish vaqti qisqaradi.Ishlab chiqarish tsiklining davomiyligini qisqartirishning muhim zaxirasi mehnat ob'ektlarining harakat turini oqilona tanlashdir. Ilgari joriy ishlab chiqarish sohalarida parallel harakat turini qo‘llash maqsadga muvofiqligi ko‘rsatilgan edi. Partiyalarda ishlaganda va operatsiyalarga har xil vaqt sarflanganda, tsiklni qisqartirishning eng samarali vositasi ishlab chiqarish jarayoniga mehnat ob'ektlari harakatining parallel-ketma-ket turini joriy qilishdir. Ishlab chiqarish tsiklining davomiyligini qisqartirish yopiq texnologik tsiklga ega bo‘lgan hududlarni yaratish orqali osonlashadi. Ishlab chiqarishni tashkil etishning ushbu shakli bilan qismlarni o‘zaro saqlash

qisqaradi, tashish vaqti qisqaradi,yakka va kichik ishlab chiqarish sharoitida ishlab chiqarish tsiklining davomiyligiga ish hajmi, ya’ni bir vaqtning o‘zida ishlayotgan mahsulot ishlab chiqarish jarayoni ishtirokchilari soni sezilarli darajada ta’sir qiladi.

Agar ko‘p qismli mahsulotning aksariyat qismlari bir vaqtning o‘zida ishlab chiqarilishi mumkin bo‘lsa, unda uni ishlab chiqarish tsikli eng ko‘p mehnat talab qiladigan qismlardan birining aylanish vaqtiga va mahsulotni yig'ish va uni sinovdan o‘tkazish vaqtiga teng bo‘ladi. Agar qismlar ketma-ket ishlab chiqarilsa, mahsulot ishlab chiqarish tsikli barcha qismlarning ishlab chiqarish davrlari yig'indisiga va mahsulotni yig'ish va uni sinovdan o‘tkazish vaqtiga teng bo‘ladi, ya’ni mahsulot ishlab chiqarish jarayoniga qaraganda bir necha baravar ko‘p bo‘ladi. qismlarni bir vaqtning o‘zida ishlab chiqarish. Ishlab chiqarishni o‘z vaqtida va puxtalik bilan tezkor tayyorlash (materiallar, asboblar, texnik hujjatlar va boshqalarni tayyorlash) muhim rol o‘ynaydi. Bu ish jarayonida uzilishlarni kamaytiradi.Ishlab chiqarish jarayonidagi uzilishlarni kamaytirish alohida ustaxonalar, asbob-uskunalar guruhlari va ustaxonalar ichidagi ish joylarining o‘tkazuvchanligi o‘rtasidagi yozishmalarni o‘rnatishga yordam beradi. Agar ish joyi oldingisiga qaraganda pastroq o‘tkazuvchanlikka ega bo‘lsa, tugallanmagan ishlar bu erda to‘planadi, kutish vaqti ko‘payadi va ishlab chiqarish davri uzayadi.Ishlab chiqarish tsiklining davomiyligini qisqartirish uchun korxonaning oldindan belgilangan jadvalga muvofiq ishlashi katta ahamiyatga ega. Bunday jadvallarning mavjudligi barcha kerakli asboblar, asboblar, materiallar, yarim tayyor mahsulotlar va hujjatlarni o‘z vaqtida tayyorlash imkonini beradi.

Tayyor mahsulotni chiqarish jadvaliga rioya qilish uchun ehtiyot qismlarni normal yetkazib berishni ta’minlaydigan miqdorda yetkazib berish va ishlab chiqarishga chiqarishni, shuningdek, tayyor mahsulot ishlab chiqaruvchi sexlarga uzluksiz yetkazib berishni aniq tashkil etish zarur.Ishlab chiqarish tsiklining davomiyligini qisqartirish, yuqorida aytib o‘tilganidek, uning bevosita natijasi sifatida aylanma mablag'lar aylanishining tezlashishiga olib keladi. Shuni yodda tutish kerakki, ishlab chiqarish tsiklining davomiyligini qisqartirish bo‘yicha chora-

tadbirlar, qoida tariqasida, har tomonlama iqtisodiy samara beradi. Ular ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanishni yaxshilash, mehnat unumdorligini oshirish, ishlab chiqarish tannarxini kamaytirish uchun old shart-sharoitlarni yaratadi.

Shunday qilib, ishlab chiqarish tsiklining davomiyligini qisqartirish korxonaning texnik-iqtisodiy ko‘rsatkichlarini har tomonlama yaxshilashning muhim manbai bo‘lib, korxonaning barcha xodimlarining jiddiy e'tibori ob'ekti bo‘lishi kerak.Ishlab chiqarish tsiklining davomiyligini qisqartirish uchun korxonaning oldindan belgilangan jadvalga muvofiq ishlashi katta ahamiyatga ega. Bunday jadvallarning mavjudligi barcha kerakli asboblar, asboblar, materiallar, yarim tayyor mahsulotlar va hujjatlarni o‘z vaqtida tayyorlash imkonini beradi.Tayyor mahsulotni chiqarish jadvaliga rioya qilish uchun ehtiyot qismlarni normal yetkazib berishni ta’minlaydigan miqdorda yetkazib berish va ishlab chiqarishga chiqarishni, shuningdek, tayyor mahsulot ishlab chiqaruvchi sexlarga uzluksiz yetkazib berishni aniq tashkil etish zarur.Ishlab chiqarish tsiklining davomiyligini qisqartirish, yuqorida aytib o‘tilganidek, uning bevosita natijasi sifatida aylanma mablag'lar aylanishining tezlashishiga olib keladi. Shuni yodda tutish kerakki, ishlab chiqarish tsiklining davomiyligini qisqartirish bo‘yicha chora-tadbirlar, qoida tariqasida, har tomonlama iqtisodiy samara beradi. Ular ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanishni yaxshilash, mehnat unumdorligini oshirish, ishlab chiqarish tannarxini kamaytirish uchun old shart-sharoitlarni yaratadi.

Ishlab chiqarish tsiklining davomiyligini qisqartirish korxonaning texnik-iqtisodiy ko‘rsatkichlarini har tomonlama yaxshilashning muhim manbai bo‘lib, korxonaning barcha xodimlarining jiddiy e'tibori ob'ekti bo‘lishi kerak.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Operatsiyalarni bajarishda sizga ma’lum bo‘lgan jarayon tasniflariga misollar keltiring

2. Avtomatlashtirilgan, mexanizatsiyalashgan va avtomatik operatsiyalar

o‘rtasidagi farqni tushuntiring

3. Operatsiyalarni bajarish jarayonini tashkil etishning asosiy tamoyillarini sanab o‘ting. Har birining mohiyatini qisqacha tasvirlab bering

4. Jarayonni rejalashtirish asosiy talablarni sanab o‘ting

V BOB. JARAYONLARNI MAKON VA VAQTDA TASHKIL ETISH OPERATSION TIZIMNI “CHEKLOV NAZARIYASI” ASOSIDA BOSHQARISH

5.1 Cheklov nazariyasining mohiyati va mazmuni.

5.2 Cheklov nazariyasiga muvofiq operatsion tizimni boshqarish.

5.3 Ishlab chiqarish jarayonlarini fazoviy tashkil etish.

5.1. Cheklov nazariyasining mohiyati va mazmuni

Cheklovlar nazariyasi (TOS, Theory of constraints) - bu turli xil faoliyat turlarida tizimlarni boshqarish metodologiyasi, uning mohiyati butun tizimning muvaffaqiyati va samaradorligini belgilaydigan asosiy cheklovlarni izlashdir[10].

Cheklovlar nazariyasi ilk marta 1980-yillarda isroillik fizik va faylasuf Eliyaxu Goldratt tomonidan yaratilgan bo‘lib, u bir nechta eng ko‘p sotilgan biznes bo‘lmagan kitoblar muallifi sifatida mashhur bo‘lgan. Bungacha Goldratt ko‘p yillar davomida jarayonlarni optimallashtirish uchun dasturiy ta’minotni ishlab chiqish sohasida ishlagan.

Hozirgi vaqtda bu butun dunyoda qo‘llaniladigan mashhur metodologiya. Mana, Cheklovlar nazariyasidan foydalanishlarini ochiq bildirgan kompaniya va muassasalarning kichik ro‘yxati:

- Boeing, Aviatsiya va kosmonavtika
- Intel
- ABB, Shvetsariya
- BBC, AQSH
- AQSh dengiz piyodalari korpusi transport vositalariga texnik xizmat ko‘rsatish bazasi
- Elwood City Forge, AQSH
- Israeli Aircraft Industry
- Dr Reddy’s, Hindiston

Nazariyaning mashhurligining sababi uning soddaligi va ko‘p qirraliligidir, chunki cheklov nazariyasi tamoyillari, usullari va vositalari

[10] Эли Шрагенхайм. Теория ограничений в действии: Системный подход к повышению эффективности компании = Management Dilemmas. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 286 с. — ISBN 978-5-9614-4727-9.

har qanday tizimlarning cheklovlarini bartaraf etish va shuning uchun ularning samaradorligini oshirish uchun ishlatilishi mumkin.

Goldrattning Cheklovlar nazariyasiga koʻra, har qanday tizim yigʻish liniyasi kabi jarayonlar yoki ketma-ket vazifalar toʻplamidan iborat. Har bir jarayon maʼlum quvvatga yoki oʻtkazish qobiliyatiga ega. Bunday holda, jarayonlardan biri har doim orqada qoladi, chunki u maʼlum bir cheklovga ega, bu butun tizimning "torboʻyi" boʻladi. Shunday qilib, tizimning kuchi va tezligi har doim vazifalar zanjiridagi eng zaif boʻgʻiniga teng boʻladi.

Cheklov nazariyasining asosiy mohiyati shundan iboratki, koʻp sonli tizim maqsadlariga kichik miqdordagi cheklovlar tufayli erishib boʻlmaydi. Cheklovlarni topish uchun muammoga eʼtibor qaratiladi, cheklov topilgandan soʻng, butun tizim uni olib tashlash uchun ishlay boshlaydi. Yaʼni, butun tizimning muvaffaqiyati asosiy cheklov bilan belgilanadi.

Shunday qilib, agar siz tizimning kam sonli jihatlarini boshqarishga harakat qilsangiz, barcha muammoli sohalarga taʼsir qilish natijasidan ancha yuqori boʻlgan samara olishingiz mumkin. Bir vaqtning oʻzida hamma narsani yaxshilashga harakat qilishning oʻrniga, siz barcha resurslaringiz va eʼtiboringizni tizimning eng zaif qismiga qaratasiz.

Cheklov nazariyasining metodologiyasi qanday ishlashining soddalashtirilgan diagrammasi quyidagicha[11]:

- ishlab chiqarish jarayonining bosqichlarini aniqlash;
- cheklovni aniqlash;
- korxona uchun eng samarasiz boʻlimni topish;
- samarasiz boʻlimlardan vos kechish;
- boshqa samarasiz boʻlimlarni topish va ishni qaytadan boshlash.

Cheklovlar nazariyasi (ToS) - bu maqsadga erishish yoʻlida turgan eng muhim cheklovchi omilni (yaʼni, cheklovni) aniqlash va keyinchalik cheklovchi omil boʻlmaguncha ushbu cheklovni muntazam ravishda kamaytirish metodologiyasi. Ishlab chiqarishda bu cheklov koʻpincha samarasiz deb qaraladi.

[11] Ильдеминов С.В. Операционный менеджмент. Учебник. - М.: ИНФРА-М. 2009. 233 с.

Cheklovlar nazariyasi shuni ko‘rsatadiki, har bir murakkab tizim, shu jumladan ishlab chiqarish jarayonlari bir-biriga bog‘liq bo‘lgan ko‘plab harakatlardan iborat bo‘lib, ulardan biri butun tizimni cheklash vazifasini bajaradi (ya’ni, cheklash faoliyati “zanjirning eng zaif bo‘g‘ini”).

Cheklovlar nazariyasining asosiy konsepsiyasi shundan iboratki, har bir jarayon bitta cheklovga ega bo‘lib, jarayonning umumiy o‘tkazuvchanligini faqat cheklovni yaxshilash orqali yaxshilash mumkin. Buning juda muhim ma’nosi shundan iboratki, vaqtni cheklovlarsiz optimallashtirish muhim foyda keltirmaydi; faqat chegarani pasaytirish maqsadga erishishga yordam beradi.

Shu tarzda, cheklov nazariyasu joriy cheklovni yaxshilashga aniq va barqaror e’tiborni qaratishga intiladi, toki u o‘tkazish qobiliyatini cheklamaguncha, diqqat keyingi cheklovga o‘tadi. Cheklov nazariyaning asosiy kuchi uning bitta maqsadga (foydaga) o‘ta kuchli e’tiborni yaratish va ushbu maqsadga ko‘proq erishish yo‘lidagi asosiy to‘siqni (cheklovni) olib tashlash qobiliyatidan kelib chiqadi. Darhaqiqat, Goldratt diqqatni cheklov nazariyaning mohiyati deb hisoblaydi.

Cheklovlar nazariyasining o‘ziga xos xususiyatlaridan biri shundaki, u tabiatan takomillashtirish harakatlariga ustuvor ahamiyat beradi. Asosiy ustuvorlik har doim joriy chegaradir. Tezkor takomillashtirish zarur bo‘lgan muhitlarda cheklov nazariyasi tezkor takomillashtirish uchun yuqori darajada yo‘naltirilgan metodologiyani taklif qiladi.

Cheklovlar nazariyasidan foydalanishning afzalliklari[12]:

- Daromadni oshirish (ko‘pchilik kompaniyalar uchun TOCning asosiy maqsadi)
- Tez takomillashtirish (barcha diqqatni bitta muhim sohaga qaratish natijasi - tizim cheklovi)
- Yaxshilangan ishlash (cheklovlarni optimallashtirish ko‘proq mahsulot ishlab chiqarishga imkon beradi)

[12] https://www.inprojects.ru/theory-of-constrains

- Qisqartirilgan etkazib berish muddati (cheklovlarni optimallashtirish mahsulot oqimining silliq va tezroq bo‘lishiga olib keladi)
- Kamaytirilgan inventar (to‘siqlarni olib tashlash, bajarilayotgan ishlarning kamroq bo‘lishini anglatadi).

Cheklovlar nazariyasi diqqatni jamlashning besh bosqichi deb ataladigan cheklovlarni aniqlash va yo‘q qilish uchun maxsus metodologiyani taqdim etadi.

Cheklovlarning xususiyatlari

Qiyinchiliklar tashkilotga o‘z maqsadiga erishishga imkon beradigan narsadir. Qizig‘i shundaki, cheklovlar ko‘p shakllarga ega bo‘lishi mumkin va nafaqat jihozlar cheklov sifatida harakat qilishi mumkin. Cheklovlarni qanday eng yaxshi tasniflash haqida turli fikrlar mavjud. Umumiy yondashuv quyidagi jadvalda ko‘rsatilgan. Tizimda bir nechta cheklovlar bo‘lishi mumkinligi haqida ham turli xil fikrlar mavjud. Ko‘pgina tizimlar bitta cheklovga ega ekanligi odatda qabul qilinadi va ba’zida tizim ikki yoki uchta cheklovga ega bo‘lishi mumkin.

Jismoniy cheklovlar

Bir nechta mahsulot ishlab chiqariladigan ishlab chiqarish korxonalarida har bir mahsulot o‘ziga xos ishlab chiqarish yo‘liga ega bo‘lishi mumkin va cheklov tanlangan yo‘lga qarab "harakatlanishi" mumkin. Bu muhitni bir nechta tizim sifatida modellashtirish mumkin - har bir noyob ishlab chiqarish yo‘li uchun bittadan.

Siyosiy cheklovlar

Siyosiy cheklovlarni alohida ta’kidlash kerak. Cheklashning eng keng tarqalgan shakli (hozircha) kompaniya siyosatini cheklash ekanligi ajablanarli bo‘lishi mumkin.

Siyosat cheklovlari ko‘pincha uzoq vaqtdan beri o‘rnatilgan va keng qabul qilingan siyosatlardan kelib chiqqanligi sababli, ularni aniqlash ayniqsa qiyin va engib o‘tish yanada qiyinroq bo‘lishi mumkin. Umuman olganda, tashqi tomon uchun siyosat cheklovlarini aniqlash osonroq, chunki tashqi tomon mavjud siyosatni oddiy deb qabul qilish ehtimoli kamroq.

5.2. Cheklov nazariyasiga muvofiq operatsion tizimni boshqarish

Zamonaviy dunyoda operatsion faoliyat katta ahamiyatga ega, chunki har qanday tashkilot ishida ushbu jihat eng yuqori samaradorlikni ta’minlash uchun avtomatlashtirishga olib kelishi kerak.

Operatsion boshqaruvning juda muvaffaqiyatli usuli bu cheklovlar nazariyasini qo‘llashdir. Ushbu nazariyaga ko‘ra, korxona o‘zaro bog‘liq bo‘lgan resurslar tizimi sifatida qaraladi, ularning o‘zaro ta’siri asosiy maqsadga erishish - pul topishga qaratilgan. Cheklovlar - bu korxonani o‘z maqsadiga erishishga - pul ishlashga to‘sqinlik qiladigan hamma narsa. Quyidagi cheklovlar turlari ajratiladi:

- ichki cheklovlar foydalaniladigan resurslarning kamchiliklari bilan bog‘liq;

- tashqi, mahsulotlarga talabning pastligi, notekis taklif va boshqalar bilan bog‘liq.

Cheklovlar nazariyasi qabul qilingan qarorlarning to‘g‘riligini baholash uchun quyidagi ko‘rsatkichlardan foydalanadi:

1. Samaradorlik - bu tizimning sotishdan tushgan daromadni qayta ishlab chiqarish tezligi (agar mahsulot ishlab chiqarilsa, lekin sotilmasa, unumdorlik ko‘rsatkichini hisoblashda bu hisobga olinmaydi);

2. Tovar-moddiy zaxiralar - xaridlarga qo‘yilgan barcha pullar;

3. Operatsion xarajatlar[13] - bu tizimning zaxiralarni ishlab chiqarishga o‘tkazish uchun sarflaydigan pullari.

Shunday qilib, korxona mehnat unumdorligini oshirishga, inventar va operatsion xarajatlarni kamaytirishga intilishi kerak. Boshqaruv maqsadlarida barcha resurslarni uch guruhga bo‘lish qulay:

1. Resurs imkoniyatlarining yetarli emasligi yoki “darbog‘lar”;

2. Resursning ortiqcha quvvati;

3. Imkoniyati cheklangan resurslar.

Qisqa joylashuv - bu o‘tkazish qobiliyati unga bo‘lgan talabdan kamroq bo‘lgan har qanday resurs. Bunday "joy" uzluksiz ishlashi kerak. Cheklovlarni bartaraf etish usullari:

[13] Харгадон Эндрю. Управление инновациями. Опыт ведущих компаний = How Breakthrouths Happen. The Surprising Truth About How Companies Innovate. - М.: Вильямс, 2007. - 304 с.

Ichki cheklovlar: resurslarning yetarli emasligi, ishlab chiqarish nuqsonlari, noto‘g‘ri rejalashtirish va boshqalar.

Ushbu cheklovni bartaraf etishning mumkin bo‘lgan usullari:

- optimal resurs ish rejasini yaratish;
- resursdan foydalanish muddatini oshirish;
- boshqa resurslar o‘rtasida yukni qayta taqsimlash;
- autsorsingdan foydalanish;
- uskunani o‘rnatish vaqtini qisqartirish.

Tashqi cheklovlar: moddiy resurslarning yuqori narxi, bozorda zarur xom ashyo yetkazib beruvchilarning yetishmasligi, past sifatli mahsulotlar, yetkazib beruvchilarning past ishonchliligi va boshqalar. Cheklovni bartaraf etishning mumkin bo‘lgan usullari:

- materialga ehtiyotkorlik bilan munosabatda bo‘lish, nuqsonli mahsulotlarni diqqat bilan tekshirish;
- yetkazib beruvchilar bilan doimiy aloqada bo‘lish, ular bilan munosabatlar va aloqalarni nazorat qilish;
- sotishni har bir tovar birligi uchun ko‘proq foyda keltiradigan mahsulotlarga yo‘naltirish.
- bo‘limlar faoliyatini baholash ko‘rsatkichlarining o‘zgarishi, xodimlar motivatsiyasining o‘zgarishi, tashkiliy tuzilmaga tuzatishlar kiritilishi.

Haddan tashqari sig‘im resursi - bu quvvati uning talabidan ortiq bo‘lgan har qanday resurs. Bu resurs uzluksiz ishlamasligi kerak, ortiqcha resursning ishlamay qolish vaqtini yo‘q qilishning ma’nosi yo‘q.

Imkoniyati cheklangan resurs - bu uning sig‘imi talabga yaqin bo‘lgan va to‘g‘ri rejalashtirilmagan bo‘lsa, muammoga aylanishi mumkin bo‘lgan resursdir.

Cheklovlar nazariyasiga muvofiq ishlab chiqarish va tizimni boshqarish doimiy takomillashtirishning tsiklik jarayonidir, ya’ni u quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga olishi kerak:

1. Tizimdagi to‘siqlarni aniqlash;

2. Qisqa joylashuvlardan foydalanishning eng muvaffaqiyatli usullarini tanlash;

3. Boshqaruv qaroriga har tomonlama javob beradigan tizimni yaratish. Mahsulotlar oqimini nazorat qilish vositasi sifatida to‘siqlardan foydalanish kerak;

4. Qisqa joylashuvlarning mahsuldorligini bosqichma-bosqich oshirish;

5. Cheklov yo‘qolsa, 1-bosqichga qaytish;

6. Har safar 5 bosqichdan o‘tgandan so‘ng, “qisqa” joylashuvi o‘zgarishi mumkin.

Shunday qilib, cheklovlar tizimidan foydalanish tashkilotning operatsion faoliyatini boshqarishning qulay usuli hisoblanadi, eng muhimi, asosiy tamoyillarni to‘g‘ri qo‘llash va ishlab chiqarishdagi nosozliklarni oldini olish mumkinligi ifodalanadi.

5.3. Ishlab chiqarish jarayonlarini fazoviy tashkil etish

Yashayotgan dunyomizda ishlab chiqarish jarayoni qismlarining kombinatsiyasi korxonaning ishlab chiqarish tuzilmasi bilan ta’minlanadi. Ishlab chiqarish tuzilmasi deganda uning tarkibiga kiruvchi korxona ishlab chiqarish birliklarining, shuningdek, ular o‘rtasidagi munosabatlar shakllarining yig‘indisi tushuniladi. Zamonaviy sharoitda ishlab chiqarish jarayonini ikki xilda ko‘rib chiqish mumkin:

yakuniy natijaga ega bo‘lgan moddiy ishlab chiqarish jarayoni sifatida - tijorat mahsulotlari;

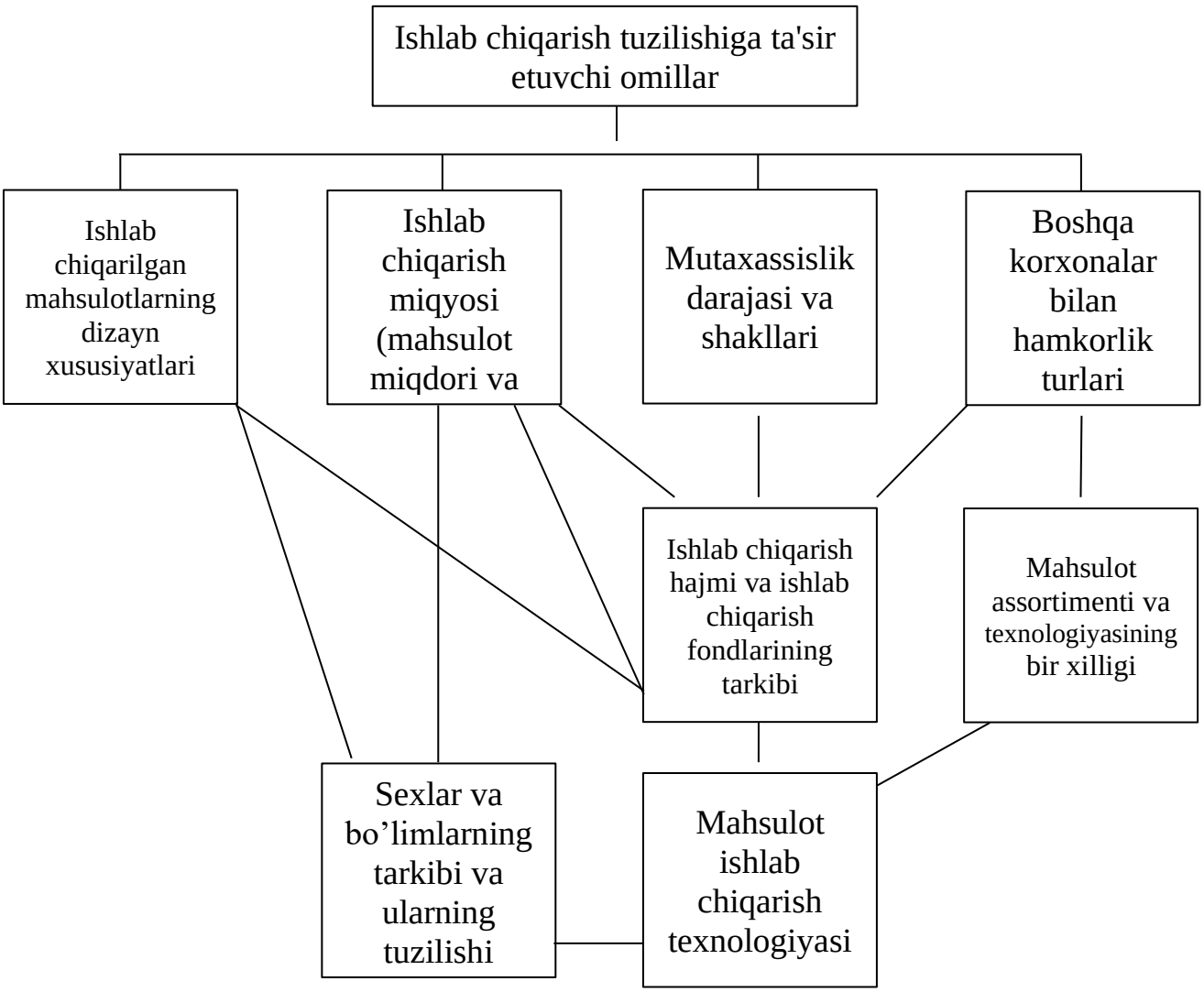
yakuniy natija - ilmiy-texnika mahsuloti bilan loyihalash ishlab chiqarish jarayoni sifatida.

Korxonaning ishlab chiqarish strukturasining tabiati uning faoliyat turlariga bog‘liq bo‘lib, ularning asosiylari quyidagilardir: ilmiy-tadqiqot, ishlab chiqarish, ilmiy-ishlab chiqarish, ishlab chiqarish-texnik, boshqaruv va iqtisodiy.

Tegishli faoliyat turlarining ustuvorligi korxona tarkibini, ilmiy-texnikaviy va ishlab chiqarish bo‘limlarining ulushini, ishchilar va muhandislar sonining nisbatlarini belgilaydi.

Korxonaning ishlab chiqarish faoliyatiga ixtisoslashgan bo‘linmalarining tarkibi ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning

konstruktiv xususiyatlari va ularni ishlab chiqarish texnologiyasi, ishlab chiqarish ko‘lami, korxonaning ixtisoslashuvi va mavjud kooperativ aloqalari bilan belgilanadi. Shaklda. 10.1-rasmda korxonaning ishlab chiqarish strukturasini belgilovchi omillar o‘rtasidagi bog‘lanish diagrammasi keltirilgan.



4.1-rasm. Korxonaning ishlab chiqarish tarkibini belgilovchi omillar o‘rtasidagi munosabatlar sxemasi[14]

Zamonaviy sharoitda mulkchilik shakli korxona tuzilishiga katta ta’sir ko‘rsatadi. Davlat mulkidan boshqa mulk shakllariga - xususiy, aktsiyadorlik, ijaraga o‘tish, qoida tariqasida, keraksiz bo‘g‘inlar va tuzilmalar, boshqaruv apparatlari sonining qisqarishiga olib keladi va ishlarning takrorlanishini kamaytiradi.

[14] Tadqiqot natijasida muallif ishlanmasi.

Hozirgi vaqtda korxonani tashkil etishning turli shakllari keng tarqaldi; Kichik, o‘rta va yirik korxonalar mavjud bo‘lib, ularning har birining ishlab chiqarish tuzilmasi tegishli xususiyatlarga ega.

Kichik korxonaning ishlab chiqarish tuzilmasi oddiy. Qoida tariqasida, u minimal yoki umuman ichki tarkibiy ishlab chiqarish birliklariga ega emas. Kichik korxonalarda boshqaruv apparati ahamiyatsiz bo‘lib, boshqaruv funktsiyalarining kombinatsiyasi keng qo‘llaniladi.

O‘rta korxonalar tuzilmasi sexlarni, sexdan tashqari tuzilmalarda esa uchastkalarni ajratishni nazarda tutadi. Bu erda korxona faoliyatini ta’minlash uchun zarur bo‘lgan minimal, o‘zining yordamchi va xizmat ko‘rsatish bo‘linmalari, boshqaruv apparatining bo‘limlari va xizmatlari allaqachon yaratilmoqda.

Ishlab chiqarish sanoatining yirik korxonalari ishlab chiqarish, xizmat ko‘rsatish va boshqaruv bo‘limlarining to‘liq majmuasiga ega.

Vaqt bo‘yicha ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish

Ishlab chiqarish jarayonining barcha elementlarining oqilona o‘zaro ta’sirini ta’minlash va bajarilgan ishlarni vaqt va makonda tartibga solish uchun mahsulot ishlab chiqarish tsiklini shakllantirish kerak.

Ishlab chiqarish sikli[15] - bu ma’lum turdagi mahsulotni ishlab chiqarish uchun zarur bo‘lgan, ma’lum vaqt ichida tashkil etilgan asosiy, yordamchi va xizmat ko‘rsatish jarayonlari majmuasidir. Ishlab chiqarish tsiklining eng muhim xususiyati uning davomiyligidir.

Ishlab chiqarish tsiklining davomiyligi - bu material, ishlov beriladigan qism yoki boshqa qayta ishlangan buyum ishlab chiqarish jarayonining barcha operatsiyalaridan yoki uning ma’lum bir qismidan o‘tib, tayyor mahsulotga aylantiriladigan kalendar davri. Tsiklning davomiyligi kalendar kunlari yoki soatlarda ifodalanadi. Ishlab chiqarish tsiklining tarkibi ish davrining vaqti va tanaffuslar vaqtini o‘z ichiga oladi. Ishlash davrida haqiqiy texnologik operatsiyalar va tayyorgarlik va yakuniy ishlar amalga oshiriladi. Ish davri, shuningdek, nazorat va

[15] M.G. Umarxodjayeva. «Operatsion menejment». 0 ‘quv-uslubiy majmua: — T.: TDIU. 2012. 422 b.

transport operatsiyalarining davomiyligi va tabiiy jarayonlarning vaqtini o‘z ichiga oladi. Tanaffuslar vaqti mehnat rejimi, mehnat va ishlab chiqarishni tashkil etishdagi qismlar va kamchiliklarni o‘zaro nazorat qilish bilan belgilanadi.

Operatsiyalararo kutish vaqti partiyalar, kutish va xodimlarni joylashtirishdagi tanaffuslar bilan belgilanadi. Partiya tanaffuslari mahsulot partiyalarda ishlab chiqarilganda sodir bo‘ladi va qayta ishlangan mahsulotlar butun partiya ushbu operatsiyadan o‘tguncha yotishi bilan bog‘liq. Bunday holda, ishlab chiqarish partiyasi - bu bir xil tayyorgarlik va yakuniy davr bilan ma’lum vaqt ichida ishlab chiqarishga kiritilgan bir xil nomdagi va standart o‘lchamdagi mahsulotlar guruhi deb taxmin qilinadi. Kutish tanaffuslari texnologik jarayonning ikkita qo‘shni operatsiyasining nomuvofiq davom etishi natijasida yuzaga keladi va yig‘ish tanaffuslari bir mahsulot to‘plamiga kiritilgan barcha blankalar, qismlar yoki yig‘ish birliklari ishlab chiqarilguncha kutish zarurati tufayli yuzaga keladi. Tanlashda uzilishlar ishlab chiqarish jarayonining bir bosqichidan ikkinchisiga o‘tishda sodir bo‘ladi.

Murakkab jarayonning aylanish vaqtini hisoblash

Mahsulot ishlab chiqarish tsikli qismlarni ishlab chiqarish, butlovchi qismlar va tayyor mahsulotlarni yig‘ish va sinov operatsiyalarini o‘z ichiga oladi. Bunday holda, turli qismlar bir vaqtning o‘zida ishlab chiqarilganligi odatda qabul qilinadi. Shuning uchun mahsulot ishlab chiqarish tsikli yig‘ish sexining birinchi operatsiyalariga etkazib beriladigan qismlardan eng ko‘p mehnat talab qiladigan (yetakchi) qismning tsiklini o‘z ichiga oladi. Mahsulot ishlab chiqarish tsiklining davomiyligi formuladan foydalanib hisoblanishi mumkin ($T_{s.p}$).

$$T_{s.p} = T_{s.d} + T_{s.b},$$

Bu terda $T_{s.d}$ - yetakchi qismni ishlab chiqarish uchun ishlab chiqarish tsiklining davomiyligi, kalendar kunlari;

$T_{s.b}$ - yig‘ish va sinov ishlarining ishlab chiqarish siklining davomiyligi, kalendar kunlar.

Ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligini ta’minlash va sikl vaqtlarini qisqartirish yo‘llari va ahamiyati

Ishlab chiqarish jarayonlarining yuqori darajada uzluksizligi va ishlab chiqarish tsiklining davomiyligini qisqartirish katta iqtisodiy ahamiyatga ega: tugallanmagan ishlab chiqarish hajmi kamayadi va aylanma mablag‘larning aylanishi tezlashadi, asbob-uskunalar va ishlab chiqarish maydonlaridan foydalanish yaxshilanadi va ishlab chiqarish tannarxi kamayadi.

Ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligi darajasini oshirish va sikl vaqtini qisqartirishga, birinchidan, ishlab chiqarishning texnik darajasini oshirish, ikkinchidan, tashkiliy chora-tadbirlar orqali erishiladi. Ikkala yo‘l ham bir-biriga bog‘langan va bir-birini to‘ldiradi.

Ishlab chiqarishni texnik jihatdan takomillashtirish yangi texnologiya, ilg‘or uskunalar va yangi avtotransport vositalarini joriy etish yo‘lida bormoqda. Bu texnologik va nazorat operatsiyalarining mehnat zichligini kamaytirish va mehnat ob’ektlarini ko‘chirish vaqtini qisqartirish orqali ishlab chiqarish tsiklining qisqarishiga olib keladi.

Tayanch so‘z va iboralar. Cheklov nazariyasinig mohiyati. Cheklovni olib tashlash usullari. Cheklov nazariyasiga muvofiq operatsion tizimni boshqarish. Vaqt bo‘yicha jarayonlarni tashkil etish.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Cheklov nazariyasining mohiyatini tushuntiring.
2. Cheklov nazariyasining bosqichlari qanday tuziladi?
3. Cheklov nazariyasi nega har xil davlatda har xil?
4. Cheklovlarni olib tashlash usullari qaysilar?
5. Operatsion tizimlarni boshqarishda cheklov nazariyasining mohiyatini yoriting.
6. Vaqt bo‘yicha jarayonlarni tashkil etishda nimalarga e’tibor qilish kerak?

VI BOB. XIZMATLAR SOHASIDA OPERATSIYALARNI BOSHQARISH

6.1 Xizmatlar ta’rifi va mohiyati.
6.2 Xizmatlar sifat tushunchasi va xizmatlar xususiyatlari.
6.3 Biznes jarayonlarida xizmat turlari.
6.4 Mijoz bilan aloqa darajasiga qarab xizmatlarning xususiyatlari.

6.1. Xizmatlar ta’rifi va mohiyati

Xizmatlar deganda faoliyatlarning, ishlar va mashg‘ulotlarning har xil turlarining ko‘plab miqdori tushuniladi. Shu munosabat bilan F.Kotler shunday deydi: “Xizmat[16] – bu tomonlardan biri boshqasiga taklif qiladigan har qanday tadbir, faoliyat yoki foyda. Xizmatlarni ishlab chiqarish tovar bilan uning moddiy ko‘rinishida bog‘liq bo‘lishi va bog‘liq bo‘lmasligi ham mumkin”. Xizmatlarni ko‘rsatish bo‘yicha har xil faoliyat turlarini birlashtiruvchi narsa – ashyoviy shakllarga ega bo‘lmagan iste’molchilik boyliklarini ishlab chiqarishdir.

Xizmatlarning sezilarsiz harakteri ham haridorlarda, ham sotuvchilarda muammolarni keltirib chiqaradi. Xizmatlarni harid qiluvchilar harid vaqtida “qopdagi mushukni” sotib oluvchi odamlar holatiga tushadilar, chunki bitim predmetini tashkil etuvchi narsani ko‘rish, tatib ko‘rish yoki ushlab ko‘rish imkoniyatiga bo‘lmaydi. Bunaqa vaqtda olinadigan xizmatlar sifatini aniqlashda qiynaladilar, ishonchsizlik hissi ortadi.

Xizmatlarning sezilarsizligi sotuvchi faoliyatini murakkablashtiradi. Xizmatlarni ko‘rsatuvchi tashkilotlarda kamida ikkita muammo yuzaga keladi. Bir tomondan, mijozlarga o‘z tovarini ko‘rsatish juda qiyindir. Mehmonxonaning marketing xizmati mutaxassislari sotish vaqtida “tovar”ni ko‘rsatish uchun bozorga mehmonxona nomerini o‘zi bilan olib boraolmaydilar. Deyarli ular nomerni o‘zini emas, balki ma’lum vaqtga uni egallash huquqini sotadilar. Bunda mijoz nomerning egasi bo‘lmaydi, balki belgilangan

[16] M.G. Umarxodjayeva. «Operatsion menejment». O‘quv qoilanma. – T.: TDIU. 2009. 224 b.

vaqtda undan foydalanish huquqiga ega bo‘ladi va kapitalga kirishga haqli bo‘ladi – ovqatlanish, trenajyor zallari, saunalar, basseynlar va boshqalar. Boshqa tomondan, xizmatlarni sotuvchilar mijozlarga nima uchun pul to‘layotganliklarini tushuntirish yanada murakkab. Haridor xizmatlarni olgandan keyin sotuvchi imtiyozlarni tavsiflab beradi. Xizmatlar marketingidagi asosiy tushunchalar mijoz oluvchi foydadir.

Xizmatlarning sezilarsiz harakteri korxona oldiga nafaqat ularni moddiylashtirish, balki ma’lum xizmat ko‘rsatish muhitini yaratish vazifasini ham qo‘yadi. Mehmonxonalar iste’molchilarga shunchaki toza choyshab va yaxshi taomni taklif qilibgina qolmay, balki mehmondo‘stlik haqidagi taassurotlarni yaratishga imkon beruvchi sezilarsiz xizmatlarni ham taklif qiladi. Bu jismoniy buyumlar emas, balkiharakt yoki takliflardir. Albatta, mehmonxona restoranida beriladigan aom shubhasiz mehmonlarning sezilarli taassurot elementidir. Biroq mehmondo‘stlik sifatli ovqatlanishdan ustun turadi. Bunda iste’molchilar xizmatlardagi xizmat sifatini baholashga yordam beruvchi sezilarli elementlarning mavjudligiga e’tibor berishadi.

Xizmatlarda sezilarli elementlarning mavjudligi iste’molchilar tomonidan 4 ta asosiy sensorli kanallar yordamida qabul qilinadi: ko‘rish, eshitish, ta’m bilish va hid bilish. Boshqacha qilib aytganda, xizmat ko‘rsatishning moddiy imiji iste’molchi ongida uning ko‘rishi, eshitishi, xidlashi va ushlab ko‘rinishidan shakllanadi.

Ko‘rish sensorli kanali o‘z ichiga iste’molchilarning makonining shakli va tuzilishini, hajmi, yorug‘ligi, rangini qabul qilishini oladi. Xizmat ko‘rsatishning vizual jabhalari xizmatlar marketingida deyarli hal qilinadi. Buning birinchi sababi – xizmatlar sifatini baholash murakkabligini uni olgunga qadar tasdiqlaydilar. Nafaqat restoran zallari, xonalari surati, balki interer, devor va pardalar rangi, derazalar hajmi, personallarning ish formalari surati tushurilgan reklama plakatlari, bukletlar, prospektlar ko‘rsatiladigan xizmatlar sifatini tasdiqlaydi. Aynan shu bilan xizmat ko‘rsatish sohasi korxonalariga personallarni to‘plash mohiyati tushuniladi: xodimlarning tashqi ko‘rinishiga ma’lum talablar qo‘yiladi.

Vizual xizmat ko‘rsatish jabhalari muhimligining ikkinchi sababi –

ularning yordamida korxonaning ajoyib qiyofasini yaratish imkoni va bu bilan raqobatchilardan ajralib turish. Mc Donald’s, Hard Rock’s Cafй, Planet Hollywood va Republic of Coffee korxona tarmoqlarining ko‘p sonli binolari ularning tanilishi uchun dunyoning barcha davlatlari va shaharlarida bir xil ko‘rinishga ega.

Uchinchi sabab – bu rangning iste’molchilarning kayfiyatiga ta’sir etishidir. Ma’lumki, ranglar sovuq va iliqga bo‘linadi. Har bir rang va ranglar hammasi mijozda nafaqat ma’lum birlikni, balki unda xizmat ko‘rsatishning “sovuq” yoki “iliq” taassurotlarni yaratishi mumkin. Diskoteka va tungi klublarni bezashda sovuq ranglardan foydalanilmaydi, romantik qiyofaga ega restoranlar o‘z intererlarida kamdan – kam yorqin iliq ranglardan foydalanadi.

Vizual iste’molchilikda muhitni tashkil etish ham muhim rol o‘ynaydi. Shuning uchun mehmonxona va restoranlar o‘z binolarini salmoqli iste’molchilardan qasddan yashirmaydilar. Undan tashqari, aynan shu intererlar reklama materiallarini bezashda keng qo‘llaydilar.

Eshituvchi sensorli kanal iste’molchilarning baland ovoz, tembrni va tovush, musiqa yoki nutq sifatini qabul qilishini o‘z ichiga oladi. Tovushli jo‘r bo‘lish e’tiborni jalb etadi, kayfiyatni yaratadi. Tekshiruvlar shuni ko‘rsatadiki, musiqa iste’molchilarning kayfiyati va xulqiga katta ta’sir ko‘rsatadi. Masalan, sokin musiqada xo‘randalar restoranlarda uzoq qolishadi va ko‘p pul sarflashadi. Qiziqarlisi shundaki, musiqa iste’molchilarga xizmat ko‘rsatuvchi personalning samarali xulqiga yaxshi ta’sir ko‘rsatadi.

Hid bilish sensorli kanali xo‘shbo‘ylik va hidni qabul qilishni o‘z ichiga oladi. Bu kanalga ta’sir etish hayratli natijalarga olib keladi. Masalan, tekshiruvlar shuni ko‘rsatadiki, kazinoda xushbo‘y hidning ko‘pligida o‘yin avtomatlaridan foydalanish ancha oshadi. Hid rang kabi korxona imidjining elementi bo‘lishi mumkin.

Sezgi sensorli kanali yumshoqlik, qattiqlik, silliqlik, haroratni qabul qilishni o‘z ichiga oladi. Sezgi sensorli kanalga ta’sir etishning oddiy misoli binolarda konditsionerlardan foydalanishdir. Boshqa misol restoranlardagi kursilarning sifati va qulayligidir. Shunga o‘xshash boshqa binolar qattiq stullarni o‘z intererining uslubi kabi qasddan

qo‘llaydilar.

Sezilarsiz xizmatlar bilan bog‘liq muammolarni hal qilishda mijozlar talabini qondirish to‘g‘risidagi ijobiy ma’lumotlarni “og‘izdan-og‘izga” yoki jamoatchilik fikri orqali tarqatish kanallarini shakllantirish ham muhimdir. Mijoz mehmonxonadan ketgandan keyin unda faqat to‘langan hisob qolganidek ko‘rinadi. Lekin aslida bu xizmatdan foydalangandan keyin mehmon o‘zi bilan mehmonxonaga kelgani, uning tashqi ko‘rinishi, xizmat ko‘rsatish madaniyati va ko‘plab boshqa narsalar haqidagi taassurotlarni olib ketadi. O‘z taassurotlarini boshqalar bilan o‘rtoqlashadi va bu korxona obro‘ini qo‘llab-quvvatlashda o‘z hissasini qo‘shishi mumkin. Buni hisobga olib, ko‘p mehmonxonalar qulay, shinam, toza va korxona mehmonlarining barcha istaklarini bajaruvchi obrazni yaratishga harakat qilishadi.

“Xizmat deyilganda insonning, mehnat jamoasining, hududning, davlatning va jamiyatning ma’lum bir ehtiyojini qondirishga qaratilgan kishilarning naf keltiradigan ongli faoliyati tushuniladi”[17]

Xizmat sohasi mamlakat ijtimoiy-iqtisodiy sohasining rivojlanishida katta ahamiyatga ega bo‘lib, ushbu soha nafaqat insonni, balki butun bir tizimni takomillashtirish va rivojlantirish imkoniyatini yaratadi.

Hozirgi sharoitda milliy hisoblar tizimi amal qilib turgan mamlakatlarda xizmatlar bir qancha guruhlarga bo‘linadi. Bular quyidagilardir:

– iste’mol sohasida ko‘rsatiladigan xizmatlar;
– ijtimoiy sohada ko‘rsatiladigan xizmatlar;
– ishlab chiqarish sohasida ko‘rsatiladigan xizmatlar;
– taqsimot sohasida ko‘rsatiladigan xizmatlar.

Har bir xizmat ko‘rsatish guruhlari o‘ziga xos xususiyatlarga ega. Bularni to‘g‘ri tushunish uchun ularning har biriga qisqa to‘xtalib o‘tish maqsadga muvofiqdir.

Iste’mol sohasida ko‘rsatiladigan xizmatlar turiga restoranlarda va boshqa ovqatlanish shahobchalarida ko‘rsatiladigan xizmatlar, transport

[17] Пардаев М.Қ., Очилов И.С. Хизмат кўрсатиш соҳаси корхоналарида самарадорликни ошириш йўллари. Монография. Т.: “IQTISOD-MOLIYA”. 2011.-171 бет

xizmatlari kabilar kiradi. Shuningdek, mehmonxonalarda ko‘rsatiladigan xizmatlar, insonning shaxsiy holatini o‘nglashga ta’sir qiladigan (uqalash, sartaroshlik, pardoz-andoz kabilar) xizmatlar ham shu turdagi xizmatlarga kirishini alohida ta’kidlamoqchimiz.

Ijtimoiy sohada ko‘rsatiladigan xizmatlar bevosita insonning kamolati, uning shakllanishi varivojlanishi bilan bog‘liq xizmatlardir. Bular jumlasiga ta’limning barcha turlari, tibbiy xizmatlar va boshqa inson kamolati bilan bog‘liq xizmat turlarini kiritish mumkin.

Ishlab chiqarish sohasida ko‘rsatiladigan xizmatlar ham yetakchi xizmat turlaridandir. Bular jumlasiga moliya-kredit sohasida ko‘rsatiladigan xizmatlar, sug‘urta xizmatlari, murakkab texnik va texnologik jarayonlarda qo‘llaniladigan asboblarni ta’mirlash, uy-joy kommunal xizmatlari, turli maslahatlar, jumladan konsalting, injiniring, huquqiy xizmat singari xizmatlarni kiritish mumkin.

Eng yirik xizmatlardan biri taqsimot sohasida ko‘rsatiladigan xizmatlardir. Bu xizmatlarga savdo, transport xizmati, vositachilik, brokerlik kabi xizmatlarni kiritish mumkin. Mazkur xizmatlar bir qancha xizmatlarni o‘zida qamrab olishi, mujassamlashtirishi bilan birgalikda ishlab chiqarish bilan iste’mol o‘rtasida, ijtimoiy sohalar bilan boshqa sohal ar o‘rtasida ko‘prik vazifasini ham o‘taydilar.

6.2. Xizmatlar sifat tushunchasi va xizmatlar xususiyatlari

Xizmatlarning sifati – bu buyurtmachining talabini qondirishi mumkin bo‘lgan ijobiy xususiyatlarining majmuidir. Xizmatlarning iste’mol qiymati nomenklaturasi ko‘p holatlarda tovarlarning iste’mol qiymati nomenklaturasiga mos keladi.

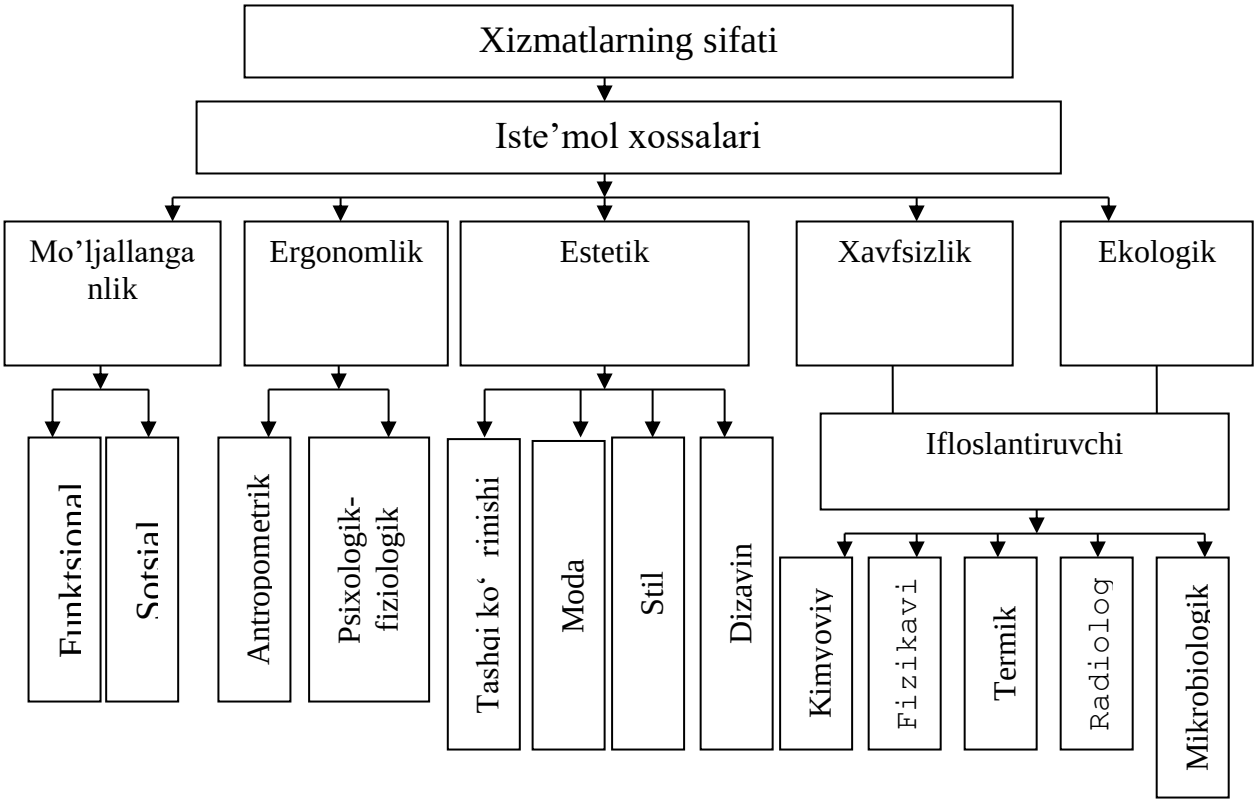
Xizmatlar sifatiga uch guruh talablarni ko‘rsatish mumkin: iste’mol qiymatiga talablar, texnologik va nazorat talablari. Xizmatlarning sifatiga iste’mol qiymati talablari iste’mol xossalari va ko‘rsatkichlari orqali ifodalanadi.

Xizmatlarning iste’mol xossalari nomenklaturasi quyidagi 6-chizmada keltirildi.

Xizmatlarning mo‘ljallanganligi – bu xizmatlar buyurtmachilarning asosiy va qo‘shimcha ehtiyojlarini qondirishidir.

Masalan, chakana savdo xizmatining mo‘ljallanganligi asosiy ehtiyojni qondirish, ya’ni iste’molchilarga tovarni sotish, shuningdek qo‘shimcha ehtiyojlarni qo‘shimcha xizmatlar (qaysi tovarni qayerdan sotib olish, og‘ir va katta gabaritli tovarlarni yetkazib berish, tovar sotilgandan keyingi xizmatlar va boshqalar) asosida qondirish kiradi.

Xizmatlar funksional va sotsial maqsadlarga qaratilgan bo‘ladi. **Xizmatlarning funksional maqsadi –** mijozning asosiy ehtiyojini qondirishga qaratilganlidir. Masalan, umumiy ovqatlanish korxonalari xizmatining funksional mo‘ljallanganligi – bu buyurtmachilarning ovqatlarni iste’mol qilish asosida ehtiyojlarini qondirishidadir. Xizmatlarning natijasi esa bir qancha ko‘rsatkichlarlar asosida baholanishi mumkin. Masalan, kulinariya va konditer mahsulotlarining xizmat ko‘rsatish natijasi ularning ozuqaviy qiymati, kimyoviy tarkibi radiotsion, kimyoviy, mikrobiologik jihatdan xavfsizligi kabilari bilan aniqlanadi. Material bo‘lmagan xizmatlar sifati, masalan ta’lim xizmatlari sifati, o‘quvchining qanchalik darajada o‘zlashtirishi darajasi bilan aniqlanadi.



6.1-chizma. Xizmatlarning iste’mol xossalari nomenklaturasi[18]

[18] Tadqiqot natijasida muallif ishlanmasi.

Xizmatning sotsial mo‘ljallanganligi esa – jamiyat va buyurtmachilarning ma’lum bir sotsial ehtiyojini qondirishi bilan tushuntiriladi. Masalan, umumiy ovqatlanish korxonalari tipi va klasslariga qarab ma’lum bir toifa (sotsial) guruhlar talabini qondirishga qaratiladi. Masalan, restoranlar, ekstra, lyuks-klass barlar boy odamlarning sotsial ehtiyojlarini qondirishga qaratilsa, oshxona va tamaddixonalar esa ko‘pchilik iste’molchilar qabul qila olishi mumkin bo‘lgan narxlarda mijozlar ehtiyojini qondiradi. Kambag‘al va aholining ijtimoiy jihatdan himoyalanmagan qatlamlari uchun esa ba’zi oshxonalar bepul xizmat ko‘rsatadi. Bugungi kunda sotsial mo‘ljalli xizmatlarning to‘g‘ridan-to‘g‘ri o‘lchalanadigan ko‘rsatkichlari mavjud emas. Zaruriyat bo‘lgan hollarda bilvosita ko‘rsatkichlaridan foydalaniladi. Masalan, umumiy ovqatlanish korxonalarida, axborot resurs markazlarida, tibbiy muassasalarda xizmat ko‘rsatish vaqti, buyurtmani bajarishda kutish vaqti, xizmat ko‘rsatilgan kishilar soni, bepul xizmat ko‘rsatadigan oshxonalar bilvosita ko‘rsatkichlarga kiradi.

Xizmatlarning ergonomik xususiyatlari deganda, xizmatlarning antropometrik va psixofizoligik jihatdan o‘ziga xosligini hisobga olgan holda ularning ehtiyojlarining qondirilishi aytiladi. Antrometrik xususiyatlar – bu iste’molchilar ehtiyojlarining ularning antrometrik tavsiflari hisobga olgan holda qondirilishiga aytiladi. Masalan, lyuks klassdagi restoronlar xizmatining indentifikatsion ko‘rsatkichlaridan biri mijozlar o‘tirishi uchun tirsakni qo‘yib o‘tiradigan kreslolarning mavjudligi hisoblanadi. Bu kreslolarning o‘lchamlari (balandligi, eni, chuqurligi va hakozolar) balog‘atga yetgan odamning o‘rtacha antrometrik ko‘rsatkichlariga mos kelishi kerak. Bolalar qahvaxonasi bolalarga xos mebellar bilan jixozlangan bo‘lishi kerak. Shuni alohida qayd etish lozimki, hamma xizmatlar turi ham antrometrik ko‘rsatkichlar bo‘yicha tavsiflanmaydi.

Xizmatlarning ruhiy-fiziologik xususiyati deganda buyurtmachining ruhiy ehtiyojini qondira olish darajasi tushuniladi. Bu xususiyatlarning bir turi bo‘lib, organoleptik xossalari hisoblanadi. Masalan, xizmatning yoki tovarning tashqi ko‘rinishi, ovqatlanish bilan bog‘liq xizmatlar esa uning ta’mi, hidi va konsistensiyasi kabi

ko‘rsatkichlari ruhiy-psixologik ko‘rsatkichlarga kiradi.

Xizmatlarning antropometrik va ruhiy-fiziologik xususiyatlarining bir-biriga mos kelishi mijozda qulaylik, komfort hissini paydo qiladi. Bunaqa hissiyot iste’molchida hashamatli restoran yoki mehmonxona xizmatidan foydalanganda yoki kichkina qaxvaxonada, magazin xizmatidan baxramand bo‘lganimizda, turistik avtobuslar xizmatidan foydalanganda paydo bo‘lishi mumkin.

Xizmatlarning ergonomik xossalarini yaratish va qabul qilishda qulay mebellar, jihozlar, idishlar, asbob-uskunalar ijobiy rol o‘ynashi mumkin. Qulay sharoit va komfort holatini tashkil etishda esa xodimlarning malakasi, iste’molchi bilan ijobiy munosabatga kirisha olish qobiliyati ham muhim hisoblanadi.

Xizmatlarning estetik xususiyatlari deganda xizmatlarning buyurtmachilarning estetik ehtiyojlarini qondira olish darajasi tushuniladi. Estetik xususiyatlar asosan sifatiy tavsifga ega bo‘ladi. Xizmatlarning estetik xususiyatini ko‘rsatuvchi sifat tavsiflaridan biri tashqi ko‘rinish hisoblanadi. Masalan, binoning tashqi ko‘rinishi, salon va xonaning inter’eri, ishlab chiqarishda va xizmatlar sohasida ishlayotgan hodimlarning tashqi ko‘rinishi (ko‘rinishi, bosh kiyimlar, qo‘llarning holati, makiyajlar va boshqalar). Moddiy mahsulotlarning tashqi ko‘rinishi ham xizmatlarning tashqi ko‘rinishi ham xizmatlarning estetik xususiyatlari elementlaridan sinaladi.

Tashqi ko‘rinishidan tashqari xizmatlarning estetik xususiyatlari stil, moda va dizaynlar bilan ham tavsiflanadi. **Stil** –rivojlanishning ma’lum bir sotsial-iqtisodiy sharoitida yoki tashkilotning korporativ madaniyati ta’sirida vujudga kelgan urf-odatlar, hayot tarzining namoyon bo‘lishidir. Shu sababli davr stili va firmaning stili deb aytish mumkin. Davr bilan bog‘liq stil imoratlar fasadini, viveskalar, mebellar, idishlar, xodimlarning kiyinishi tarzida namoyon bo‘ladi. Firma stili esa viveskalarning (lavha) rangi, lagotipi, xodimlarning aynan shu firmaga mos kiyinishi, foydalaniladigan idishlarning o‘ziga xosligi kabilarda namoyon bo‘ladi. **Moda** – bu stildan farq qilib xizmatlar xususiyatlari va estetik ehtiyojlarning qisqa muddatlarda namoyon bo‘lishidir. Moda xizmatlarga yangilik olib kirib iste’molchilarning talabini yuqori

darajada qondirishga xizmat qiladi.

Xizmatlarning iste'molchilar uchun xavfsizligi. Xizmatlarning iste'molchilar uchun xavfsizligi – deganda, uning hayoti va sog‘ligiga ta'sir etuvchi xavf-xatarning yo‘qligi yoki bu xavf-xatar ko‘rsatkichlarining belgilangan meyorlardan ortiq bo‘lmasligi tushuniladi. Xizmat ko‘rsatuvchi xizmatlarni amalga oshirishda belgilangan talablarga rioya qilishi kerak. Agar natija moddiy harakterga ega bo‘lsa, u holda vaqti-vaqti bilan tayyor mahsulotning xavfsizligini nazoratdan o‘tkazib turish kerak. Chakana savdo xizmatida esa sotuvchi mijozning narsalarining xavfsizligini ta'minlashi shart (masalan, avtomashinalar, saqlash kameralariga topshirilgan buyumlar va boshqalar). Sotilayotgan tovarlar uchun esa uning xavfsiz ekanligini ko‘rsatuvchi setifikatlari bo‘lishi talab etiladi. Shuningdek xizmatlarning xavfsizligi xizmat ko‘rsatuvchi xodimlarning xavfsizligi asosida ham ta'minlanadi.

Xizmatlarning ekologik xususiyatlari – deganda, ularning atrof-muhitga ma'lum bir ta'siri tushuniladi. Masalan, umumiy ovqatlanish korxonalari xizmatida xomashyo, tayyor mahsulot va o‘rab-joylash mahsulotlari chiqindilari chiqadi. Elektr jihozlarini ishlatganda elektramaydon intensivligi ortadi, atrof-muhitning termik, mikrobiologik ifloslanishi ro‘y beradi.

Xizmatlarning ekologik xususiyatlarining ko‘rsatkichlari bo‘lib kimyoviy, mikrobiologik, biologik zararlarning miqdori, shuningdek ishlab chiqarish jarayonida bo‘ladigan elektrik, elektromagnit,termik va shovqinlar darajasining atrof-muhitga ko‘rsatayotgan ta'siri tushuniladi. Atrof muhitni ifloslantirish darajasiga qarab xizmatlarni ikki guruhga bo‘lish mumkin:

- nisbatan ekologik toza xizmatlar;
- atrof-muhitni ifloslantiradigan xizmatlar.

Birinchi guruhga ta'lim, tabiyatni qo‘riqlash, axborot-resurs markazlari va ob'yektlarini qo‘riqlash bilan bog‘liq bo‘lgan xizmatlarni kiritish mumkin. Ikkinchi guruhga esa atrof-muhitni ifloslantiriadigan ya'ni kimyoviy tozalash, kir yuvish, fotoatele, umumiy ovqatlanish, sotish, transport, tibbiy, kommunal xizmatlari kabi xizmatlarni kiritish

mumkin.

6.3. Biznes jarayonlarida xizmat turlari

Xizmat ko‘rsatish sohasidagi biznes zamonaviy biznes haqiqatlarida pul ishlashning eng yaxshi g‘oyasidir. Asosiysi, ularni foydali sotish uchun talab qilinadigan bilim va ko‘nikmalarga ega bo‘lishdir. Xizmat ko‘rsatish sohasidagi biznesga investitsiyalar odatda minimaldir. Ko‘pincha asosiy resurs tadbirkorning o‘zi hisoblanadi.

Agar siz xizmat ko‘rsatish sohasida biznes boshlayotgan bo‘lsangiz, muvaffaqiyatli biznes g‘oyasi uchun eng muhim parametrlar past investitsiyalar va tez qoplanish bo‘ladi. Ushbu shartlarga xizmat ko‘rsatish sohasi eng yaxshi javob beradi, chunki bu sohada sarflangan resurslarning 90% bilim va vaqtdir. Siz quyida keltirilgan biznes g‘oyalarning aksariyatini o‘zingiz, xodimlarni jalb qilmasdan yoki hatto ofisga ega bo‘lmasdan amalga oshirishingiz mumkin. Asosiysi, xizmat ko‘rsatishga bo‘lgan talabning yuqoriligi va biznesingiz taqdim etayotgan xizmat sifati ekanligidadir.

Xizmatlar turli sohalardagi kompaniyalar xodimlari tomonidan taqdim etiladi. Talab darajasiga ko‘ra ular turlarga bo‘linadi, ular:

- har bir inson uy-joy kommunal xizmatlariga muhtoj;
- aksariyat odamlar transport xizmatlariga muhtoj;
- aholining ayrim toifalari ta’limga muhtoj.

Operatsion boshqaruv jarayonlarida xizmat ko‘rsatish jarayonlari muhim hisoblanadi. Xizmat ko‘rsatish turlarining xususiyatiga ko‘ra biznes jarayonlarida ifodalash mumkin. Xizmat turlariga qarab biznesning xususiyatlari xizmat xususiyatlarining o‘zgarishi bog‘liq bo‘lishi mumkin. Xizmat ko‘rsatish bozori xilma-xil, ammo har qanday vositachilik faoliyati quyidagilar bilan tavsiflanadi:

1. Doimiy egalik qilishning mavjud emasligi. Nomoddiy tovarlar birovning mulki hisoblanmaydi.
2. Nomoddiy ifoda. Xizmatlar nomoddiydir - ularga qo‘lingiz bilan tegib bo‘lmaydi yoki bir necha tomondan ko‘rib chiqilmaydi. Shu sababli, xodimning malakasini va uning xizmatlari sifatini oldindan baholash qiyin.

3. Tabiatda vaqtinchalik jarayon ekanligi. Xizmatlarni saqlash mumkin emas, ularni faqat amalga oshirish (iste’mol qilish) mumkin.

4. O‘zaro almashinish qobiliyati. Turli kompaniyalar bir xil xizmatlarni taqdim etadilar, bu esa tashkilotlar o‘rtasida raqobatni keltirib chiqaradi.

5. Manbalardan ajralmaslik. Xizmatlarni, masalan, tovarlarni yetkazib beruvchilardan alohida olish mumkin emas, ular sotib olingandan keyin uzoq vaqt davomida saqlanishi mumkin. Xizmatlar bir vaqtning o‘zida taqdim etiladi va iste’mol qilinadi.

6. O‘zgarmaslik. Ba’zi xodimlar yaxshiroq ishlaydi, boshqalari esa yomonroq, bu mehnat zichligi va ularning kasbiy mahorati bilan belgilanadi.

Ko‘rsatiladigan xizmat turlarining xususiyatlariga qarab asosiy turlarga bo‘linadi. Barcha xizmatlar iste’molchi auditoriyasi bo‘yicha tasniflanishi mumkin:

Biznes bilan bog‘liq xizmatlar: Bular korxonaning kundalik ehtiyojlarini va uning ishlashini ta’minlaydigan xizmatlardir. Masalan, texnik yordam bo‘yicha mutaxassislar va logistiklarning ishi. Bilvosita, bu toifaga sug‘urta, transport, bank va aloqa kiradi.

Shaxsiy xizmatlar: Jismoniy shaxslarga ularning ehtiyojlari va so‘rovlariga qarab ko‘rsatiladigan xizmatlar. Xizmat butunlay mijozlar bilan individual ishlashga qaratilgan. Bunday ishlarga tibbiy xizmatlar, kosmetologiya va fitnes xizmatlarini ko‘rsatishni misol qilib keltirish mumkin.

Ijtimoiy xizmatlar: Ushbu xizmatlar jamoat ahamiyatiga ega bo‘lib, notijorat tashkilotlar yoki davlat organlari tomonidan taqdim etiladi. Ular ijtimoiy tenglikka erishish uchun mo‘ljallangan, lekin ulardan foyda yo‘q.

Tasniflar xizmatlarni turli toifalarga ajratadi. Maqsadiga ko‘ra ular quyidagilarga bo‘linadi: ishlab chiqarish (tashkilotlarning ehtiyojlarini qondirish); va iste’molchi (jismoniy shaxslar uchun mo‘ljallangan).

Moliyalashtirish usuli bo‘yicha: byudjet; tijorat; aralash.

Ishlab chiqarish sanoati bo‘yicha: tarbiyaviy; madaniy; uy xo‘jaligi; sog‘liqni saqlash.

Turli xilligi bo‘yicha: axborot; transport; boshqaruv; vositachi.

Asosiy yoki operatsion biznes jarayonlari - bu kompaniyaning foydasi bevosita bog‘liq bo‘lgan jarayonlar. Ko‘pincha bu mahsulot ishlab chiqarish, xizmatlar ko‘rsatish va sotishdir. Asosiy jarayonlar qo‘shimcha qiymat beradigan jarayonlarni o‘z ichiga olishi mumkin. Masalan, konfetlar ishlab chiqarish asosiy jarayon hisoblanadi, lekin yorqin qadoqlashsiz ularni yuqori narxda sotish mumkin emas, shuning uchun konfetlar uchun qutilar ishlab chiqarish va ularni qadoqlashga qaratilgan barcha faoliyatni ham asosiy jarayonlar deb hisoblash mumkin. Qo‘shimcha biznes jarayoni asosiy bilan bog‘liq bo‘lgan va daromad keltiradigan, ammo unchalik muhim bo‘lmagan faoliyat bo‘lishi mumkin. Mehmonxona uchun bunday faoliyat asosiy bino yonidagi restoranning ishlashini ta’minlashi mumkin; daraxt ko‘chatlarini sotadigan bolalar bog‘chasi uchun - Rojdestvo daraxtlarini sotish. Yordamchi biznes jarayonlari shunday deyiladi, chunki kompaniyaning o‘zi kerak emas, lekin ularsiz asosiy va qo‘shimcha faoliyatni amalga oshirish mumkin emas. Aksariyat kompaniyalar uchun yordamchi jarayonlar xom ashyo va asbob-uskunalarni sotib olish, buxgalteriya hisobi va kadrlar siyosatini o‘z ichiga oladi.

6.4. Mijoz bilan aloqa darajasiga qarab xizmatlarning xususiyatlari

Operatsion boshqaruv jarayonida xizmat ko‘rsatish imkoniyatlari ochib berilishi lozim. Bunda mijozlar bilan aloqa darajasining xususiyatlari, sifati va mijozlar bilan suhbatlashish imkoniyatlari baholanadi. Mijoz bilan aloqa darajalarining rivojlanishi xizmat ko‘rsatish xususiyatlarini ham o‘zgartirishi mumkin. Aloqa nuqtalari - bu biznes va mijoz o‘rtasidagi har qanday aloqa jarayonlaridir. Bular har xil raqamli kanallar, oflayn joylar, materiallar va mijozlar o‘zaro aloqada bo‘lgan yoki kompaniya mahsuloti yoki xizmati bilan o‘zaro aloqada bo‘lishi mumkin bo‘lgan holatlardir. Raqamli kanallar va oflayn joylar:

- ➞ Ofislar, omborxonalar, chakana savdo nuqtalari
- ➞ Texnik yordam markazi
- ➞ Bozorlar va onlayn do‘konlar
- ➞ Qidiruv tizimlari, ijtimoiy tarmoqlar, videoxostinglar va boshqa

barcha raqamli kanallar

Mahsulotlar va xizmatlar asosiy B2C sektorida aloqa nuqtalaridir. Tegishli nuqtalarning ikkita keng sohasi mavjud: raqamli va oflayn aloqa rejimlari. Ushbu rejimlarni taqqoslash muhim.

6.1-jadval

Raqamli va oflayn rejimlarda aloqa nuqtalarining xususiyatlari[19]

Aloqa nuqtalari	Raqamli	Oflayn
O‘zaro ta’sir qilish usuli	Raqamli kanallar orqali	Shaxsiy uchrashuvlar, jonli operatsiyalar yoki jismoniy dunyoning atributlari orqali: reklama varaqlari yoki mahsulot kartalari
Javob vaqti	Vaziyatga bog‘liq; ba’zan javob uchun bir necha soat kutish kerak	Muammoni hal qilishning iloji bo‘lmasa ham, odam o‘z so‘rovi bo‘yicha darhol javob oladi
Qamrov	Global: turli mamlakatlardan mijozlarni jalb qilish mumkin	Mahalliy: tomoshabinlarni jalb qilish ma’lum bir geografiya bilan cheklangan
Shaxsiylashtirish	Ha: auditoriya bilan aloqa har bir foydalanuvchi uchun alohida qurilishi mumkin	Deyarli yo‘q: har bir mijoz uchun individual tajriba yaratish qiyin
Kommunikatsiya	Agar biznes aloqada qat’iy va monoton naqshlardan foydalansa, uni sovuq va rasmiy deb hisoblash mumkin.	Ko‘pincha ijobiy taassurot qoldiradi, ishonchni uyg‘otadi va ishontiradi
Analitika	Foydalanish mumkin: juda ko‘p oddiy va qulay vositalar mavjud	Cheklangan: oflayn foydalanuvchi faoliyatini kuzatish juda qiyin
Xarajatlar	Moslashuvchan byudjet boshqaruvi	Deyarli barcha xarajatlar qat’iy belgilangan: masalan, binolar yoki jihozlar ijarasi uchun to‘lov, sotuvchilarning maoshlari

B2C aloqasining raqamli va oflayn usullarini birlashtirish muhim - shunda biznes mijozlarga yanada to‘liq va chuqurroq o‘zaro ta’sir qilish

[19] Muallif ishlanmasi.

tajribasini beradi. Raqamli aloqa nuqtalari foydalanuvchilarga qulaylik va foydalanish imkoniyatini beradi, oflayn usullar esa shaxsiy aloqani yaratadi va mustahkamlaydi.

Mijozlarning aloqa nuqtalari biznes jarayonlarini optimallashtirish samaradorligiga qanday ta’sir qiladi. Bu yerda biznes jarayonida operatsion menejment tizimini to‘g‘ri tashkil qilish va boshqarishda quydagi vazifalarni yodda tutish kerak:

✓ Korxonalarga ko‘proq sotishga yordam berish. Kompaniyaning daromadi ko‘p marta teginish tomoshabinlarni og‘dirib, sotib olish qarorini rag‘batlantirishi tufayli o‘sib bormoqda.

✓ Potensial mijozlarda birinchi ijobiy taassurot qoldirish. Birinchi uchrashuvda, masalan, biznes mijozlarning savollariga tez va to‘g‘ri javob bersa va ular bilan do‘stona gaplashsa, maqsadli auditoriyaning ishonchini qozonish mumkin.

✓ Brend, uning mahsulotlari va xizmatlarining obro‘sini oshirish. O‘z biznesingizni taqdim etish va avtoritet yaratishning juda samarali usuli bu ijtimoiy tarmoqlarda bo‘lishdir.

✓ Mijozlarning sodiqligini uyg‘otish. Aloqa nuqtasi mijozni isitganda, ma’lum bir bosqichda uni sodiqlik dasturiga ulaydi. Sodiqlik dasturi - bu sinxronlashtirilgan B2C aloqa usullarining butun tizimi. U doimiy ravishda mijoz va kompaniya o‘rtasida hissiy aloqani saqlab turadi va uni ma’lum bir brenddan foydalanishni davom ettirishga undaydi.

✓ Foydalanuvchi muammolarini tezda hal qilishga va ularning salbiy his-tuyg‘ularini oldini olishga yordam berish. Foydalanuvchi muammolari haqidagi ma’lumotlarni bir nuqtadan ikkinchisiga oson va tez o‘tkazish uchun korxonalar turli aloqa kanallarini sinxronlashtiradi.

✓ Sharhlar, sharhlar va takliflarni to‘plash. Biznes mijozlar tajribasini yaxshilash uchun turli tomonlardan to‘plangan fikr-mulohazalardan foydalanadi.

Xizmat strategiyasi - bu sizning tashkilotingiz qanday xizmatlarni va qaysi mijozlarga taklif qilishi kerakligini aniqlash jarayonidir. Ushbu asosiy jarayonda xizmatlarni samarali va tejamkor tarzda ishlab chiqish,

yetkazib berish va boshqarish strategiyasini ishlab chiqish lozim. Xizmat strategiyasi beshta jarayon orqali amalga oshiriladi: strategiyani boshqarish, xizmat portfelini boshqarish, moliyaviy boshqaruv, talabni boshqarish va biznes aloqalarini boshqarish.

Tayanch so‘z va iboralar. Xizmatlar ta’rifi. Xizmatlarning xususiyatlari. Biznesda xizmat turlari. Mijoz bilan aloqa darajasiga qarab xizmatlarning xususiyatlari. Xizmat ko‘rsatish strategiyasi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Xizmat va tovarning bir-biridan farqlarini tushuntiring.
2. Xizmatlar sifatini qanday oshirish mumkin?
3. Xizmat sifatiga nimalar ta’sir qiladi?
4. Xizmatlarni his qilishda qanday xususiyatlar inobatga olinadi?
5. Xizmatlarni tashkil etish va taqdim qilishda nimalarga e’tibor berish kerak.
6. Xizmat ko‘rsatish strategiyasini tanlashda nimalarga e’tibor beriladi?
7. Mijozlar bilan aloqa darajalarini tushuntiring.

Biznes jarayonlarida xizmatlarning qanday turlari

VII BOB. KOMPANIYANING OPERATSION STRATEGIYASINI ISHLAB CHIQISH

7.1. Operatsion strategiyaning mohiyati va o‘ziga xos xususiyatlari.

7.2. Operatsion strategiyani ishlab chiqish bosqichlari.

7.3. Korxonada operatsion strategiyani ishlab chiqish xususiyatlari.

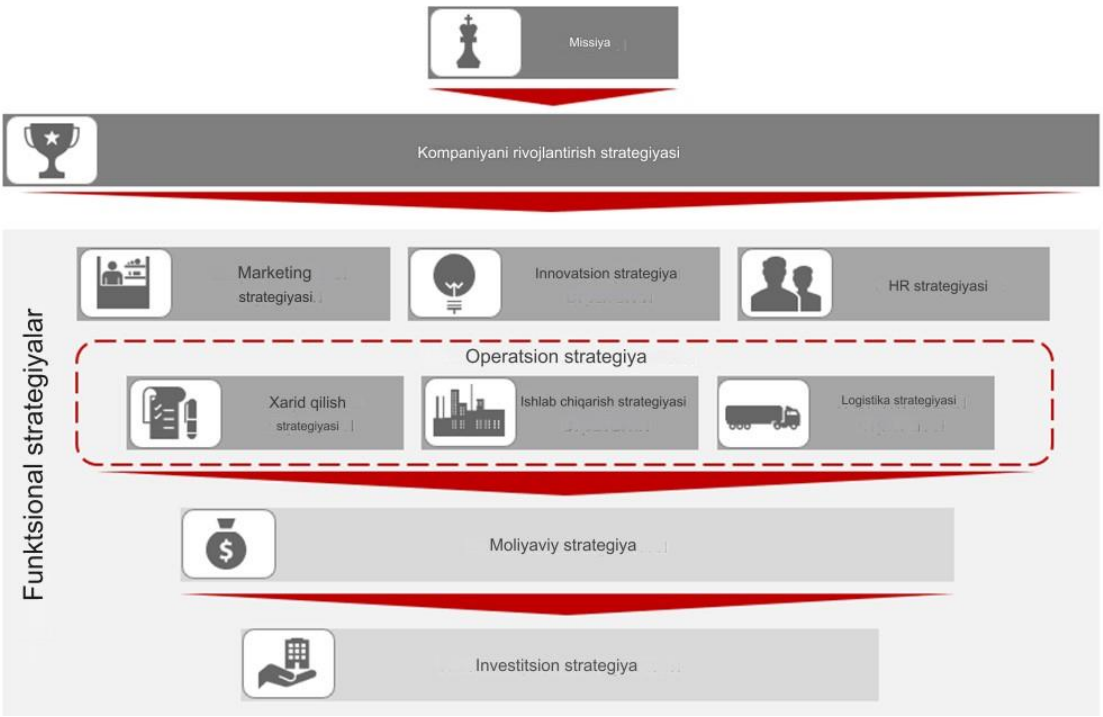
7.1. Operatsion strategiyaning mohiyati va o‘ziga xos xususiyatlari

Operatsion strategiya[20] - bu kompaniyaning biznes strategiyasining bir qismi bo‘lib, uni qo‘llab-quvvatlash va operatsion funksiyaning samaradorligini ta’minlashga qaratilgan. Operatsion strategiyani ishlab chiqish kompaniyaning uzoq muddatli raqobat strategiyasini eng samarali qo‘llab-quvvatlash uchun uning jismoniy resurslaridan foydalanish bo‘yicha umumiy siyosat va rejalarni yaratishni o‘z ichiga oladi. Operatsion boshqaruvning samaradorligi va oqilonaligi butunlay operatsion strategiyani tanlashga bog‘liq. Agar operatsion funksiya aniq va kelishilgan erishish mumkin bo‘lgan maqsadlarga ega bo‘lmasa, u tez orada kompaniya kutganlarini qondira olmaydi.

Operatsion strategiyani ishlab chiqishda bir qator masalalar bo‘yicha qaror qabul qilish kerak:

- kompaniyaning joriy strategiyalarini ishlab chiqish istiqbollari;
- operatsion funksiyaning tashkilotdagi roli va uning chegaralari;
- operatsion funksiyani qo‘llab-quvvatlovchi funksiyalarga qo‘yiladigan talablar;
- operatsiyalarni boshqarishning yetukligi va jarayonga qo‘yiladigan talablar;
- shakllangan samaradorlik va samaradorlik maqsadlari.

[20] Slack, Nigel. Operations management / Nigel Slack, Stuart Chambers, Robert Johnston. – 6th ed. p. cm. ISBN 978-0-273-73046-0 (pbk.)



7.1-rasm. Operatsion strategiyaning jarayondagi ifodasi.

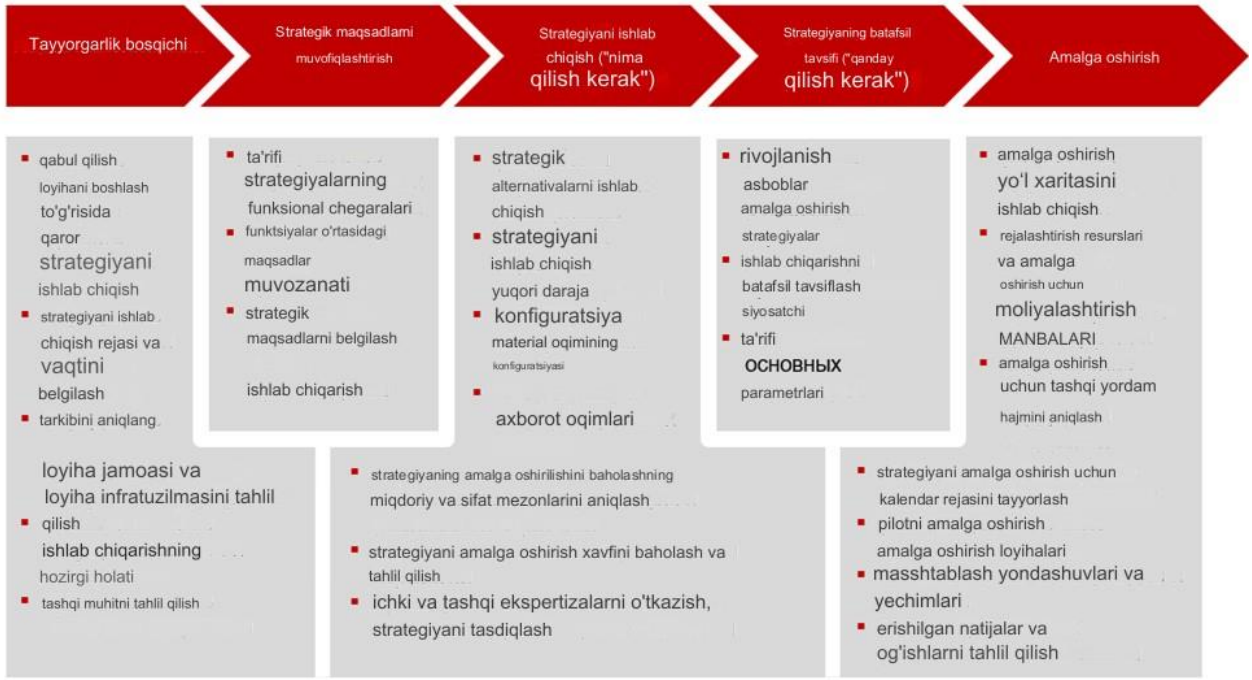
Operatsion strategiyasiga korxonaning asosiy yo‘nalishi, mahsulot yoki xizmatlarni rivojlantirish, investitsiyalar va xodimlarni boshqarish siyosati kabi omillar ta’sir ko‘rsatadi.

Operatsion strategiyasi umumiy korporativ strategiya va mahalliy funktsional strategiyalar bilan bog‘langan. Operatsion strategiya umumiy strategiyaning maqsad va vazifalariga javob berish uchun ishlab chiqilgan va funktsional bilan ziddiyatga ega emas. Operatsion strategiyani shakllantirishga bunday yondashuv uning samaradorligi va samaradorligini oshiradi.

7.2. Operatsion strategiyani ishlab chiqish bosqichlari

Strategiyani ishlab chiqish uchun turli xil variantlar mavjud, masalan, korporativ maqsadlarni aniqlash, marketing strategiyasi, imkoniyatlar tahlili, jarayonlarni ishlab chiqish va qo‘llab-quvvatlovchi infratuzilmani aniqlashni o‘z ichiga olgan Xillning besh bosqichli modeli. Operatsion strategiyaning maqsadlari resurslarni boshqarish samaradorligini oshirish va mijozlar talablarini qondirishdir.

Bizning yondashuvimiz cheklovlarga rioya qilish va maksimal operatsion samaradorlikka erishishga asoslangan operatsion strategiyani izchil ishlab chiqish va amalga oshirishga qaratilgan.



7.2-rasm. Operatsion strategiyani ishlab chiqish bosqichlari ketma-ketligi.

Kompaniyaning operatsion strategiyasi hujjatlashtirilgan operatsion model, tashkiliy tuzilma va strategik operatsion maqsadlarning kelishilgan xaritasi bo‘lib, birgalikda korxonaning maqsadli bozorlarida raqobatdosh ustunligini yaratadi. Ro‘yxatda keltirilgan uchta elementdan birortasining yo‘qligi (operatsion model, tashkiliy tuzilma va strategiya xaritasi) tashkiliy strategiyaning amalda yo‘qligini ko‘rsatadi.

Operatsion strategiyani ishlab chiqish quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

1. Kompaniyaning marketing strategiyasi asosida asosiy qiymat taklifini aniqlash.
2. Tarmoq operatsion modeli asosida korxonaning operatsion biznes modelini shakllantirish.

3. Operatsion biznes modeli asosida tashkiliy tuzilmani shakllantirish.
4. Operatsion va resurs strategiyasining strategik maqsadlari xaritasini belgilash.

Operatsion strategiyani shakllantirishda tashkiliy tuzilma

Funksional tashkiliy tuzilma faqat operatsion model asosida ishlab chiqilishi mumkin. Amaldagi biznes modelisiz rasmiylashtirilgan tashkiliy tuzilmaning mavjudligi tashkilot rahbarlarining boshqaruv malakasining yo‘qligi va boshqaruvni soxtalashtirishdan dalolat beradi.

Operatsion strategiyani shakllantirishda resurs strategiyasi

Tashkilotning resurs strategiyasi - bu strategik resurslarning hujjatlashtirilgan modeli va u bilan kelishilgan strategik resurs maqsadlari xaritasi bo‘lib, ular birgalikda operatsion strategiyani ta’minlaydi, bu esa o‘z navbatida marketing (bozor) strategiyasiga xizmat qiladi. Zamonaviy korxonaning strategik resurslari uchta asosiy turga bo‘linadi:

1. boshqaruv axborot tizimlari va xizmat ko‘rsatish tizimlari
2. asosiy xodimlarning kasbiy vakolatlari va motivatsiyasi
3. tashkiliy (jamoaviy) qadriyatlar tizimi va madaniyati.

7.3. Korxonada operatsion strategiyani ishlab chiqish xususiyatlari

Operatsion strategiya - uzoq muddatli istiqbolda korxona salohiyatini maksimal darajada samarali qo‘llab-quvvatlashga qaratilgan tashkilot resurslaridan foydalanish bo‘yicha umumiy siyosat va rejalarni ishlab chiqish. Korxonaning operatsion strategiya - bu butun ishlab chiqarish tizimini, shuningdek, ishlab chiqarish jarayoni va infratuzilmani rivojlantirish va qayta qurish bilan bog‘liq boshqaruv qarorlari majmuidir.

Korxonada operatsion strategiyani ishlab chiqish maqsadi:

- operatsiyalarga qo‘yiladigan talablarni aniqlash;
- operatsion imkoniyatlarning talablarga javob berishini ta’minlash uchun rejalarni ishlab chiqish.

Operatsion strategiyani ishlab chiqish natijasi operatsion tizimning ustuvor yo‘nalishlarini ishlab chiqishdir:

- ishlab chiqarish xarajatlari;
- mahsulot sifati va ishonchliligi (mahsulot sifati va jarayon sifati);
- vaqt xarajatlari (ishlab chiqarish tsiklining uzunligi, buyurtmani bajarish muddati va boshqalar);
- ta’minotning ishonchliligi;
- moslashuvchanlik va dinamizm;
- yangi mahsulotlarni ishlab chiqish va ishlab chiqarish jarayonini qayta qurish qobiliyati;
- har bir alohida mahsulot uchun aniq mezonlar (yetkazib beruvchining texnik yordami va sotishdan keyingi yordami, ranglari, o‘lchamlari, vazni va boshqalar).

Ustuvorliklarni ishlab chiqish tartibi quyidagicha amalga oshirish maqsadga muvofiqdir:

1. Makro va mikro bozor segmentatsiyasi;
2. Segmentning malaka xususiyatlarini aniqlash (segment tavsifi);
3. “Buyurtma saralovchi” va “buyurtma g‘olibi” mezonlarini belgilash;
4. “Buyurtma g‘olibi” mezonlarini operatsiyalar uchun talablarga aylantirish.

“Buyurtma saralovchi” - bu kompaniya mahsulotining har bir turining sotish uchun mumkin bo‘lgan nomzod sifatida ahamiyatini belgilaydigan raqobat ustuvorligi.

“Buyurtma g‘olibi” - bu bir kompaniyaning mahsulotlarini boshqa kompaniyalarning mahsulotlaridan ajratib turadigan raqobat ustuvorligi.

Operatsiyalar davomida bir vaqtning o‘zida barcha ustuvorliklarda yuqori ko‘rsatkichlarga erishish mumkin emas. Shuning uchun menejment o‘zining operatsion ustuvor tizimini yaratishi va fokus siyosatidan foydalanishi kerak.

Ichki ustuvorliklar tizimi tashqi muhit talablariga mos kelishi kerak. Bugungi kunda iste’molchi "mahsulot qiymati" tushunchasini ustuvor vazifa sifatida ishlatadi. Bu kontseptsiya juda murakkab; uni har doim ham aniq o‘lchash va ifodalash mumkin emas.

Tashkilotning operatsion strategiyasi quyidagilar bilan bog‘liq bo‘lishi kerak:

- n iste’molchilar bilan vertikal;
- n gorizontal ravishda korxona tuzilmasi elementlari bilan.

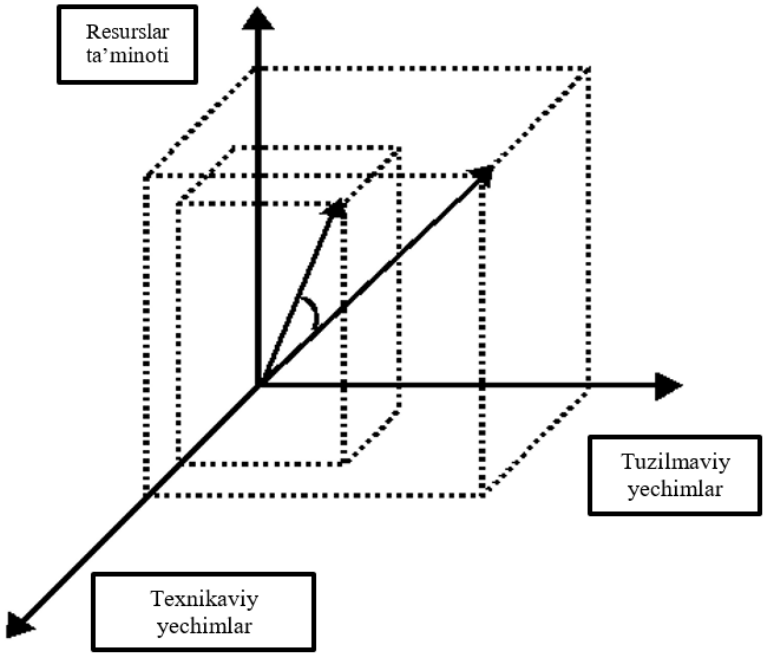
Asosiy operatsion qobiliyatlar - bu tashkilotning operatsion tizimini raqobatchilardan ajratib turadigan ko‘nikmalar, texnikalar va texnologiyalar.

Operatsion va yetkazib beruvchining imkoniyatlariga quyidagilar kiradi:

- texnologiyasi;
- tizimlari;
- xodimlar;
- JIT tizimi;
- TQM tizimi;
- integratsiyalashgan ishlab chiqarish tizimi.

Quyidagilar odatda operatsion strategiyaning asosiy tarkibiy elementlari sifatida qabul qilinadi (agar siz 1-rasmning o‘ng tomoni bo‘ylab harakatlansangiz):

- n konstruktiv yechimlar;
- n texnologik yechimlar;
- n resurs yechimlari.



7.3-rasm. Mavjud mahsulotlarni ishlab chiqarish strategiyasining tarkibiy elementlari

Vektorlar kattaliklari va ular orasidagi burchak kosinuslari nisbati mahsuloti ob’ektning maqsad holatiga yaqinlashish darajasini tavsiflaydi.

Ishlab chiqarish tizimlarini rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish ob’ektni kerakli holatga yaqinlashtiradigan qat’iy tartiblangan takrorlanuvchi protseduralar to‘plamidir.

Ushbu yondashuv strategiyani shakllantirish jarayonini to‘liq aks ettiradi va berilgan sharoitlarda strategiyaning tarkibiy elementlarini maqsadli izlashni o‘z ichiga oladi.

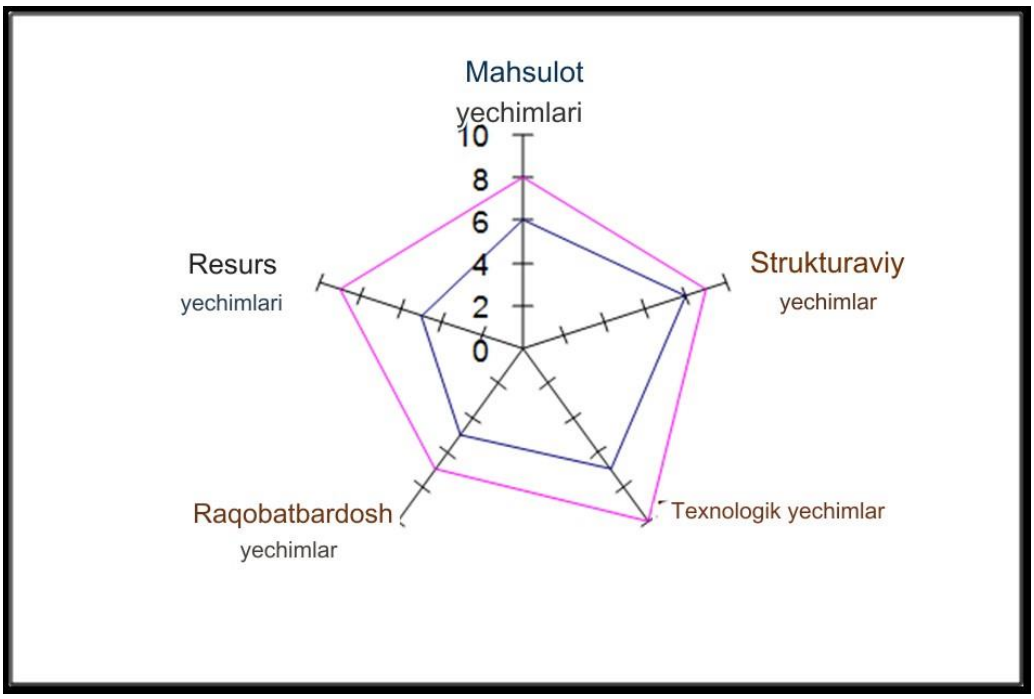
Odatda, korxonaning moliyaviy imkoniyatlari barcha ishlab chiqarish muammolarini hal qilishni bir vaqtning o‘zida rejalashtirishga imkon bermaydi. Bunday sharoitda strategiya muammolarni hal qilishning ustuvorligini belgilashi kerak.

Ilgari yangi texnologiyani o‘rnatgan holda, ishlab chiqarish jarayonini qayta qurish va yuqori sifatli resurslar bilan ta’minlash, darhol yangi mahsulotlarni joriy etish mumkin emas.

Korxonaning operatsion strategiyalarini tizimlashtirish, ishlab chiqish va amalga oshirishda quyidagilar muhim:

a) Mahsulotni takrorlash. (Nomenklatura, tuzilma, hajm, sifat, yetkazib berish muddatlari, iste’molchilar bilan muomala qilish usullari) Nomenklaturaviy qarorlar to‘plami ishlab chiqarishga ularni amalga oshirish natijasida yangi tovarlar to‘plamini shakllantirishga va oldingi to‘plamdan to‘plamga o‘tishni ta’minlashga imkon beradi.

b) Strukturaviy takrorlanishlar. Ular iste’molchilarga, yetkazib beruvchilarga, raqobatchilarga samarali ta’sir ko‘rsatish uchun ishlab chiqarish bo‘linmalarining integratsiyalashgan o‘zaro ta’sirini belgilaydi (korxonalarning vertikal tuzilmalarga kirishi, gorizontal tuzilmalarni yaratish, vaqtinchalik venchur guruhlarni shakllantirish va boshqalar). Strukturaviy yechimlar orqali ishlab chiqarish bo‘linmalarining integratsiyalashuvi va parchalanish darajasini aniqlash, yangi tuzilmani shakllantirish, ishlab chiqarish quvvatlarini oshirish mumkin. Ishlab chiqarish quvvatini oshirish tarkibiy takrorlashning asosiy tarkibiy qismlaridan biridir.



7.4-rasm. Yangi mahsulotlar uchun ishlab chiqarish strategiyasining qurilish bloklari

c) Texnologiyani takrorlash. Ular asbob-uskunalar va ishlab chiqarish texnologiyasi dinamikasini va ularga bozor omillarining ta’sirini, shuningdek, ishlab chiqarishning texnologik profilini shakllantiruvchi strategiyalarni belgilaydi. Texnologiya profillari: barqaror texnologiya; barqaror texnologiyaning yo‘qligi; bozor profili, yangi texnologiyalarni ishlab chiqish, texnologiyalarni yaratish.

d) Raqobatli takrorlashlar. Ishlab chiqarishning raqobatbardoshlik darajasini va ularni yaxshilash yo‘llarini aniqlash.

e) Resurslarni takrorlash. Amaldagi resurslarning optimal hajmi va sifatini shakllantirish, inventarizatsiyani boshqarish masalalari ko‘rib chiqiladi, ularning muvozanati baholanadi.

Tayanch so‘z va iboralar. Operatsion strategiya kompaniyaning uzoq muddatli strategiyasi sifatida. Operatsion strategiyaning asosiy masalalari. Operatsion strategiya korporativ strategiya. Ishlab chiqarish kompaniyasining operatsion strategiyasi bilan servis kompaniyasi operatsion strategiyasining farqi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Operatsion strategiyaning mohiyati haqida so‘zlab bering.

2. Operatsion strategiyani ishlab chiqish bosqichlari nimalardan iborat?
3. Operatsion tizimlarni rejalashtirish nima uchun kerak?
4. Korxonaning operatsion strategiyasini ishlab chiqish mohiyatini aytib bering.
5. Korxonalar uchun rejalashtirish nechog‘lik muhim?
6. Operatsion strategiyaning asosiy maqsadlari nimalardan iborat?

VIII BOB. OPERATSION QIYMAT TAHLILIDAN FOYDALANGAN HOLDA TOVAR VA XIZMATLARNI ISHLAB CHIQARISH VA LOYIHALASHTIRISH

8.1. ABC tahlilining mohiyati va uni baholash jarayonlari.
8.2. Operatsion omillarning asosiy toifalari va mazmuni.

8.1. ABC tahlilining mohiyati va uni baholash jarayonlari

ABC tahlili inventarizatsiyani boshqarish usuli bo‘lib, u biznes uchun qanchalik muhimligiga qarab inventarlarni turli guruhlarga ajratadi. Ahamiyat keltirgan daromad, rentabellik, xarajat va hokazolarga qarab belgilanishi mumkin. Eng muhim inventar A sinfi va eng kam ahamiyatli inventar C sinfidir. Korxonalar ham inventar sinfiga qarab monitoring va kuzatuv resurslarini ajratadilar.

Ammo shuni ta’kidlash kerakki, sinflar qat’iy emas va talabning o‘zgarishi asosida qayta taqsimlashni talab qilishi mumkin. Ba’zan biznes C sinfidan tashqariga chiqishi va talabga muvofiq ko‘proq sinflarni ajratishi mumkin.

ABC tahlilining afzalliklari quyidagilardan iborat:

- Bu korxonalarga A toifali inventarizatsiyaga e’tibor qaratish va uning har doim to‘liq ta’minlanganligini ta’minlash imkonini beradi.
- Bu B va C sinf inventar guruhlari uchun ortiqcha inventar saqlanmaganligini ta’minlash orqali saqlash xarajatlarini optimallashtirishga yordam beradi.
- Bu talabni prognozlashni soddalashtirish va ta’minot zanjiri boshqaruvini soddalashtirishga yordam beradi.
- Eng qimmatli mahsulotlar haqida tushuncha berish orqali strategik narxlarni belgilash imkonini beradi. Biznes yuqori talabga ega bo‘lgan mahsulotlar narxini biroz oshirishi va rentabellikni oshirishi mumkin.

ABC tahlili korxonaning savdo tizimining samaradorligi va samaradorligini oshirish usulidir. Ko‘pincha ABC tahlil usuli sotuvni oshirish uchun mahsulot turlari (assortimenti) va uning zaxiralarini optimallashtirish uchun ishlatiladi. Boshqacha qilib aytganda, ABC

tahlilining maqsadi kompaniyaga maksimal foyda keltiradigan eng istiqbolli mahsulotlarni (yoki mahsulot guruhlarini) aniqlashdir.

Tahlilning ushbu turi iqtisodchi Pareto tomonidan aniqlangan naqshga asoslanadi: "Mahsulotlarning 20% ta’minlaydi, kompaniya foydasining 80%." Bunday tahlilni o‘tkazishda kompaniyaning maqsadi asosiy tovarlarni aniqlash va ushbu 20% guruhni boshqarishdir, bu esa naqd pul tushumlarining 80% ustidan nazoratni yaratadi. Savdo va naqd to‘lovlarni boshqarish kompaniyaning moliyaviy barqarorligi va to‘lov qobiliyatiga bevosita ta’sir qiladi.

Mahsulotlarni tahlil qilishda barcha mahsulotlar uch guruhga bo‘linadi:

"A" guruhi - eng qimmatli tovarlar, mahsulot assortimentining 20% ni egallaydi va sotishdan olingan foydaning 80% ni keltiradi;

"B" guruhi - past baholi tovarlar, mahsulot assortimentining 30% ni egallaydi va sotishning 15% ni ta’minlaydi;

"C" guruhi - talabga ega bo‘lmagan tovarlar, assortimentning 50% ni egallaydi va sotishdan olingan foydaning 5% ni ta’minlaydi.

"A" guruhidagi kompaniyaning tovarlari maqsadli bo‘lib, ularni ishlab chiqarish va sotishga maksimal darajada e’tibor berishni talab qiladi: ularning ombor zaxiralarida mavjudligi, tezkor yetkazib berish, ishlab chiqarishni rejalashtirish va tashkil etish va ushbu mahsulotlar sifatini nazorat qilish.

Quyidagilarni baholash uchun ABC tahlilini o‘tkazish mumkin:

- alohida tovarlar yoki butun assortiment - qaysi mahsulotlar eng foydali ekanligini tushunish;
- ombor zaxiralari - birinchi navbatda nima yo‘q qilinishi kerak;
- etkazib beruvchilar - kim bilan ishlash foydaliroq;
- mijozlar bazasi - qaysi mijozlar guruhi eng ko‘p foyda keltiradi;
- bo‘limlarning samaradorligi - qaysi bo‘lim/xodim ko‘proq ta’sir ko‘rsatadi ;
- xarajatlar, investitsiyalar, umuman byudjet - qaysi investitsiyalar eng yaxshi daromad keltiradi.

ABC tahlilini o‘tkazish uchun sizga Excel yoki Google elektron jadvali kerak bo‘ladi.

1. Birinchi ustunga tartiblashni xohlagan barcha pozitsiyalarni kiritish.

2. Ikkinchi ustunda pozitsiyani baholaydigan mezonni belgilash. Bu foyda, sotish hajmi, xom ashyo narxi, xarajatlar darajasi yoki investitsiyalar bo‘lishi mumkin. Lavozimning ahamiyatini umumiy hajmning foizi sifatida ifodalash. Masalan:

Davrdagi mahsulot bo‘yicha daromad / Kompaniyaning umumiy daromadi * 100%

Ma’lum bo‘lishicha, agar umumiy daromad 500 ming so‘m bo‘lsa va 1-mahsulotning daromadi 260 ming so‘m bo‘lsa, unda 1-mahsulotning umumiy foydaga qo‘shgan hissasi 52% ni tashkil qiladi. Elementlarni kamayish bo‘yicha foiz tartibida tartiblash.

3. Uchinchi ustunda yuqori satrdan boshlab har bir element uchun jami foizni hisoblang. Birinchi qatordagi jami foiz umumiy hajmning foiziga teng bo‘ladi. Ikkinchi qatordan boshlab, jami foiz quyidagi formula bo‘yicha hisoblanadi:

Jami foiz = Jami hajmning foizi + Oldingi pozitsiyaning umumiy foizi

4. To‘rtinchi ustunda tegishli guruhga a’zoligini ko‘rsatish. Assortimentdagi ulushi 80% gacha bo‘lgan pozitsiyalar A guruhiga, 80-95% B guruhiga, 95-100% C guruhiga kiradi.

5. Xulosa chiqarish.

Ushbu guruhlash qaysi pozitsiyalar eng ko‘p foyda keltirishini ko‘rsatadi. A guruhining mahsulotlari maqsadli - siz ularga e’tibor qaratishingiz, ko‘proq ishlab chiqarish / sotib olish / sotish kerak. Ularning doimo zaxirada bo‘lishini ta’minlash, uzluksiz yetkazib berishni tashkil etish, to‘g‘ri ishlab chiqarish va sifat nazoratini ta’minlash kerak.

B guruhidagi mahsulotlar kam foyda keltiradi. Biroq, ular o‘z assortimentini kengaytirib, kichik, ammo barqaror daromad keltirmoqda.

C guruhidagi mahsulotlar foyda keltirmaydi. Nima uchun ular past daromadga ega ekanligini tushunishga harakat qilishingiz kerak. Ehtimol, bu lavozimlardan voz kechish kerak.

ABC usulining afzalliklari va kamchiliklari

Afzalliklari:

- Oddiylik. Tayyor shablon va qo‘shimchalar yordamida tahlilni bir soatdan kamroq vaqt ichida amalga oshirish mumkin va usulni o‘rganish oson.
- Natijalarning ishonchliligi. Algoritm qanchalik sodda bo‘lsa, noto‘g‘ri ish qilish ehtimoli shunchalik kam bo‘ladi va hisob-kitoblarning har bir bosqichi shaffof va tushunarli bo‘lgani uchun xatolarni aniqlash oson.
- Resurslarni optimallashtirishga yordam beradi. ABC tahlilining natijalari siz nimaga e’tibor qaratishingiz va nimadan voz kechishingiz kerakligini aniq ko‘rsatib beradi.
- Ko‘p qirralilik. Siz deyarli hamma narsani tahlil qilishingiz mumkin: tovarlar, xom ashyo, pul, odamlar - natijalar adolatli bo‘ladi.

Kamchiliklari:

- Bir o‘lchovlilik. Resursning faqat bir tomoni tahlil qilinadi. Ya’ni, agar mahsulotlarni faqat sotish hajmi bo‘yicha baholash kerak bo‘lsa, unda usul mos keladi. Ammo agar bir vaqtning o‘zida ikkita parametrni o‘rganish kerak bo‘lsa, masalan, sotish hajmi va talabning muntazamligi, unda yo‘q.
- O‘tgan tendensiyalar kelajakdagi samaradorlikni belgilaydi deb taxmin qiladi. Lekin bu har doim ham to‘g‘ri emas. Shuning uchun ABC tahlilini muntazam ravishda olib borish kerak, bu dinamikani yaxshiroq tushunish imkonini beradi.
- A guruhini kengaytirish yoki C guruhini qisqartirish bilan bog‘liq qo‘shimcha xarajatlarni hisobga olmaydi. Masalan, yangi yetkazib beruvchilarni izlash va ular bilan bog‘liq xavflar.
- Sifatli xususiyatlarni tahlil qilib bo‘lmaydi. Mahsulotlarni faqat miqdoriy ko‘rsatkichlar asosida tartiblash mumkin. Agar assortimentda turli xil iste’mol maqsadlari uchun tovarlar bo‘lsa, masalan, oziq-ovqat va maishiy kimyo, unda siz avval ularni guruhlash kerak bo‘ladi va shundan keyingina har bir guruhni alohida tahlil qilish.
- A, B va C guruhlariga bo‘linish har doim ham to‘g‘ri kelmaydi. Masalan, usul foydasiz pozitsiyalarni ko‘rsatmaydi. Ushbu kamchilikka

yo‘l qo‘ymaslik uchun tahlil ABCD matritsasiga aylantiriladi, bu yerda D - foydasiz tovarlar guruhi. Yana bir variant - 20% emas, balki 40% pozitsiyalar A guruhiga tushdi. Bunday holda, siz eng foydali mahsulotlarni o‘z ichiga olgan A + guruhini qo‘shish kerak bo‘ladi.

- Tashqi omillarning ta’sirini aks ettirmaydi: mavsumiylik, talabning o‘zgarishi, sotib olish qobiliyati, raqobatchilar va boshqalar.

Birlashtirilgan ABC/XYZ tahlili

ABC tahlili tashqi omillarning savdoga ta’sirini aks ettirmaydi. Shuning uchun, sotuvlar talabning mavsumiyligiga yoki ishlaydigan reklamaga qanday bog‘liqligini tushunish uchun ABC tahlili ko‘pincha XYZ tahlili bilan birlashtiriladi.

XYZ tahlili ham obyektlarni X, Y va Z uchta guruhga ajratadi, lekin bu yerda talabning barqarorligi, ya’ni uning ma’lum bir vaqt oralig‘idagi og‘ishlari (variatsiya koeffitsienti) baholanadi.

Kombinatsiyalangan tahlilni o‘tkazish uchun siz avval ABC tahlilini, so‘ngra xuddi shu davr uchun bir xil mahsulotlarning XYZ tahlilini, masalan, yil davomida oylik sotuvlar soni bo‘yicha tahlil qilishingiz kerak. Shundan so‘ng, natijalar birlashtiriladi.



Birlashtirilganda to‘qqizta mahsulot guruhi aniqlanadi:

- AX va BX guruhlari mahsulotlari yaxshi sotiladi va talabni oldindan aytish oson;

- AY va BY guruhlari yaxshi sotiladi, ammo talabni oldindan aytish qiyin;
- AZ va BZ guruhlari yaxshi sotiladi, ammo talabni oldindan aytib bo‘lmaydi;
- CX guruhidan kam foyda keltiradi, ammo talab barqaror;
- CY guruhidan kam foyda keltiradi va talab beqaror;
- CZ guruhidagi tovarlar - bu barcha yangi tovarlar, o‘z-o‘zidan talab qilinadigan, buyurtma bo‘yicha etkazib beriladigan tovarlar va boshqalar.

ABC tahlil usuli tufayli siz biznesning turli sohalarida muammolarni hal qilishingiz mumkin:

- assortimentni tahlil qilish sotilgan tovarlarning ma’lum bir segmentidagi mahsulotlarning optimal nisbati haqida fikr beradi;
- logistika komponentini tahlil qilish natijalari bizga tovar zaxiralari hajmini, ularni etkazib berish va taqsimlash chastotasini o‘rganish va sozlash imkonini beradi;
- ABC mijozlarni tahlil qilish usulini qo‘llash qaysi iste’molchilar va etkazib beruvchilar bilan o‘zaro aloqa qilish yaxshiroq ekanligini tushunishga imkon beradi;
- boshqaruv tahlili kompaniya xodimlarining faoliyati haqida fikr beradi;
- kreditorlar va qarzdorlar bilan o‘zaro munosabatlar masalalarida qarzlarning hajmi va dinamikasini tahlil qilish imkonini beradi.

Savdo biznesi egalari uchun ABC tahlil usuli ajralmas vosita bo‘lib, resurslardan noratsional foydalanishni o‘z vaqtida kuzatish imkonini beradi va xarajatlarni optimallashtirish, xavflarni minimallashtirish, strategiyalarni qayta ko‘rib chiqish va hokazolarni o‘z vaqtida ko‘rishga imkon beradi.

8.2. Operatsion omillarning asosiy toifalari va mazmuni

Operatsion omillarning dastlabki nomenklaturasi turli ta’sir guruhlariga bo‘lingan, operatsion omillarning bir-biriga ta’siri munosabatlari (ularning soni) hisobga olingan va ulanishlar soniga qarab, ko‘rib chiqilayotgan omillarga ma’lum bir reyting berilgan.

Ko‘rib chiqilayotgan operatsion omillarning o‘zaro ta’sirining sabab-oqibat munosabatlarini tahlil qilish va ularga berilgan reyting asosida ba’zi omillar guruhlarining boshqalarga ta’sirini hisobga olish muhimdir.

Operatsion menejerlar turli xil qarorlar qabul qilishda ko‘p tanlov qilishlari kerak. Har bir qaror qabul qilish holati o‘ziga xos xususiyatlarga ega bo‘lsa-da, qaror qabul qilish jarayoni odatda bir xil asosiy bosqichlarni bajarishni o‘z ichiga oladi:

- muammoni tan olish va aniq shakllantirish;
- muqobil variantlarni tahlil qilish uchun zarur bo‘lgan ma’lumotlarni to‘plash;
- eng mos variantni tanlash.

Ba’zan qaror qabul qilish uchun tinch xonada ehtiyotkorlik bilan o‘ylash kifoya. Ammo ko‘pincha rasmiylashtirilgan protseduradan foydalanish talab etiladi. Eng ko‘p ishlatiladigan protseduralar:

- **Zararsizlik nuqtasini aniqlash** operatsiyalar bo‘yicha menejerga ikkinchi muqobil birinchisidan ko‘ra foydaliroq bo‘lishi uchun mahsulot yoki mahsulotga talabning o‘zgarishi qanchalik katta bo‘lishi kerakligini hisoblashga yordam beradi;
- **Imtiyozlar matritsasi** operatsion menejerga ko‘p sonli tanlash mezonlari bilan ishlashga yordam beradi, ularni qandaydir umumiy o‘lchovga, masalan, daromad yoki narxga qisqartirish mumkin emas;
- **Qarorlar nazariyasi** operatsion menejerga noaniqlik sharoitida qaror qabul qilishda yordam beradi;
- **Qarorlar daraxti** ketma-ket qabul qilingan qarorlar o‘rtasida bog‘liqlik mavjud bo‘lganda, ya’ni bugun qabul qilingan qaror ertaga qabul qilinadigan qarorga ta’sir qilganda qo‘llaniladi.

Zararsizlik nuqtasini aniqlash

Zararsizlik nuqtasi jami daromad umumiy xarajatlarga teng bo‘lgan ishlab chiqarish yoki talab darajasiga mos keladi. Zararsizlik nuqtasini aniqlash ikki xil jarayon bir xil xarajatlarga ega bo‘lgan sharoitlarni aniqlash uchun ham ishlatilishi mumkin.

Mahsulot yoki xizmat uchun zararsizlik nuqtasini hisoblash.

Bu holda biz hisoblashimiz kerak bo‘lgan birinchi narsa - yangi yoki mavjud mahsulot yoki xizmatdan potentsial daromad miqdori.

Ushbu usul operatsion menejerga quyidagi savollarga javob berishga yordam beradi:

- Sotishning prognoz qilingan darajasi zararsizlik nuqtasiga erishish uchun etarlimi?
- mahsulot yoki xizmat tannarxining o‘zgaruvchan komponenti ma’lum bir sotish bahosida va sotish hajmining ma’lum prognozida qanchalik past bo‘lishi kerak?
- Mahsulot ishlab chiqarish uchun belgilangan xarajatlar qanchalik past bo‘lishi mumkin?

Narx darajasi zararsizlik nuqtasiga qanday ta’sir qiladi?

Zararsizlik nuqtasini aniqlash ma’lum bir mahsulot yoki xizmat bilan bog‘liq barcha xarajatlarni ikkita toifadan biriga: o‘zgaruvchan va doimiy ravishda tasniflash mumkin degan taxminga asoslanadi.

Xarajatlarning o‘zgaruvchan komponenti c - umumiy xarajatlarning mahsulot hajmiga bevosita bog‘liq bo‘lgan qismi: ishlab chiqarish birligiga to‘g‘ri keladigan materiallar narxi, mehnat xarajatlari va ba’zi bir qo‘shimcha xarajatlar. Agar yiliga ishlab chiqarilgan va sotilgan mahsulot miqdorini Q bilan belgilasak, u holda xarajatlarning umumiy o‘zgaruvchan komponenti cQ ga teng bo‘ladi. Ruxsat etilgan xarajatlar F - ishlab chiqarish darajasining o‘zgarishidan qat’iy nazar, umumiy xarajatlarning bir qismi: yangi asbob-uskunalar yoki binolarni ijaraga olish yoki sotib olish uchun yillik xarajatlar (shu jumladan amortizatsiya, foizlar, soliqlar, sug‘urta), xodimlarning ish haqi, kommunal xizmatlar, reklama. Shunday qilib, mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish uchun umumiy xarajatlar ularning doimiy va o‘zgaruvchan tarkibiy qismlari yig‘indisiga teng:

Umumiy xarajatlar = F + cQ

Birlik xarajatlarining o‘zgaruvchan qismi doimiy va Q qiymatiga bog‘liq emas deb hisoblanadi, shuning uchun umumiy xarajatlar chiziqli funksiyadir. Aytaylik, barcha ishlab chiqarilgan mahsulotlar muvaffaqiyatli sotilgan bo‘lsa, jami yillik daromad bitta mahsulotni sotishdan olingan daromad p ularning soniga ko‘paytiriladi:

Umumiy daromad = pQ

Agar umumiy daromadni umumiy xarajatlarga tenglashtirsak, zararsizlik nuqtasini hisoblashimiz mumkin:

$$pQ = F + cQ$$

$$(p-c)Q = F$$

$$Q = F/(p-c)$$

Biz zararsizlik nuqtasi qiymatini grafik tarzda ham topishimiz mumkin. Tenglamaning har ikki tomoni chiziqli bo‘lgani uchun zararsizlik nuqtasi qiymati mos keladigan chiziqlar kesishmasida bo‘ladi.

Afzalliklar matritsasi.

Qarorlar ko‘pincha bir nechta mezonlar kontekstida qabul qilinishi kerak, ularning qiymatlarini umumiy o‘lchov birligiga tushirish mumkin emas. Masalan, ikki shaharning qaysi birida yangi zavod qurishni hal qilayotgan rahbar yashash sharoiti, ishchilarning mehnatga munosabati, hattoki televideniyada ko‘rsatilayotgan ko‘rsatuvlar soni kabi o‘lchab bo‘lmaydigan omillarni ham hisobga olishi kerak. Bu omillarni hisobga olish kerak. Afzallik matritsasi - bu menejerga bir nechta tanlov mezonlari bo‘yicha mumkin bo‘lgan alternativalarni tortish imkonini beradigan jadval. Mezon har qanday shkaladan foydalanishi mumkin, masalan, 1 dan 100 gacha yoki 0 dan 1 gacha. Uning uzunligi ko‘rib chiqilayotgan barcha muqobil variantlarni qondirishi kerak. Muqobil variantlarni tortishda ularning ahamiyati hisobga olinadi va barcha ballarni mezon bo‘yicha qo‘shish orqali umumiy ball olinadi. Menejer olingan baholarni bir-biri bilan yoki berilgan pastki chegara bilan solishtirishi mumkin.

Qaror qabul qilish nazariyasi.

Qarorlar nazariyasi - bu qarorlar qabul qilish jarayoniga umumiy yondashuv bo‘lib, natijalar muqobil variantlarni tanlash bilan bog‘liq va ko‘pincha noaniqlik sharoitida. Ushbu nazariya operatsion menejerlarga jarayonlar, imkoniyatlar, uskunalarni joylashtirish va omborlar haqida qaror qabul qilishda yordam beradi, chunki bu qarorlar kelajakda noaniqliklarni o‘z ichiga oladi. Qarorlar nazariyasi boshqa funktsional sohalarda menejerlar tomonidan ham qo‘llanilishi mumkin. Ushbu

yondashuvdan foydalanib, menejer quyidagi jarayonlardan foydalangan holda tanlov qiladi:

- Mumkin bo‘lgan muqobillar ro‘yxatini tuzish. Muqobil variantlardan biri asosiy bo‘lishi va hech narsa qilmaslik qaroriga mos kelishi kerak. Asosiy taxmin shuki, muqobillar soni cheklangan. Masalan, shaharda yangi do‘konning joylashishini tanlashda menejer nazariy jihatdan shahar xaritasining har bir katakchasini hisobga olishi kerak. Amalda, u o‘zini faqat do‘konning joylashgan joyiga mos keladigan joylar bilan cheklaydi.
- Tanlov natijasiga ta’sir etuvchi, lekin boshqaruvchi tomonidan boshqarilmaydigan hodisalar ro‘yxatini (ba’zan tasodifiy hodisalar yoki tabiat holatlari deb ataladi) tuzish. Masalan, yangi do‘konning xizmatlariga talab nafaqat xaridorlar uchun joylashuvining qulayligiga qarab, balki raqobat darajasi yoki umumiy savdo tendentsiyalari natijasida ham past yoki yuqori bo‘lishi mumkin. Keyin voqealar toifalarga bo‘linadi. Misol uchun, kuniga o‘rtacha sotuvlar soni har qanday holatda ham 1 dan 500 gacha bo‘lishi kerak, deylik. Savdolar soni uchun 500 ta imkoniyatni ko‘rib chiqish o‘rniga, menejer faqat uchta hodisani ko‘rib chiqishi mumkin - kuniga 100 tagacha, Kuniga 300 ta savdo, kuniga 500 tagacha. Kategoriyalardagi hodisalar bir-birini istisno qiluvchi va to‘liq bo‘lishi kerak, ya’ni ular bir-biriga mos kelmasligi va hodisalarning butun spektrini qamrab olishi kerak.
- Har bir tadbirning har bir varianti uchun to‘lovni hisoblang. Odatda, to‘lov umumiy daromad yoki umumiy xarajatlardir. Olingan natijalar har bir hodisa uchun har bir variant uchun o‘ziga xos qiymatlarni ko‘rsatadigan taxtali jadvalga kiritiladi. To‘rtta hodisaning uchta varianti uchun jadval 12 ta elementni (3x4) o‘z ichiga oladi. Muhim raqamli xususiyatlarga ega ko‘plab mezonlar mavjud bo‘lsa, imtiyozli matritsa yordamida olingan vaznli hisob-kitoblar to‘lov sifatida ishlatiladi.
- O‘tgan ma’lumotlar, ekspert xulosasi yoki boshqa prognozlash usullaridan foydalangan holda har bir hodisaning imkoniyatini hisoblang. Imkoniyatni ehtimollik sifatida hisoblashda barcha ehtimollar yig‘indisi bittaga teng bo‘lishi kerakligini unutmang. O‘tgan voqealarga

asoslangan ehtimollik hisoblaridan foydalaning, agar bu voqealar kelajakdagi voqealarning yaxshi ko‘rsatkichi deb hisoblansa.

- Muqobil variantlarni tahlil qilishda qaror qabul qilish qoidasini tanlash, masalan, eng past kutilgan xarajat bilan alternativani tanlash. Qoidani tanlash menejer uchun mavjud bo‘lgan voqealar ehtimoli haqidagi ma’lumotlarning miqdori va uning kelajakdagi xavf darajasiga bog‘liqligiga bog‘liq. Ushbu jarayonlardan foydalanib, biz uch xil vaziyatda mumkin bo‘lgan echimlarni o‘rganishimiz mumkin: aniqlik, noaniqlik va xavf.

Qarorlar daraxtlari

Qaror daraxtlari - bu mahsulot ishlab chiqarish, quvvat va ishlab chiqarish joylashuvini rejalashtirish kabi operatsiyalarni boshqarishning keng ko‘lamli muammolarini hal qilish uchun umumiy yondashuv. Ular, ayniqsa, talab noaniq bo‘lganda va ketma-ket echimlardan foydalanganda turli xil imkoniyatlarni kengaytirish variantlarini loyihalashda foydalidir. Masalan, kompaniya 2005 yilda ishlab chiqarishni kengaytirishi va 2007 yilda talab kutilganidan ancha yuqori ekanligini aniqlashi mumkin. Bunday holda, ishlab chiqarishni boshqa kengaytirish yoki yangi uskunalarni ishga tushirish to‘g‘risida yangi qaror qabul qilish kerak bo‘ladi.

Qarorlar daraxti - bu qaror qabul qiluvchi uchun mavjud bo‘lgan muqobil variantlarning barcha mumkin bo‘lgan oqibatlari bilan sxematik modeli. Bu nom namunaviy strukturaning daraxtga o‘xshash ko‘rinishi tufayli berilgan. Daraxt qaror nuqtalarini ifodalovchi bir qancha kvadrat burchaklardan va muqobil variantlarni ifodalovchi ulardan chiqadigan shoxlardan iborat. Dumaloq tepalardan chiqadigan novdalar voqealarni ifodalaydi. Har bir hodisaning ehtimolligi, P (E) tegishli filialning yuqorisida ko‘rsatilgan. Bir cho‘qqidan kelib chiqadigan hodisalarning ehtimollik yig‘indisi bittaga teng bo‘lishi kerak. Har bir muqobil va hodisalar kombinatsiyasi uchun to‘lov bo‘lgan shartli to‘lov har bir kombinatsiya oxirida ko‘rsatiladi. To‘lovlar har bir mumkin bo‘lgan kombinatsiya uchun tahlilning boshida belgilanadi.

Tayanch so‘z va iboralar. ABC tahlilning yangi mahsulotni baholashda asosiy maqsadi. Xalqaro darajadagi kompaniya operatsion

menejmentining boshqa kompaniyalar OMidan farqi. Ortiqcha xarajatlarga olib boruvchi operatsiyalar. Operatsion omillarning asosiy toifalari.

Nazorat va muhokamalar uchun savollar

1. Operatsion omillarning mohiyatini tushuntiring.
2. Operatsion boshqaruv jarayonlariga operatsion omillarning ta’siri qanchalik muhim?
3. Ortiqcha xarajatlarni zarasizlik nuqtasi orqali qanday boshqarish mumkin.
4. Ortiqcha xarajatlarga olib boruvchi operatsiyalarni qanday baholaysiz?
5. Qarorlar daraxti orqali nimalar inobatga olinadi?

IX BOB. SIFAT BOSHQARUVI VA BENCHMARKING

9.1. ISO standartlari va ularning mazmuni.
9.2. Benchmarking tushunchasi va mazmun,mohiyati.
9.3. Benchmarkingning o‘ziga xos xususiyatlari va turlari.

9.1. ISO standartlari va ularning mazmuni

Korxona ishlab chiqarish ko‘rsatkichlari o‘sishining eng muhim omillari ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning yuqori raqobatbardoshligi, shuningdek, modernizatsiya qilingan tovar-xom ashyo parklari, turli xil tushirish va yuklash komplekslarini o‘z ichiga olgan yaxshi ishlab chiqilgan ishlab chiqarish infratuzilmasi bilan ishlashni ta’minlaydi. kichik va katta tonnajli konteynerlar, ishlab chiqarilgan mahsulotlarni saqlash va qadoqlash tizimlari. Keyinchalik samarali ishlab chiqarish tizimini shakllantirish va umuman kompaniya ishini optimallashtirish uchun muayyan ta’mirlash ishlarini bajarish jarayonida to‘liq ishlab chiqarish tsikllarini ta’minlaydigan mexanik ta’mirlash majmualari katta ahamiyatga ega. Bundan tashqari, zarur xom ashyo (materiallar) va ehtiyot qismlarni ishlab chiqarishdan boshlab, keyinchalik ta’mirlash maqsadlarida foydalanishgacha bo‘lgan ta’mirlash ishlarini to‘liq ta’minlash.

Turli mahsulotlarni ishlab chiqishda loyiha kirish ma’lumotlari tarkibi keng diapazonda o‘zgarishi va ishlab chiqarilayotgan mahsulotni tavsiflari, uni yangiligi darajasi, ishlatish va xizmat ko‘rsatishni o‘ziga xos xususiyatlari va boshqalarga bog‘liq bo‘lgan talablarni o‘z ichiga olishi mumkin. Iste’molchiga yetkazib berish uchun mo‘ljallangan mahsulotni loyihalovchi tashkilotlar, ishlab chiqilayotgan mahsulotga barcha talablarni, ishlab chiqish boshlangungacha belgilashlari kerak. Loyiha kirish ma’lumotlarini shakllantirishda iste’molchilar talablarini ishlab chiqilayotgan mahsulotga texnikaviy talablarga «tarjima» qilish kerak.

Loyihalash boshlanishidan oldin loyiha kirish ma’lumotlari tahlil qilinishi kerak. Loyiha kirish ma’lumotlari, ularni bajarilishini tekshirish imkoni bo‘ladigan qilib bayon qilinishi kerak, ya’ni ishlab chiqilayotgan

mahsulotga talablar o‘lchanadigan bo‘lishi va ishlab chiqishni tegishli etaplarida va ishlab chiqish tugatilgandan so‘ng ularni bajarilishini baholash mumkin bo‘lishi kerak.

Xalqaro standartlashtirish tashkiloti, ISO (inglizcha: International Organization for Standardization, ISO; fransuzcha: Organization internationale de normalisation, ISO) - standartlar chiqaradigan xalqaro tashkilot.

Xalqaro standartlashtirish tashkiloti 1946 yilda yigirma beshta milliy standartlar tashkiloti tomonidan ikkita tashkilotga asoslangan holda yaratilgan: ISA (Milliy standartlashtirish assotsiatsiyalari xalqaro federatsiyasi), 1926 yilda Nyu-Yorkda tashkil etilgan (1942 yilda tarqatib yuborilgan) va UNSCC (Birlashgan Millatlar Tashkiloti Standartlarini muvofiqlashtiruvchi qo‘mita), 1944 yilda tashkil etilgan. Aslida uning ishi 1947 yilda boshlangan.

Tashkilotni yaratish va uning nomini tanlashda ismning qisqartmasi barcha tillarda bir xil bo‘lishi kerakligi hisobga olingan. Buning uchun yunoncha ios (isos) - teng so‘zdan foydalanishga qaror qilindi, shuning uchun dunyoning barcha tillarida Xalqaro standartlashtirish tashkiloti “ISO” qisqa nomiga ega.

ISO faoliyati doirasi Xalqaro elektrotexnika komissiyasi (IEC) vakolatiga kiruvchi elektrotexnika va elektron muhandislikdan tashqari barcha sohalarda standartlashtirishga tegishli. Ayrim ish turlari ushbu tashkilotlar tomonidan birgalikda amalga oshiriladi. Standartlashtirishdan tashqari, ISO sertifikatlash masalalari bilan shug‘ullanadi.

ISO o‘z maqsadlarini quyidagicha belgilaydi: xalqaro tovarlar va xizmatlar almashinuvini ta’minlash, shuningdek, intellektual, ilmiy, texnik va iqtisodiy sohalarda hamkorlikni rivojlantirish maqsadida dunyoda standartlashtirish va tegishli faoliyatni rivojlantirishga ko‘maklashish.

ISO (Xalqaro Standartlashtirish Tashkiloti) 170 ta milliy standartlar organlarini birlashtirgan mustaqil, nodavlat xalqaro tashkilotdir.

O‘z a’zolari orqali u bilim almashish va innovatsiyalarni qo‘llab-quvvatlovchi va global muammolarga yechimlarni ta’minlovchi ixtiyoriy, konsensusga asoslangan, bozorga tegishli Xalqaro standartlarni ishlab chiqish uchun mutaxassislarni birlashtiradi.

2023-yil fevral oyi holatiga ko‘ra, ISO ishlab chiqarilgan mahsulotlar va texnologiyadan tortib oziq-ovqat xavfsizligi, qishloq xo‘jaligi va sog‘liqni saqlashgacha bo‘lgan barcha narsani qamrab oluvchi 24,676 dan ortiq standartlarni ishlab chiqdi.

ISO xalqaro standartlari mahsulotlar va xizmatlar xavfsiz, ishonchli va sifatli bo‘lishini ta’minlaydi. Biznes uchun ular chiqindilarni va xatolarni minimallashtirish va samaradorlikni oshirish orqali xarajatlarni kamaytiradigan strategik vositalardir. Ular kompaniyalarga yangi bozorlarga chiqishda, rivojlanayotgan davlatlar uchun o‘yin maydonini tenglashtirishda va erkin va adolatli global savdoda yordam berishadi.

ISO xalqaro standartlari oziq-ovqat sifati, xavfsizligi va samaradorligi haqida gap ketganda, dunyo bir xil retseptdan foydalanishini ta’minlash orqali biz iste’mol qiladigan yoki ichadigan mahsulotlarga ishonch hosil qiladi. ISO standartlari qishloq xo‘jaligi ishlab chiqaruvchilari, oziq-ovqat ishlab chiqaruvchilari, laboratoriyalar, tartibga soluvchilar, iste’molchilar va hokazolargacha bo‘lgan barcha manfaatdor tomonlar bilan umumiy tushunish va hamkorlik orqali amaliy vositalarni ishlab chiqish uchun platformani taqdim etadi. qishloq xo‘jaligi texnikasi, logistika, tashish, ishlab chiqarish, etiketkalash, qadoqlash va saqlash kabi turli xil.

Ushbu xalqaro standart ISO 9000 oilasining predmetini tashkil etuvchi sifat menejmenti tizimlarining asoslarini tavsiflaydi va tegishli atamalarni belgilaydi.

Ushbu xalqaro standart quyidagilarga nisbatan qo‘llaniladi:

1. Sifat menejmenti tizimini joriy etish orqali ustunlikka intilayotgan tashkilotlar;
2. O‘z yetkazib beruvchilaridan mahsulotga bo‘lgan talablar qondirilishiga ishonch izlayotgan tashkilotlar;
3. Mahsulot foydalanuvchilari;

4. Sifat menejmentida qo‘llaniladigan terminologiyani o‘zaro tushunish bilan bog‘liq bo‘lganlar (masalan, yetkazib beruvchilar, mijozlar, tartibga soluvchilar);

5. Sifat menejmenti tizimini baholaydigan yoki uning ISO 9001 talablariga muvofiqligini tekshiradigan tashkilotning ichki yoki tashqarisidagilar (masalan, auditorlar, regulyatorlar, sertifikatlashtirish/ro‘yxatga olish organlari);

6. Ushbu tashkilotga mos keladigan sifat menejmenti tizimi bo‘yicha maslahat yoki treninglar beradigan tashkilotning ichki yoki tashqi xodimlari;

7. Tegishli standartlarni ishlab chiquvchilar.

Tuzilishi va mazmuni bo‘yicha o‘zaro to‘liq uyg‘unlashtirilgan ISO 9001 va ISO 9004 standartlari asosiy hisoblanib, ular ham birga, ham alohida qo‘llanishi mumkin. Bundan tashqari, qo‘shimcha 10000 seriyali ISO yordamchi standartlari guruhi ham mavjud bo‘lib, bularga Sifat menejment tizimiga taalluqli hujjatlarni ishlab chiqish, sifatning iqtisodiy masalalari, xodimlarni o‘qitish, statistik usullarni qo‘llash va hakozalar bo‘yicha turli qo‘llanmalar kiradi.

ISO 9000: 2000

9000 seriyali standartlarni ishlab chiqish haqida umumiy ma’lumot berish va qayta ko‘rib chiqilgan versiyalarning xususiyatlarini ta’kidlashdir. Broshyura standartlarning umumiy ko‘rinishini taqdim etadi va ular birgalikda qanday qilib doimiy takomillashtirish va biznes mukammalligi uchun asos bo‘lishini ko‘rsatadi. Xususan, siz seriyadagi turli hujjatlar orasida qanday harakat qilishni va ulardan maksimal foyda olish uchun qanday foydalanishni ko‘rishingiz mumkin.

ISO 9001, ISO 9002 va ISO 9003 seriyalaridagi uchta standart yangi ISO 9001:2000 standartiga birlashtirildi. Ushbu risola maxsus talablarga javob berish uchun qayta ko‘rib chiqilgan standartni seriyadagi boshqa hujjatlar bilan birgalikda ishlatish haqida umumiy ma’lumot beradi.

ISO 9001:2000 mijoz va tegishli me’yoriy talablarga javob beradigan mahsulotlarni doimiy ravishda ta’minlash va mijozlar ehtiyojini qondirishga hissa qo‘shish qobiliyatini namoyish etishni

istagan har qanday tashkilot uchun sifat menejmenti tizimiga qo‘yiladigan talablarni belgilaydi. ISO 9001:2000 standarti foydalanuvchilarga qulay tuzilishga ega va barcha sohalarda oson tushuniladigan atamalardan foydalanadi. Standart sifat menejmenti tizimini tan olishga intilayotgan tashkilotlar tomonidan sertifikatlash/ro‘yxatdan o‘tkazish va shartnomalar tuzishda qo‘llaniladi.

Eng katta ta’sir standartlarning barcha seriyalarini birgalikda qo‘llashda erishiladi. Faoliyatning birinchi darajasiga erishish uchun ISO 9000:2000 dan boshlab siz ISO 9001:2000 ni o‘zlashtirishingiz kutilmoqda. ISO 9004:2000 standartida tasvirlangan amaliy tavsiyalar keyinchalik sifat menejmenti tizimining samaradorligini sezilarli darajada oshirish uchun o‘zining ishlash maqsadlariga erishish uchun qo‘llanilishi mumkin. ISO 9001:2000 va ISO 9004:2000 standartlari ularni qo‘llashni osonlashtirish uchun uyg‘unlashtirilgan juftlik sifatida ishlab chiqilgan. Standartlardan shu tarzda foydalanish orqali ularni boshqa boshqaruv tizimlari (masalan, atrof-muhit), ko‘plab maxsus sanoat talablari (masalan, avtomobil sanoatida ISO/TS/16949) bilan bog‘lash va milliy sifat mukofotlari sxemalari tomonidan tan olinishini osonlashtirish mumkin.

ISO 9000 oilasi

ISO 9000 oilasini tashkil etuvchi va quyida keltirilgan standartlar, ko‘rsatmalar va texnik hisobotlarni alohida yoki birgalikda olish mumkin. ISO 9000 to‘plami ISO 9000 oilasini qog‘oz nusxada taqdim etadi.

Standartlar va ko‘rsatmalar	Maqsad
ISO 9000:2000 "Sifat menejmenti tizimlari - Asoslar va lug‘at"	Standartlarni tushunish uchun boshlang‘ich nuqtani o‘rnatadi va ulardan foydalanishda chalkashliklarga yo‘l qo‘ymaslik uchun ISO 9000 hujjatlar oilasida ishlatiladigan asosiy atamalar va ta’riflarni belgilaydi.
ISO 9001:2000 "Sifatni boshqarish tizimlari - talablar"	Bu talablar standarti bo‘lib, mijozlar va me’yoriy hujjatlarga muvofiqligini va shuning uchun mijozlarning qoniqishini ta’minlashga yordam beradi. Hozirgi vaqtda bu ISO 9000 oilasidagi

	yagona standart bo‘lib, uchinchi tomon tomonidan sertifikatlanishi mumkin.
ISO 9004:2000 "Sifat menejmenti tizimlari - samaradorlikni oshirish bo‘yicha ko‘rsatmalar"	Ushbu qo‘llanma standarti mijozlar ehtiyojini qondirishni doimiy ravishda ta’minlash orqali barcha tomonlar manfaati uchun sifat menejmenti tizimini doimiy ravishda takomillashtirish bo‘yicha ko‘rsatmalar beradi.
ISO 19011 Sifat va atrof-muhitni boshqarish tizimlarining auditini o‘tkazish bo‘yicha ko‘rsatmalar (hozirda ishlab chiqilmoqda)	Tizimlarning sifat maqsadlariga erishish qobiliyatini sinab ko‘rish bo‘yicha tavsiyalar beradi. Ushbu standart ichki maqsadlarda yoki etkazib beruvchilarni tekshirish uchun ishlatilishi mumkin.
ISO 10005: 1995 "Sifat menejmenti - Sifat rejalari bo‘yicha ko‘rsatmalar"	Sifat rejalarini qabul qilish, ko‘rib chiqish, qabul qilish va qayta ko‘rib chiqishda yordam berish uchun ko‘rsatmalar beradi.
ISO 10006: 1997 "Sifat menejmenti - dizayn boshqaruvida sifatni ta’minlash bo‘yicha ko‘rsatmalar"	Dizayn jarayonlari va natijalari sifatini ta’minlashga yordam beradigan tavsiyalar beradi
ISO 10007: 1995 "Sifatni boshqarish - Konfiguratsiyani boshqarish bo‘yicha ko‘rsatmalar"	Butun kompleksning alohida komponentlari o‘zgartirilganda ishlashda davom etishini ta’minlash bo‘yicha tavsiyalar beradi.
ISO/DIS 10012 "O‘lchov uskunalari sifatini ta’minlash talablari - 1-qism: O‘lchov uskunasining yaroqliligini metrologik tasdiqlash tizimi"	Belgilangan o‘lchov aniqligini ta’minlash uchun kalibrlash tizimining asosiy xarakteristikalari bo‘yicha tavsiyalar beradi.
ISO 10012-2: 1997 "O‘lchov uskunalari sifatini ta’minlash - 2-qism: O‘lchov jarayonlarini nazorat qilish bo‘yicha ko‘rsatmalar"	1-qismda tavsiflangan maqsadlarga erishish uchun zarur bo‘lganda, statistik jarayonlarni boshqarish usullarini qo‘llash bo‘yicha qo‘shimcha ko‘rsatmalar beradi.
ISO 10013: 1995 "Sifat qo‘llanmalarini ishlab chiqish bo‘yicha ko‘rsatmalar"	Muayyan ehtiyojlarga moslashtirilgan sifatli qo‘llanmalarni ishlab chiqish va saqlash bo‘yicha ko‘rsatmalar beradi

ISO/TR 10014: 1998 "Sifatli iqtisodiyotni boshqarish bo‘yicha ko‘rsatmalar"	Sifat menejmentini qo‘llash orqali iqtisodiy foyda olish bo‘yicha tavsiyalar beradi
ISO 10005: 1995 "Sifat menejmenti - Ta’lim bo‘yicha ko‘rsatmalar"	Mahsulot sifatiga ta’sir ko‘rsatadigan ta’lim strategiyalari va tizimlarini ishlab chiqish, amalga oshirish, saqlash va takomillashtirish bo‘yicha tavsiyalar beradi.
ISO/ 16949: 1999 "Sifat tizimlari - Avtomobil yetkazib beruvchilari - ISO 9001: 1994ni qo‘llash uchun maxsus talablar"	ISO 9001: 1994 standartini qo‘llash bo‘yicha sanoat uchun maxsus yo‘riqnoma

ISO 9000 standartlarini qo‘llash misollari

ISO 9001:2000 standarti mahsulotlarning belgilangan yoki maxsus talablarga muvofiqligini ta’minlash uchun boshqaruv tizimini ishlab chiqish zarur bo‘lganda qo‘llaniladi. Hozirgi vaqtda bu ISO 9000 oilasidagi yagona standart bo‘lib, uning sifat tizimini uchinchi tomon sertifikatlash imkonini beradi. Standart "mahsulot" so‘zini iste’molchilar uchun mo‘ljallangan yoki ular tomonidan talab qilinadigan xizmatlar, qayta ishlangan materiallar, apparat va dasturiy ta’minotga tegishli atama sifatida belgilaydi.

Standart tizimni korxonada joriy etishda hisobga olinishi kerak bo‘lgan faoliyat turlarini belgilaydigan 5 ta bo‘limni o‘z ichiga oladi. Mahsulotlaringizni yetkazib berishda foydalanadigan faoliyatlaringizni tasvirlab berishingiz va hayot tsikli bo‘limining operatsiyalaringizga taalluqli bo‘lmagan qismlarini chiqarib tashlashingiz mumkin. Qolgan to‘rtta bo‘limdagi talablar - Sifat menejmenti tizimi, Boshqaruv mas’uliyati, Resurslarni boshqarish va o‘lchash, Tahlil va takomillashtirish - barcha tashkilotlarga tegishli bo‘lib, siz ularni tashkilotingiz uchun qanday ishlatishingizni sifat qo‘llanmasida yoki boshqa hujjatlarda ko‘rsatasiz.

ISO 9001:2000 standartining 5 ta bo‘limi birgalikda iste’molchilar, qonunlar va nazorat qiluvchi organlar talablariga javob beradigan mahsulotlarni olish uchun nima qilish kerakligini aniqlaydi. Bundan

tashqari, siz sifat menejmenti tizimini takomillashtirish orqali mijozlar ehtiyojini qondirish darajasini oshirasiz.

ISO 9004: 2000 ISO 9001: 2000 afzalliklarini biznesingizdan manfaatdor yoki ta’sir qiladigan barcha tomonlarga kengaytirish uchun ishlatiladi. Manfaatdor tomonlarga xodimlaringiz, egalaringiz, yetkazib beruvchilaringiz va butun jamiyat kiradi.

ISO 9001:2000 va ISO 9004:2000 standartlari bir standartdan ikkinchisiga muammosiz o‘tishni osonlashtirish uchun ularning tuzilishi va terminologiyasida uyg‘unlashtirilgan. Ikkala standart ham jarayon yondashuvidan foydalanadi. Jarayonlar ma’lum natijaga erishish uchun resurslar va boshqaruvni talab qiladigan bir yoki bir nechta o‘zaro bog‘liq faoliyatdan iborat deb ta’riflanadi, bir jarayonning natijasi bevosita keyingi jarayonga kirishni tashkil qilishi mumkin va yakuniy natija ko‘pincha tarmoq yoki tizimning natijasidir. jarayonlari. ISO 9001:2000 va ISO 9004:2000 standartlarida o‘rnatilgan sifat menejmentining sakkizta tamoyili ISO 9004:2000 standartida tavsiflangan samaradorlikni oshirish uchun asos bo‘lib xizmat qiladi.

1-misol

Metall buyumlar ishlab chiqaruvchi kompaniya sifat menejmenti tizimini joriy qilish rejasini ishlab chiqish uchun ISO 9001:2000 standartidan foydalangan. Keyinchalik ular ISO 9001:2000 talablariga muvofiq sifat qo‘llanmasi va sifat tizimi protseduralarini ishlab chiqdilar, dizayn va ishlab chiqish talablari bundan mustasno, chunki o‘z iste’molchilarining dizayni bo‘yicha ishlab chiqarilgan mahsulotlar. Keyinchalik yirik avtomobilsozlik kompaniyasiga mahsulot yetkazib berish uchun ular sifat tizimini ISO/TS 16949 sanoat talablariga muvofiqlashtirdilar.

2-misol

Xayriya tashkiloti sifatni yaxshilash strategiyasini ishlab chiqishga qaror qildi. Tizimni rejalashtirish va amalga oshirish uchun asos sifatida ISO 9004:2000 standarti qabul qilindi. Agentlik ISO 9000:2000 juda foydali qo‘shimcha yo‘l-yo‘riqlar berishini aniqladi va o‘z faoliyatiga

ishonchni oshirish uchun ISO 9001:2000 sertifikatiga ega bo‘lishni rejalashtirmoqda.

3-misol

Doimiy takomillashtirish va samarali ishlab chiqarishni boshqarish madaniyatiga ega kir yuvish mashinasi ishlab chiqaruvchi korxona rahbariyati kompaniyaning rivojlanish jarayonlarini takomillashtirish va tijorat maqsadlarida sertifikat olish uchun ISO 9001:2000 standartini joriy etishga qaror qildi. Firma takomillashtirish jarayonlarini boshqarish uchun ISO 9004:2000 va dizaynni boshqarish rejasini ishlab chiqishda ISO 10006:1997 dan foydalangan.

4-misol

Ko‘pgina mijozlar tomonidan yirik kimyoviy qayta ishlash kompaniyasi ISO 9001: 2000 bo‘yicha ro‘yxatdan o‘tishni talab qildi. Qo‘shimcha foyda olish uchun kompaniya rahbariyati ISO 9000:2000 va ISO 9004:2000 standartlari asosida keng qamrovli boshqaruv strategiyasini ishlab chiqishni rejalashtirgan. Kompaniyaning biznes jarayonlari tahlili shuni ko‘rsatdiki, ISO 9001:2000 standartining barcha elementlari kompaniyaning sifat menejmenti tizimiga taalluqli. Kompaniya ISO 10013:1999 standartidan ishlab chiqarish bo‘linmalarida sifat hujjatlarini ishlab chiqish uchun qo‘llanma sifatida va ISO 10015:1999 standartidan o‘z xodimlarini o‘qitish rejalarini tayyorlash uchun qo‘llanma sifatida foydalangan.

9.2. Benchmarking tushunchasi va mazmun, mohiyati

Marketing va menejment rivojlanishining yangi nazariyasi va yo‘nalishlariga bo‘lgan qiziqishning oshib borishi, bozorda barcha subyektlarning o‘zaro aloqasidagi mukammallik 4P (Product, Price, Place, Promation) ni o‘z ichiga oluvchi marketingning klassik tushunchasi yechimlarni topishda yetarli darajada emasligini ko‘rsatdi. Shu o‘rinda marketing rivojining yangi yo‘nalishlariga tadbirkorlikning eng yaxshi usul va uslublarini topish va o‘rganish bilan bog‘liq bo‘lgan benchmarking kirib keldi.

Benchmarking - marketingli konsaltingning qizikarli texnologiyalaridan biri hisoblanadi. Bu-biznesni olib borish usullaridan

eng yaxshisini topish va o‘rganish jarayonidir.

Benchmarking - mahsulot sifatini yaxshilash dasturini ishlab chiqishni nazarda tutuvchi raqobatbardoshlik konsepsiyasining evolyutsion rivojlanishi mahsulidir. U birinchi marta 1950-yillarning oxirida Yaponiyada paydo bo‘ldi. G‘arbda benchmarking o‘zining zamonaviy ma’nosida 1979-yilda “Kseroks” korporatsiyasi tomonidan korporatsiya bozor ulushining inqirozi bilan bog‘liq muommolarni bartaraf etish maksadida qo‘llanilgan.

Benchmarking kontseptsiyasi 50-yillar oxirida yuzaga keldi, Yaponiyalik ekspertlar AQSh va G‘arbiy Evropada etakchi kompaniyalarga tashrif buyurib, tajribalarini o‘rganish uchun tashrif buyurishdi.

Yaponiyada "benchmarking" tushunchasi "dantotsu" so‘zini anglatadi, ya’ni "harakat, tashvish, eng yaxshi (yetakchilik) g‘amxo‘rlik qilish" (lider).

“Benchmarking” atamasi 1972 yilda Kembrij Strategik Rejalashtirish institutida (AQSh) paydo bo‘ldi. (Xerox kompaniyasi).

"Baholash" atamasi ingliz tilidagi «benchmark» so‘zidan kelib chiqqan bo‘lib, u rus tiliga tarjima qilishda «standart», «landshaft», «yo‘nalish» deb tarjima qilinadi. Chet el terminologiyasida "benchmarking" - bu mutaxassis tomonidan olingan standart va mos yozuvlar sifatida ishlatiladi, shuningdek, standartga asoslanib, biror narsani baholash mumkin.[21]

Geografiyada bu atama, oldindan aniqlangan balandlikni bildiradi, bu esa undan tushadigan boshqa balandliklarni aniqlash uchun qo‘llanma sifatida qo‘llaniladi. Statistika sohasidagi mutaxassislar bazani benchmarking deb bilishadi, ya’ni qanday yangi yoki haqiqiy ko‘rsatkich bilan solishtirilmoqda.

Axborot texnologiyalari sohasida benchmarking kompyuterning sifat ko‘rsatkichlarini standart konfiguratsiyaga ega bo‘lgan boshqa kompyuter bilan taqqoslab baholaydi.[22]

[21] Аренков, И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. – 2005. – URL: http://marketing.spb/ru/read/m12/index.ht

[22] Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Че-ленков. – М.: Новости, 2000. – 176 с. – С. 81.

Mahalliy va xorijiy mualliflarning marketing va boshqaruv sohasidagi ilmiy adabiyotlari va nashrlarida ushbu konsepsiyaning turli ta’riflari keltirilga:

Benchmarking - mahsulotni, xizmatlarni, eng jiddiy raqiblarning ishlab chiqarish tajribasini yoki ularning sohalarida etakchi bo‘lgan kompaniyalarni o‘rganish va baholashning uzluksiz jarayonidir.

Global Benchmarking Tarmoq menejeri
(Global qiyosiy tarmoq) doktor Robert K. lager

Boshqa kompaniyalarning tajribasini o‘rganishdan olingan foydalarni qarzga olishning o‘ziga xos usullarini tahlil qilish va o‘z kompaniyangizda uni tashqaridan olib kirilgan eng yaxshi texnikadir.

Ijrochi direktor
Allied Sigpa Lawrence Bossidy

Benchmarking marketing tadqiqotlari yo‘nalishi sifatida qaralishi mumkin. Benchmarking tadqiqotlarida faqat ochiq axborot manbalari qo‘llaniladi: G‘arb va Rossiya kompaniyalari, sanoat matbuoti, internet, biznes tashriflari, ixtisoslashtirilgan ko‘rgazmalar shular jumlasidandir**..**

Filipp Kotler qiyoslashni "kompaniyaning mahsulotlarini va jarayonlarini raqobatchilardan yoki boshqa sanoat tarmoqlarida etakchi kompaniyalar bilan solishtirish jarayoni ish sifatini yaxshilash yo‘llarini topish uchun" deb ta’riflaydi.

N.A.Vojvodina benchmarkingni boshqalarning ishlarini yaxshiroq o‘rganish yoki aniqlashni, keyinchalik o‘rganish, takomillashtirish va tashqi ish uslublarini qo‘llashni muntazam ravishda amalga oshiradigan faoliyat sifatida belgilaydi va bu hech qachon kattaligiga, biznes sohasiga yoki geografik joylashuvga bog‘liq emas.

1) Benchmarking - doimiy rivojlanish dasturlari doirasida ijobiy o‘zgarishlarni talab qiluvchi sohalarni aniqlash uchun kompaniya biznesini tahlil qilish jarayoni.

2) Benchmarking - muntazam tizimli izlanishlar, eng yaxshi amaliyotlarni joriy etish, bu esa ishlashni yaxshilash imkonini beradi.

Benchmarking jarayoni - bir obyektning boshqaruv ko‘rsatkichlarini bir-biriga nisbatan taqqoslash, boshqa korxona faoliyatida ijobiy tajriba va uslublarni o‘rganish, takomillashtirish va

qo‘llash bo‘yicha eng yaxshi boshqaruv tajribasini aniqlash. Benchmarking - bu bozor va sanoatning eng yaxshi kompaniyalari bilan raqobatbardoshlikni ta’minlash va qo‘llab-quvvatlashga qaratilgan o‘zgarishlarni amalga oshirish bilan solishtirish jarayonidir.

Benchmarkingning eng mashhur tafsirlari, shuningdek, 9.2-jadvalda keltirilgan ta’riflarni o‘z ichiga oladi.

9.2-jadval

Adabiyotda mavjud qiyosiy ko‘rsatkichlar

Muallif	Ta’rif
Arenkov IA, Baum P.F., Tomilov V.V.	Korxonaning barcha darajalarida eng raqobatbardoshlik darajasini oshirish maqsadida eng muvaffaqiyatli innovatsiyalarni izlash va amalga oshirish usuli[23]
Bog‘iyev GL	Tarmoq, tarmoqlararo, milliy va xalqaro miqyosda hamkorlar va raqobatchilarning ilg‘or tajribalariga asoslangan tadbirkor strategiya uchun uzoq muddatli fikrlash jarayoni[24]
Kampi R.	Eng yuqori yutuqlarga olib keladigan sanoat tajribasini toping[25]
Mikhailova E.A.	Raqobatchining mahsulotini yoki uning biron bir qismini tahlil qiladigan kompaniyaning mahsuloti bilan solishtirish, uning raqobatbardoshligini oshirish[26]
Rietveldt D., Kachalin V., Fukolova U.	Bir kompaniyaning iqtisodiy ko‘rsatkichlarini qiyoslash va boshqa, yanada muvaffaqiyatli ishlash[27]

Shuni ta’kidlash kerakki, ekspertlarning aksariyati kvotalash – tashkilotning zaif tomonlarini aniqlash uchun muvaffaqiyatli mavjud bo‘lgan kompaniyalar va tadbirkorlar boshqaruv usullarini qo‘llash ekanligini ta’kidlashadi.

Aslida, benchmarking eng yaxshi kompaniyalar, sanoat rahbarlari,

[23] Аренков, И.А. Инновационный потенциал фирмы: стратегия развития / И.А. Аренков, П.Ф. Баум, В.В. Томилов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 122 с.
[24] Багиев, Г.Л. Бенчмаркинг в разработке стратегий маркетинга / Г.Л. Ба-гиев, И.А. Аренков, М.В. Мартынова // Маркетинг в системе управления предпринимательством. – Киев, 1996. – С. 22–34.
[25] Кемп, Р. Бенчмаркинг: обзор опыта достижения делового совершенства / Р. Кемп. – 2007. – URL: http://www.benchmarketingclub.ru/kemp.pdf
[26] Михайлова, Е.А. Основы бенчмаркинга / Е.А.Михайлова /Менеджмент в России и за рубежом. 2001.– № 1.
[27] Ритвельдт, Д. Сравнительный анализ эффективности предприятий как инструмент стратегического планирования / Д. Ритвельдт, В. Качалин. – 2007. – URL: http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/7_3_00.htm

sheriklar va raqobatchilar tajribasiga ijodiy munosabatdir. Sizning izlayotgan yechimlaringizning 90 foizi allaqachon mavjud deb hisoblashadi - kimdir sizga bunday muammolarni hal qilishdan oldin kerak edi, demak siz butun yo‘lni bosib o‘tishingiz shart emas, shunga o‘xshash sharoitlarda muvaffaqiyatga erishgan boshqa kompaniyalarning eng yaxshi tajribasidan foydalanish yaxshiroqdir. Benchmarkingning o‘ziga xosligi shundaki, uning faoliyati boshqa sohalarda to‘plangan kompaniyalarning tajribasi ham o‘rganilmoqda.

Mazkur konsaltingli xizmat qo‘yidagilarga tenglashtiriladi:

- Maslaxatchilarni taklif qilgan korxonaning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash;
- Harakteristik jihatdan bir xil, lekin ko‘rsatgichlari yaxshi bo‘lgan korxona va tashkiliy tizimlarni ko‘rsatish;
- Shaxsiy raqobat imkoniyatlarini oshirish uchun yetakchilarning ilg‘or tajribasini qo‘llash.

“Benchmarking” iborasini o‘zbek tilidi bir so‘z bilan ifoda etib bo‘lmaydi. U ingliz tilidagi “benchmark” so‘zidan kelib chiqqan bo‘lib, qayd etilgan ob’yektdagi maxsus belgini anglatadi. Masalan, dengiz satxining balanligini ko‘tsatuvchi ustundagi belgi. Umumiy ma’noda, «benchmark» -boshqa o‘xshash, turdosh predmetlar bilan solishtirilganda, sifat va son jihatdan tavsiflovchi standart yoki etalon sifatida qo‘llaniluvchi predmetdir. Shu asosda benchmarkingni - ob’yektning miqyosi, biznes sohasi va geografik joylashuvidan qat’iy nazar uning optimal yechimlarini izlash, baholash va o‘rganishga qaratilgan sistemali faoliyat deb ta’riflash mumkin.

Benchmarking – bu boshqalarning bizdan ko‘ra ish uslubining yaxshi tomonlarini aniqlash hamda o‘rganish va qullashning yangicha samarali uslublarini topish san’atidir.

Bunda korxona faoliyatini o‘rganish va tahlil qilishda boshqa raqobatdosh yetakchi korxonalarning samarali usullaridan xufiya yo‘l bilan o‘g‘irlash orqali foydalanish tushinilmaydi. Xorijda 1970-yillarning boshlarida ba’zi korxonalar nafakat raqobatchi-korxonalarning faoliyatini o‘rganish, balki boshqa tarmoqlardagi ilg‘or korxonalarning faoliyatidagi yutuqlaridan foydalanish g‘oyasini ilgari

sura boshladi. Firmalarda korxonalarni boshqarishdagi farqlarni o‘rganishga qiziqish ortdi. Ular ishlab chiqqan usul va konsepsiyalar sarf-harajatlarni qisqartirishga, daromadni oshirishga, korxona faoliyati strategiyasini tanlashga imkon berardi.

Ko‘pgina tashkilotlar uchun benchmarking biror-bir yangilik emas, u raqobatli tahlil doirasida o‘ta aniqlikka asoslangan, shakllantirilgan va tartibga solingan yondoshuvdir.

Benchmarkingdan foydalanish ko‘p yo‘nalishlidir. Shunday qilib, benchmarking mantiqan haridorga yakin soxada, byurtmani bajarish uchun muammoli vaziyatlarni tez va kam harajatlar bilan yechishga imkon beradi. Benchmarking doirasida tadbirkorlik funksiyasi tovar yoki xizmatlarni yaratuvchi va ularni bozorga suruvchi jarayon sifatida tahlil qilinadi.

Bunda dikkat markazida kuyidagi savollar turadi: Kaysi firma raqobat chukkisida turibdi? Nima uchun o‘z korxonamiz eng zo‘r emas? Yetakchi bulish uchun korxonada nimani uzgartirish va nimani saklab qolish kerak? Eng yaxshi bulish uchun qanday strategiyani qullash kerak?

Shunday kilib, benchmarking tahlilining moxiyati shuni kursatadiki, uni marketing tadqiqotlari yunalishlaridan biri deb qarash kerak. Benchmarkingni amaliy jixatdan qo‘llash turtta harakatlar ketma-ketligini talab etadi.

Benchmarkingni amalga oshirishda tahlilning uchta asosiy turi qo‘llaniladi:

- Ustunlikning ichki tahlili - tashkilot ichida solishtirish, masalan bo‘limlar, qismlar yoki tovar guruxlari bo‘yicha;
- Ustunlikning tashqi tahlili - turli soxalarda faoliyatning o‘xshash turlarini solishtirish, masalan turli bozorlarda ishlovchi raqobatchilar yoki hamkasblar;
- Ustunlikning funksional tahlili - turli tarmoqlar tashkilotlariga xos jarayonlar yoki funksiyalarni solishtirish.

Asosiy g‘oya shundaki, uchragan yaxshi natijaviy xolatlarni, uslublarni topishdir.

Ustunlik tahlili quyidagi qoidalarga majburiy ravishda amal

qilishni talab kiladi:

- Tashkilot raxbarlarining ustunlik tahlili g‘oyasiga qiziquvchanligi;
- Loyixa maqsadlari va zarurati xaqida ishchilarni xabardorligi ;
- Ishchi dasturning oddiy, qadamma-qadam va tushunarli tartibda tuzilishi;
- Loyixa jarayonining batafsil hujjatlashtirib borilishi.

Raqobat kurashida g‘alaba qozonish uchun o‘z tarmog‘idagi sharoitlar va o‘yin qoidalarini bilish bilan birga, aniq bir tarmoq yoki yetakchi korxona bo‘lishidan qat’iy nazar yutuqning umumiy omillarini tushinish muhimdir. Bu shunday omillarki, asosiy faoliyatning natijaviy xolatini mo‘ljalga ola bilish, harajatlarni e’tibordan chetda qoldirmaslik, tovar yetkazib beruvchilar bilan aloqalar, sifat va mahsuldorlikni oshirish, zamonaviy texnologiyalarni qo‘llash kabilardir.

Benchmarking jarayonini oltita bosqichga ajratib qarash mumkin:

1. Ustunlikni tahlil qilish ob’yektini aniklash. Bunda ishlab chikarish tahlili yordamida o‘rganish mumkin bo‘lgan yordam ko‘rsatilayotgan korxonalarning obyektlarini aniqlash tushuniladi. Bunda tashkilotni butunlay yoki tarmoqlar bo‘yicha tanqidiy tahlil qilish imkoniyatlari to‘g‘ilib, ustunlik tahlilining ichki yoki tashqi jihatdan, haridorning qabul qilish pozitsiyasi nuqtai nazarlaridan o‘rganish aniqlab olinadi. Undan tashqari, bu qurol tovarlarni tahlil qilishda, sotish hajmining nazorat ko‘rsatkichlari, mijozlar talablariga yo‘naltirish kabilarda qo‘llanilishi mumkin. Umuman olganda, yordam ko‘rsatilayotgan korxona talablari va iste’molchilarning ehtiyojlarini hisobga olmaganda, bu usulni qo‘llashda hech qanday cheklovlar bo‘lmaydi.
2. Ustunlikni tahlil qilishda hamkorlarni tanlash. Tanlanadigan hamkor - tashkilotlar nafakat o‘z-o‘zicha yetakchilar qatorida bo‘lishi, balki shaxsiy kompaniya bilan yuqori darajada solishtiruvga loyiq bo‘lishi kerak. Bu jarayon quyidagi qadamlarni o‘z ichga oladi:

- Axborotning aniq manbalardan tezlikda va doimiy olish imkoniyati, shuningdek ishonchli ma’lumotlarni yig‘ish;
- Yig‘ilgan malumotlarni atroflicha tasniflash, tartibga keltirish;
- Eng yaxshi namunalarni tanlash.

3. Ma’lumotlarni yig‘ish nafaqat sifat yoki miqdor ko‘rsatgichlari balki, mehnat mazmunini, yukori hosildorlikni anglatuvchi jarayon yoki omillarni urganish va tasniflashni ham nazarda tutadi. Bu bosqich quyidagi vazifalarni o‘z ichiga oladi:

- Aniqlashtirish va tushuntirish xususiyatiga ega bo‘lgan so‘rov qog‘ozlarini tahlil etish konsepsiyasini ishlab chiqish;
- Yordam ko‘rsatilayotgan tashkilot xaqidagi ma’lumotlarni yig‘ish (kuchli va zaif tomonlar);
- Ustunlikni tahlil qilishda hamkorlar haqidagi dalillarni yig‘ish;
- Qo‘shimcha manbalardan foydalanish;
- Axborotlarni hujjatlashtirib borish;
- Qo‘lga kiritilgan ma’lumotlarni raxbariyat(byurtmachi) tomonidan tan olinishi va qo‘llab qo‘vvatlanishi uchun tadqiq etish.

4. Axborot tahlili ustunlikni tahlil qilish jarayonida ishtirok etuvchilarda ijodiy va analitik qobiliyatning mavjudligini nazarda tutadi. Tahlil qilish o‘xshashlik va farqni tan olishgina emas, balki solishtirishni murakkablashtirib yuborishi mumkin bo‘lgan ta’sirlarni ko‘rsatish, o‘zaro aloqalarni tushunish hamdir. Bu yerda quyidagi ishlar bajariladi:

- Olingan ma’lumotlarni tartibga solish va solishtirish;
- Axborot materiallarining sifatini nazorat qilish;
- Ma’lumot olishda chalg‘ituvchi ta’sirli omillarni kuzatish;
- Samarali usullar bilan solishtirish asosida ishdagi kamchiliklarni ko‘rsatish;
- Kamchiliklarning mavjudligini tushuntiruvchi sabablarni aniqlash;
- Shaxsiy resurslar hisobidan tovar ishlab chiqarish va iste’molchiga yetkazish oralig‘ida ba’zi qism yoki jarayonlarni tanlashga imkon beruvchi tahlilni o‘tkazish. (“Tayyorlash yoki harid” tahlili).

5. Olingan malumotlarni hayotga tadbik etish. Tadbiq etiladigan uslub nafaqat ishlab chiqarishni yaxshilashi, balki tashkilotning kelajakdagi taraqqiyoti, kutilmagan muammolardan bexatar o‘tishini ta’minlashi kerak. Bu uslublar yuqori cho‘qqidagi korxonalardan ko‘chirilgan uslub bo‘lmasdan korxonaning innovatsion taraqqiyotini ta’minlaydi.

Mavjud imkoniyatlarni aniq tadbirlar yordamida amalga oshirish kerak. Bunda olingan ma’lumotlar oddiy rejalashtirish bilan amalga oshadimi, yo‘qmi? yoki alohida yondoshuv kerakligini aniqlash zarur. Bunday maksadlarga yunaltirilgan yangiliklar: ustunlik tahlili okibatlarini ko‘rib chiqish; manfaatdor shaxslarga natijalar xaqidagi hisobotni berish; yaxshilanish imkoniyatini kursatish; korxonaning doimiy ish rejasi bilan muvofiqlik; rejaga zaruriy o‘zgarishlarni kiritish bo‘yicha qayta ishlov berish; rejani xayotga tadbik kilish; ustunlik tahlilini uzluksiz jarayon sifatida qabul qilish; kelajakda innovatsion rivojlanish uchun natijalardan foydalanishni anglatadi.

6. Tahlil natijalarini joriy qilish jarayonini nazorat qilish ikki bosqichda sodir bo‘ladi: birinchidan, korxona faoliyati natijalari urnatilgan baholash ko‘rsatgichlarining rivojlanishida kuzatib borilishi kerak; ikkinchidan, oraliq maqsadlarning bajarilishi hamda resurs va muddatlar bo‘yicha rejalarning amalga oshirilishi tekshirilishi kerak. Uslub va jarayonlar doimiy o‘zgarishlarni talab etadi. Eng yaxshi yutuq hisoblangan uslub, tez orada standart ko‘rsatgichdan pastga tushib ketishi mumkin. Shuning uchun ko‘rsatgichlar eng yaxshi ekanligini muntazam tekshirib turish kerak. Ustunlik tahlili - bu bir vaqtdagi harakat bo‘lib qolmasdan, tashkilotda doimiy harakati shakllangan funksiyaga aylanishi kerak. Ustunlik tahlili joriy kilingach, harajatlar ancha pasayadi, chunki:

- Ishchilar ustunlik tahliliga ishona boshlaydi;
- Solishtiriladigan yetakchi tashkilotlar bilan doimiy tajriba almashish yo‘lga qo‘yiladi. Bunda bozorda yangi samarali faoliyat qo‘rsatayotgan tashkilotlar paydo bo‘lishini e’tibordan chetda qoldirmaslik kerak.
- Muxim axborot manbalarining aniqligi, ma’lumotlar bazasining shakllanganligi va ularning to‘ldirib borish. Axborotlardan optimal foydalanish, ma’lumotlarni tizimli ravishda hujjatlashtirish va aniqlashtirishni talab etadi.

Shunday qilib, benchmarkingni strategik yo‘naltirilgan marketing tadqiqotlarining muxim qismlaridan biri deb karash mumkin. Benchmarkingli yondashuv marketingda yechimlarni qabul qilish

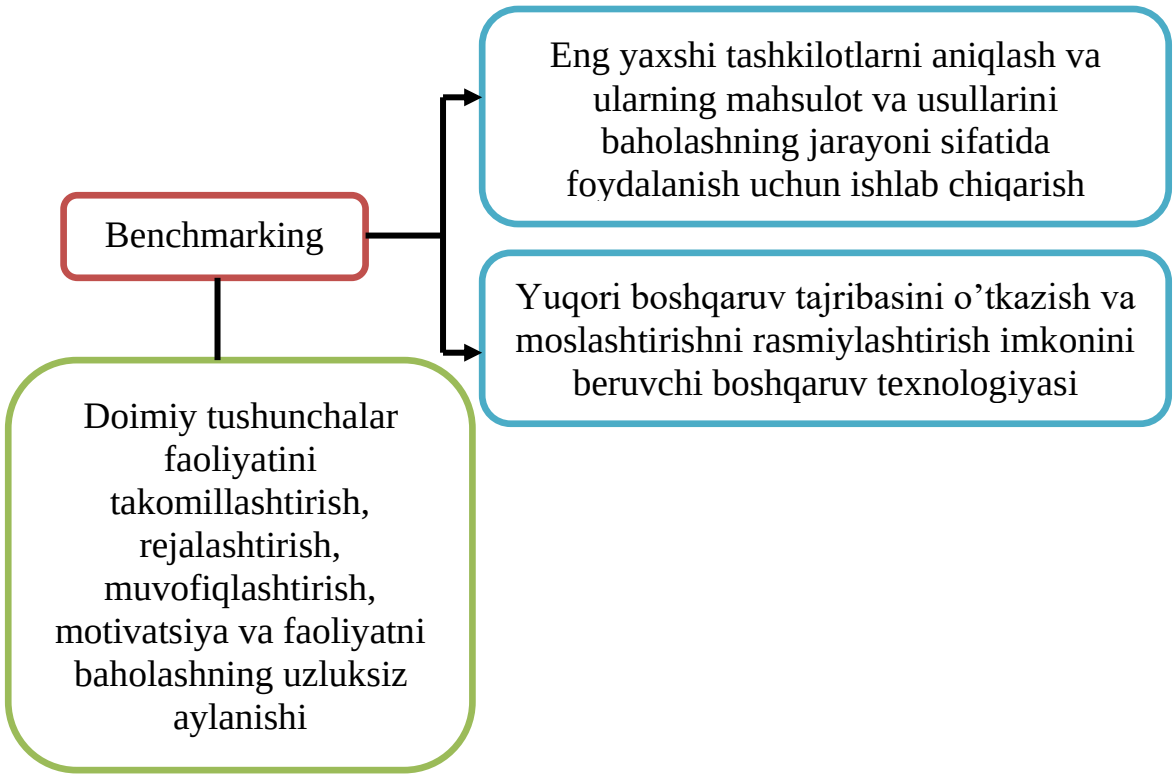
jarayonining uzgarishiga olib keladi. Odatda firmaning an’anaviy marketing yechimlari, marketing strategiyasi, marketing tadqiqotlari va marketing kompleksi munosabatlarida menejerlar va marketologlarning ichki sezgisi asosida qabul qilingan. Bugungi zamonaviy sharoitda firmaning raqobatbardoshligi va barqarorligini ta’minlashda bunday yondoshuv yetarli emas.

9.3. Benchmarkingning o‘ziga xos xususiyatlari va turlari

Yangilanish jarayonida menejer-marketolog uning tashkiloti bozor talablariga qanchalik moslashganini, uning faoliyatini qanday va nima hisobidan yaxshilash mumkinligini, buning uchun nima qilish kerakligi kabi qator savollarga javob topishi kerak. Bunda boshlang‘ich muammo tashkilot ichki faoliyatini bozor talablariga muvofiq ravishda tashkil etish hisoblanadi.

Benchmarking maqsadlari quyidagilar bo‘lishi mumkin: «O‘zingizni tomondan ko‘rish» imkoniyati - sizning kuchli va zaif tomonlarini xolisona tahlil qiling.

Kompaniyalar - sanoat rahbarlari tadqiqotlari, bu sizning oldingi lavozimni yo‘q qilish va yetakchi mavqega erishish uchun strategik mezonlarni aniqlash imkonini beradi.



Bugungi jahon iqtisodiyotining rivojlanishini belgilaydigan eng muhim omil - jahon iqtisodiyotining globallashuvi. Uning asosini milliy iqtisodlarning o‘zaro bog‘liqligi va ularning yaqin integratsiyasi. Globallashuv jarayoni nafaqat davlatlararo munosabatlar darajasini, balki iqtisodiyotning barcha darajalarini ham ta’sir qiladi. Bu turli mamlakatlardagi kompaniyalarning rivojlanishiga sezilarli ta’sir ko‘rsatmoqda. Globallashuv bilan chambarchas bog‘liq bo‘lgan voqealardan biri transnationalizatsiya hisoblanadi. Transmilliy iqtisodiyotni tahlil qilganda, buning ikkita aspektini hisobga olmaslik mumkin emas: avvalo, yetakchi kompaniyalar o‘rtasida faol raqobat mavjud, ikkinchidan, ular o‘rtasidagi o‘zaro aloqalar tizimi shakllanmoqda.

Benchmarking (ingliz tilidan benchmark - "origin", "nick") – boshqa kompaniyalarning muvaffaqiyatli faoliyat ko‘rsatishi bilan bir kompaniyaning ish faoliyatini qiyosiy tahlil qilish mexanizmi. «Benchmark» atamasi qurilishda va kon sanoati sohasida qarzga olingan bo‘lib, ular uch o‘lchovli aniq aniqlangan. Bu nuqta masofani, sirt maydonini o‘lchashda mos yozuvlar nuqtasi sifatida olinadi. Terim odatda boshqaruv samaradorligi jihatidan belgilanadigan standart uchun metafora sifatida qaraldi. Boshqacha qilib aytganda, menejment kontekstida taqqoslash mavjud yoki misolni yoki hisoblash ko‘rsatkichni ishlashning boshlang‘ich nuqtasi sifatida ishlatilishini anglatadi.

Shunday qilib, tashkilotda individual funksiyalar va jarayonlarning samaradorligini tahlil qilish uchun taqqoslash amalga oshiriladi. Bu ishlab chiqarish samaradorligining sabablarini aniqroq aniqlash va aniqlangan muammolarni hal qilish bo‘yicha tavsiyalar berish imkonini beradi.

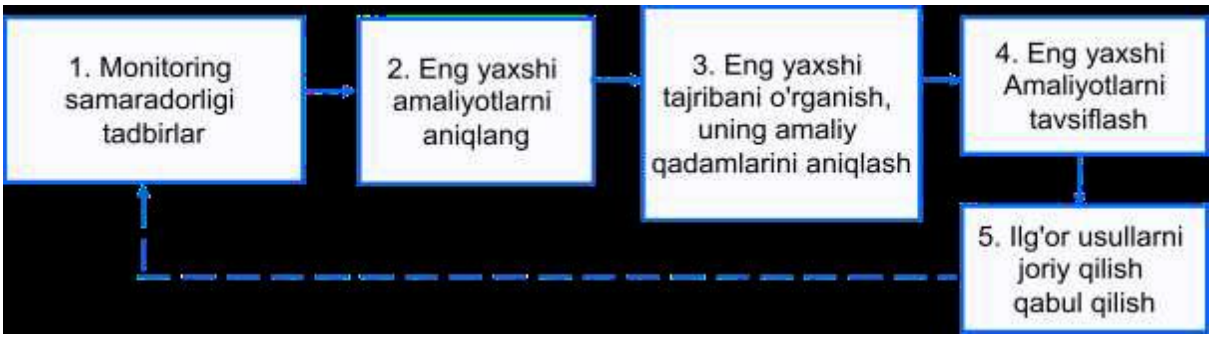
Ko‘rsatkichlar korxonaning barcha hududlarida - logistika, marketing, kadrlar boshqaruvi va boshqalarda qo‘llaniladi.

Benchmarking kontseptsiyasining juda ko‘p talqinlari mavjud. Ba’zilar buni raqobatbardoshlik kontseptsiyasining evolyutsion rivojlanishidan, boshqalar esa sifatni yaxshilash dasturi deb hisoblashadi, boshqalar buni Yaponiya yaponiyalik biznes amaliyotining ekzotik mahsuloti deb hisoblashadi. Eng qadimgi va eng taniqli ta’rif:

“benchmarking - bu eng jiddiy raqiblarning yoki ularning sohalarida yetakchilik qilayotgan kompaniyalarning mahsulotlarini, xizmatlarini va ishlab chiqarish tajribalarini o‘rganish va baholash jarayonidir”.

Izlanishlar ob’yekti

- Korxona
- Jarayon
- Bo‘lim
- Mahsulot
- Texnologiya
- Boshqarish funksiyalari
- Boshqarish tizimlari
- Uslublar va yondashuvlar va boshqalar.



Muvaffaqiyat omillari

Maqsadli omillar (qattiq)

- **aniq loyiha chegaralarini belgilash;**
- **aniq vaqtni rejalashtirish;**
- **sifat standartlariga muvofiqligi;**
- **byudjet cheklovlarini hisobga olgan holda.**

Sub'ektiv omillar (yengil)

- hamkorlik uchun qulay muhit;
- natijalarga erishishga e'tibor (ijobiy munosabat);
- sifatning muhimligini anglash;
- foiz;
- ijodiy yondashuv;
- Tadbirkorlik axloqi (benchmarking yoki mukammallikni tahlil qilish, shuningdek, sanoat josuslik emas).

Benchmarking nafaqat taqqoslash uchun ma’lumot to‘plash va xattiharakatlarning standarti bo‘lishi mumkin bo‘lgan eng yaxshi korxonalarni tanlash usuliga emas, balki korxonaning o‘zida korporativ madaniyatni rivojlantirishga, shuningdek, eng yaxshi ish uslublarini idrok etishga hissa qo‘shishga, shuningdek, korxona faoliyatining eng yaxshi usullarini chegaralarni kesib o‘tishga ko‘proq e’tibor qaratishga kirishdi sanoat. Benchmarkingning mohiyati olimlar va amaliyotchilar tomonidan bir kontseptsiya va jarayonlar sifatida va bir funksiya (alohida turdagi faoliyat), strategiya, ish maqsadlari uchun vosita, strategiya sifatida birma-bir aniqlash uchun taklif etiladi.

Ushbu konsepsiyalarni umumlashtirib, quyidagicha taqqoslashni taklif etamiz: raqobatbardosh ustunliklarga erishish va o‘z sharoitlariga moslashishga erishish orqali korxonaning raqobatbardoshligini oshirish usullaridan biri bo‘lib, ular o‘zlarining ko‘lamidan qat’i nazar biznes jarayonlarini amalga oshirishning eng yaxshi usullari va shu bilan bozorning yuqori bozor ehtiyojlarini qondiradi.

Marketing muhiti nuqtai nazaridan ushbu atama o‘zingizning biznesingizning raqobatlashayotgan kompaniyalarning ilg‘or tajribasi va kerak bo‘lganda boshqa muvaffaqiyatli firmalar bilan, hatto boshqa sohalarda faoliyat yuritadigan korxonalar bilan qiyosiy tahlilini nazarda tutadi.

Benchmarkingning maqsadi sizdan ko‘ra yaxshiroq bo‘lgan ishni topishdir. Lekin bu yetarli emas: biznesni boshqarish va boshqarishning eng yaxshi yo‘li topgach, “buni qanday qilib yaxshiroq qilish kerak?” Degan savolga mustaqil javob topish kerak.

Ushbu maqsadga erishish uchun benchmarkingni olib boruvchi korxona muammolarni hal qilish kerak. Zamonaviy taqqoslash G‘arbning biznes vositasidir, G‘arb sivilizatsiyasi, uning qadriyatlari va intilishlari benchmarkingga ba’zi yondashuvlarni o‘zgartirishi mumkin emas.

Benchmarking faoliyatining quyidagi asosiy tamoyillari mavjud:

O‘zaro munosabatlar. Benchmarking - har ikki sherik uchun ham foydali bo‘lgan o‘zaro kelishilgan ma’lumotlar almashinuviga asoslangan faoliyatdir.

O‘xshashlik. Hamkorlikdagi tadqiqotlar shunga o‘xshash bo‘lishi kerak. Har qandayj arayonni qadrlash mumkin, ammo faqat o‘qish va baholash natijalari korxonangizning madaniy, tarkibiy va ishbilarmon kontekstiga o‘tkazilishi mumkin.

O‘lchov. Bir nechta hamkor korxonalarda o‘rganilayotgan jarayonning xususiyatlarini kantitativ baholash zarur.

Ishonchlilik. Benchmarking dalillarga, aniq tahlilga va jarayonni o‘rganishga asoslangan bo‘lishi kerak. Shuni ta’kidlash kerakki, ushbu prinsiplar sheriklarning ehtiyojlari va axborot almashinuvini o‘zaro muvofiqlashtiradigan sharoitlarda muvaffaqiyatli bajarilishi mumkin.

Benchmarking tamoyillarini boshqa bir talqini E.A. Mixailov.Uning ta’rifiga ko‘ra, benchmarking kontseptsiyasining beshta asosiy tamoyillari mavjud.

Ushbu tamoyillar quyidagilardan iborat:

1-prinsip.Sifatdagi konsentratsiya.

Sifatiga kompleks yondashuv faqat mahsulotni yakuniy iste’molchiga xizmat yoki mahsulotni taqdim etishda emas, balki kompaniyaning tashkiliy faoliyatining barcha yo‘nalishlari va funksiyalarida sifat sohasidagi doimiy ishni nazarda tutadi. Shu munosabat bilan kompaniyaning xodimlarining turtki va sodiqligi juda muhimdir. Kompaniyaning xodimlari xaridor, mahsulot va xizmatlarning ehtiyojlarini eng yaxshi ta’minlash uchun ishlab chiqarilgan va taqdim etiladigan sifat uchun javobgardir. Shunga muvofiq, sifat sohasidagi muammolarni hal qilishda qo‘llanilishi kerak bo‘lgan yondashuv ularni tanib olish va tuzatishga emas, balki xatolar va nuqsonlarni bartaraf etishga qaratilishi kerak. Buni tushunish va eng muhimi, bu mafkurani qabul qilish uchun, korporativ madaniyatni global qayta konfiguratsiya qilish odatda zarur bo‘lib, nikohning paydo bo‘lishiga to‘sqinlik qiladigan yondashuvdan voz kechishga qaratilgan. Tez-tez va tegishli tashkiliy o‘zgarishlar. So‘nggi yillarda “ichki iste’molchilar” deb e’tirof etilgani va ularning ehtiyojlarini identifikatsiya qilish borgan sari ko‘proq ta’kidlandi. Shubhasiz, yuqoridagi muammolarni hal qilish kompaniya xodimlarining manfaatdorligini talab qiladi, ular korporativ madaniyatda aks

ettirilmaydi.

2-prinsip . Biznes-jarayonlarning ahamiyati.

Benchmarkingning ikkinchi asosiy printsipi biznes-jarayonlarning muhimligi hisoblanadi. Sinov jarayonida tashkilotda yuzaga keladigan biznes jarayonlar moliya bo‘limi, savdo bo‘limi va hokazo. Kabi klassik funktsional bo‘linmalarning ishlashiga qaraganda muhimroqdir. Har qanday kompaniya asosiy va ikkilamchi biznes jarayonlarining ishlash tizimidan boshqa narsa emas. Bundan tashqari, har qanday yirik biznes jarayoni mahsulotni ishlab chiqarish yoki oxirgi foydalanuvchiga xizmat ko‘rsatish bilan bog‘liqdir va shuning uchun kompaniyaning funktsional bo‘linmalarining ko‘pchiligi yoki uning asosiy vazifasi u yerda yuz beradigan biznes-jarayonlarni ushlab turish bilan bog‘liq.

3-prinsip. Sinov jarayonini rejalashtirish jarayonida klassik TQM modelining kamchiliklarini hisobga olish kerak. Klassik TQM modeli quyidagilarga asoslangan: doimiy yaxshilash (yaxshilash) zarurati; xaridorning ahamiyati; madaniy o‘zgarish; takomillashtirishning doimiy mazmuni; guruh ishi va har bir hissaning ahamiyati. TQM tizimini tatbiq etish dasturi birinchi navbatda tashkilot rahbariyatining bevosita nazorati ostida bo‘lishi kerak, ikkinchidan, uni amalga oshirishdan oldin rejalashtirilishi lozim; sinovdan o‘tgan; kerak bo‘lsa, tuzatilgan va qayta ishlangan. Yuqoridagi barcha talablarga qat’iy rioya qilsak ham, jiddiy xatolar ko‘pincha amalga oshiriladi: TQM tizimini tatbiq etish natijalarini baholashda oldingi natijaga (TQM kiritilishidan oldin) maqsadlar va vazifalarni bajarish darajasi asos bo‘ladi. Albatta, baholashning ushbu kontseptsiyasi mantiqsiz emas, lekin uni faqat tizimni joriy etishning dastlabki bosqichlarida qo‘llash mumkin, chunki keyin butunlay oqilona savol tug‘iladi: boshqaruv birinchi navbatda takomillashtirish (takomillashtirish) jarayonlariga, ikkinchidan, tashkilotning bugungi muammolari. Hech shubha yo‘qki, tashkilot rahbariyati strategik maqsadlar uchun ustuvorliklarni belgilashi kerak, ammo hech qanday narsa e’tiborga olinmasligi kerak, bunda raqobatchilar asosiy g‘oyalarni qarzga olmaydilar, tashkilotni boshqarishda yondashuv to‘g‘ri, ammo hamma narsaga qaramay ro‘yxatdagi shartlar, raqobatchilar hali ham afzalliklarga ega, ya’ni

o‘rganish va qabul qilish uchun biror narsa borligini anglatadi.

4-prinsip . Muntazam tashqi qiyoslash.

Tashkilot xodimlari avvalo tashkilotning asosiy raqobatchilari hamda jahon amaliyotining eng yaxshi namunalari va misollarini doimiy, va batafsil o‘rganish zarurligini tushunib etishlari kerak, ikkinchidan, u ichki biznes jarayonlarining muhimligini tan oladi, shu ikki jihatni birlashtirish kerak tashkilotning yagona tizimdagi faoliyati va muntazam ravishda ichki jarayonlarni, texnologiyalarni, mexanizmlarni chuqur tahlil qilib, ularni tashqi qarashlar bilan taqqoslash. Faqat sistematik qiyosiy tahlil bizga yaxshilanish jarayonini izchil amalga oshirish uchun asos yaratishga imkon beradi.

5-prinsip. Benchmarking omon qolishning asosi hisoblanadi.

Benchmarkingning beshinchi prinsipi quyidagicha ta’kidlaydi: benchmarking holda, tashkilotning tajovuzkor muhitda saqlanishi mumkin emas, chunki Xerox korporatsiyasining benchmarkingni amalga oshirishdagi muvaffaqiyatli tajribasi aniq namoyon bo‘ldi. Biroq, harakat qilish uchun, Xerox bilan bo‘lgani kabi, vaziyatni tanqidiy nuqtaga olib kelishning hojati yo‘q. Benchmarking tamoyillari va maqsadlari bu vositaning marketing maqsadlariga erishish uchun juda mos ekanligini ko‘rsatadi bozor talablarini yaxshiroq qondirish uchun kompaniyani takomillashtirish jarayoniga zarur ma’lumotlarni taqdim etadi.

Baholashning tipologiyasiga umumiy yondoshish doirasida quyidagi benchmarking jarayonining turlarini ajratish mumkin. Bu shunday:

- ichki benchmarking - tashkilot doirasida shu kabi jarayonlarni, mahsulotlarni, xizmatlarni taqqoslash. Bunday holda ma’lumot almashishni osongina tashkil qilishingiz mumkin, ammo sezilarli farqni topish mumkin emas;
- tashqi raqobat benchmarking - mahsulotlarni taqqoslash, korxonaning kuchli tashqi raqobatchilardan (yoki bir nechta raqobatchilardan) faoliyati. Bu holatda katta farqlar mavjudligi ehtimoli bor, lekin bu qiyinchilik axborotni taqdim etishdan iborat. Mutaxassislarning fikriga ko‘ra, bunday taqqoslashlar bilan haqiqiy kashfiyotlar kamdan-kam hollarda yuz beradi. Qoida tariqasida deyarli

barcha kompaniyalar o‘z raqobatchilarini diqqat bilan kuzatib boradilar va ularning kuchli tomonlaridan kamroq xabardor bo‘lishadi;

- tashqi tarmoq ichidagi benchmarking (estrodiol) - solishtirma taqqoslashni amalga oshiruvchi bo‘limlarni taqqoslash, sanoatning umumiy sanoatidagi eng yaxshi tashkilotlarning o‘xshash birliklari bilan taqqoslash. Ushbu turdagi qiyosiy ko‘rsatkichlar, tashkilotning bir xil sanoat bilan shug‘ullanadigan, lekin bevosita raqobatchilardan tashqari boshqa tashkilotlarning o‘xshash bo‘linmalari bilan taqqoslashni amalga oshiradigan birliklarni taqqoslab, biror narsaga ega bo‘lishlari mumkin bo‘lgan holatlarda qo‘llaniladi;
- tashqi sektorlararo benchmarking - bu turdagi benchmarking korxonalar va tashkilotlarning faoliyatini funksiyalar emas, balki jarayonlarga yo‘naltirilgan holda qayta ko‘rib chiqish zarurati bilan bog‘liq. Ushbu turdagi qiyosiy ko‘rsatkichlar an’anaviy funktsional modellardan farqli, korxonaning yuqori darajadagi modeli bo‘lgan biznes-jarayonlarning tarmoqlararo tasnifi modeliga asoslangan. Milliy iqtisodiyotning turli sohalari va faoliyat sohalari biznes-jarayonlari to‘g‘risida umumiy fikr beradi;
- qo‘shma tarmoqlar va tashqi qiyosiy ko‘rsatkichlar - eng keng tarqalgan yondashuv ichki va tashqi qiyosiy ko‘rsatkichlarning kombinatsiyasi hisoblanadi. Odatda eng yaxshi natijalarni bergan bu kombinatsiya.[28]
- vertikal benchmarking - to‘liq ishlab chiqarish tsiklini yoki butun institutning faoliyatini qamrab oluvchi eng yaxshi yutuqlarni qidirish, o‘rganish va qo‘llash usulidir;
- gorizontal qiyoslash - bu jarayonni va tashkilot faoliyati natijalarini takomillashtirishga yordam beradigan alohida operatsiyalar, texnologiyalarni izlash, o‘rganish va qo‘llash usulidir.

Sinov turlarini tasniflashni taklif qilish kengaytirilishi mumkin va tashkilotda benchmarkingni tasniflashning asosiy xususiyati iqtisodiy shaxsning salohiyati bo‘lishi kerak. Shunday qilib, G.S. Merzlikina, L.S. Shaxovskaya korxonaning iqtisodiy hayotiyligi doirasida bozor, ishlab

[28] Бенчмаркинг – менеджмент или шпионаж? – 2007. – URL : http://www.mdmarketing.ru/articles/html/article10220.html

chiqarish va moliyaviy imkoniyatlarni ajratib turishni taklif qiladi. Tavsiya etilgan tasnifga koʻra, bozor, iqtisodiy va moliyaviy qiyosiy koʻrsatkichlarni ajratib koʻrsatish maqsadga muvofiqdir.

Bozorda taqqoslash - raqobatchilarning marketing boʻyicha eng yaxshi amaliyotlarini solishtirish va ularning bozor imkoniyatlariga ega va bozorda ularning oʻrniga ega boʻlgan bozor muhiti bilan oʻzaro aloqasini taqqoslash. Siz bozorda raqobatbardosh ustunliklarni muntazam ravishda kuzatib borish, mahsulotlarning raqobatbardoshligini oshirish va korxona oʻzini doimiy nazorat qilish tizimi orqali bozor holatini kuzatish imkonini beradigan, bozorni qiyoslashni tez-tez amalga oshirish tavsiya etiladi.

Ishlab chiqarishni qiyoslash - raqobatlashayotgan korxonalarning ishlab chiqarish jarayonlarini, ishlab chiqarish texnologiyalari, foydalanilgan mashina va uskunalar, moddiy resurslar va ishlab chiqarish xodimlarini mahsulotning sifatini yaxshilash, ishlab chiqarish jarayonini pasaytirish orqali bozor ulushini saqlab qolish va yanada koʻpaytirish maqsadida ishlab chiqarishning oʻz imkoniyatlarini bilan taqqoslash.

Tayanch soʻz va iboralar. Faoliyat takomillashuvi modeli. ISO 9000:2000 standarti tamoyillari. ISO 9001 ning ISO 9004 dan farqi. Benchmarking.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. ISO tashkilotining maqsadlari nimalardan iborat?
2. Konsalting xizmatlarining oʻziga xos xususiyatlarini tushuntirib bering.
3. ISO standartlarining mohiyatini aytib bering.
4. Konsalting xizmatlari marketingining mohiyatini izohlab bering.
5. Benchmarkingning mazmunini tushuntirib bering.
6. Benchmarkingning rivojlanish bosqichlari va turlarini tushuntirib bering.
7. Oʻzbekiston konsalting xizmatlari bozorining joriy holatini tushuntirib bering
8. Benchmarking turlarini sanab bering.

X BOB. PROGNOZLASH VA REJALASHTIRISH

10.1. Prognozlashning mohiyati, turlari va biznesdagi o‘rni.
10.2. Rejalashtirish mohiyati va mazmuni.

10.1. Prognozlashning mohiyati, turlari va biznesdagi o‘rni

Prognozlar har bir tijorat tashkiloti va har bir ahamiyatli boshqaruv qarori uchun hayotiy zaruratdir. Prognozlashtirish korporativ uzoq muddatli rejalashtirishning asosi bo‘lib xizmat qiladi. Har kuni menejerlar kelajakda nima bo‘lishini bilmagan holda qaror qabul qiladilar. Kelajakni aniq baholash prognozlashtirishning bosh maqsadidir. Nimadir qilishni boshlashdan oldin malakali prognozga ega bo‘lish lozim va uning asosida o‘z faoliyatini rejalashtirish mumkin. Moliyalashtirish doirasida prognozlar asosiy budjet rejalashtirishning va xarajatlarni nazorat qilishning asosi (vositasi) hisoblanadi.

Marketing mahsulotning yangi turlarini rejalashtirishda, personalni savdoga rag‘batlantirish, shuningdek, boshqa tayanch qarorlar qabul qilishda savdoni prognozlashtirishga tayanadi. Operatson menejerlar prognozlardan strategik qarorlar qabul qilish (texnologik jarayonlarni tanlash, ishlab chiqarish quvvatlarini rejalashtirish, uskunalarni joylashtirish) va ishlab chiqarishni rejalashtirishning joriy masalalarini hal qilish uchun (kalendar rejalarini tuzish va moddiy zaxiralarni rejalashtirish) foydalanadilar. Eslashjoizki, oliy prognoz odatdaboim aydi (iqtisodiy faoliyatga barcha aniqliklarni oldindan ko‘rish imkonini cheklovchi juda ko‘p omillar ta’sir ko‘rsatadi). Oliy prognozni qidirish o‘rniga amaliyotda prognozlarni doimiy to‘g‘rilab borishni ham da aniq boim agan prognozlar bilan yashashni o‘rganish lozim. Bu prognozlashtirish metodologiyasini takomillashtirishdan voz kechish degani emas. Ongli ravishda, haqiqatga yaqin darajada yaxshi prognozlash metodologiyasini topishga harakat qilish lozim.

Talabni prognozlashtirish rejalashtirish jarayonining boshlang‘ich nuqtasi hisoblanadi. Agar firma bozorga yangi mahsulot va xizmatlar bilan chiqishga harakat qilsa, avvalo mahsulotga talabning salohiyatli darajasini baholash zarur. Buning uchun uni qaytadan ishlab chiqish

shart emas. Dastlab bozorda yangi mahsulotga bo‘lgan yopiq talabni va mavjud bozorning qanday qismini egallash mumkinligini aniqlash lozim. Shuning uchun prognozlashtirish uchun faqat mahsulot konsepsiyasi kerak.

Qachonki tovar va xizmatlar ipidan ignasigacha ishlab chiqilsa, talab prognozida raqobatchilar tomonidan taklif etilgan o‘xshash tovarlar oldida yangi tovar qanday afzalliklarga ega ekanligiga asoslangan holda ko‘rib chiqish mumkin. Talabni prognozlashtirish kompaniya xizmatlarga talab hisobi bilan taklif etishi mumkin bo‘lgan xizmatlar miqdorini va tashkilotning salohiyatli quvvatini baholaydi. Prognozga mos keluvchi miqdor taqdim etilishi lozim, taxminiy narxni belgilash zarur, shuning uchun yillik daromad prognoz qilingan talabga bogiiq. Daromadni prognozlashtirish bozorga xizmatlarni taklif etish kerakmi yoki yo‘qmi muammosini hal qilish uchun juda muhim. Bu yillik budjet va zararsizlik tahlilini olib borish imkonini beradi. Boshqa ko‘pgina operatsion qarorlar kabi prognozlashtirish uslubini tanlash iqtisodiy qarorlarga ham tegish 1 idir. Shuning uchun ham har bir uslub moliyaviy nuqtayi nazardan ko‘rib chiqilishni talab qiladi. Prognozlashtirishda alohida e ‘tiborga loyiq omillar quyidagilar hisoblanadi:

1. Vaqt	Prognozning vaqtincha masofasi
	Prognozning zaruriy tezligi
	Qoplanishning zaruriy chastotasi
2. Zaxiralarga talablar	Matematik murakkablik, qulay kompaniya
	Kompyuter zaxiralari
	Moliaviy zaxiralar
3. Dastlabki xarakteristikalar	Daslabki ma’lumotlarning qulayligi
	O‘zgaruvchanlik chastotasi va tebranish diapazoni
	Tashqi barqarorlik
4. Talab qilingan oxirgi xarakteristikalar	Detallilik va kichraytirish darajasi
	Aniqlik

Kamdan-kam hollarda xizmatlarni prognozlashtirish nafaqat yig‘ma prognozlashtirishni, shuningdek, faoliyatni har soatda, kunda ko‘rib chiqadi, shu bilan birga ishlab chiqarish korxonasini prognozlashtirish kabi haftalik, oylik (katta interval) yig‘ma prognozlarni ham ko‘rib chiqadi.

Prognozlashtirishning barcha uslublari to‘rt guruhga bo‘linadi[29]:

1. Ekspert (ekspertlar fikriga asoslanadi).

2. Hisob (mijozlar talablarining jami tanloviga asoslanadi).

3. Vaqtincha qatorlarni tuzish (trendlar asosida).

4. Assotsiativ yoki sabab-shartli (talabga ta’sir etuvchi omillar va o‘zgaruvchilarni birlashtiruvchi regrission tahlil).

Uslublardan har biri o‘z plus va minuslariga ega, shuning uchun ham qarorlar qabul qilish uchun bir qancha uslublardan foydalaniladi. Har qanday holatda ham talabni prognozlashtirish prognozlashtirish uchun asosdir.

Biznesda prognozlash - bu tarixiy ma’lumotlar, joriy ko‘rsatkichlar va bozor ko‘rsatkichlari tahlili asosida kelajakdagi voqealar va tendentsiyalarni baholash jarayoni. Prognozlar korxonalarga o‘zgaruvchan bozor sharoitlariga moslashish, o‘z faoliyatini rejalashtirish va strategik qarorlar qabul qilish imkonini beradi.

Biznesda prognozlashning ahamiyati

Prognozlash biznesmenlar va menejerlar qo‘lida muhim vositadir, chunki:

- **Aniq qarorlar qabul qilishda yordam beradi**: Prognozlar kompaniyalarga turli stsenariylardan o‘tishga va ularning operatsiyalar va foydaga ta’sirini baholashga imkon beradi.
- **Risklarni boshqarish**: Prognozlash kompaniya duch kelishi mumkin bo‘lgan xavf va tahdidlarni aniqlashga yordam beradi va ularni kamaytirish yoki yo‘q qilish strategiyasini ishlab chiqadi.
- **Resurslarni optimallashtirish**: kelajakni bashorat qilish uchun ma’lumotlarni tahlil qilish kompaniyalarga o‘z resurslarini yanada samaraliroq taqsimlash va rivojlanishning asosiy yo‘nalishlariga e’tibor qaratish imkonini beradi.
- **Yaxshilangan rejalashtirish**: Prognozlash kompaniyalarga kelajakdagi bozor o‘zgarishlariga moslashtirilgan aniqroq va real rejalar tuzishga yordam beradi.
-

[29] Чейз Р., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р. Производственный и операционный менеджмент. 10-е изд. Учебное пособие. — М.: «Вильямс», 2008. 704 с.

Prognozlash usullari

Biznesda prognozlash[30] muayyan vaziyatga, mavjud ma’lumotlarga va kompaniya maqsadlariga qarab ishlatilishi mumkin bo‘lgan turli xil usullar va yondashuvlarni o‘z ichiga oladi. Biznesda qo‘llaniladigan asosiy prognozlash usullaridan ba’zilari:

1. Miqdoriy usullar. Statistik prognozlash: Statistik prognozlash kelajakdagi natijalarni bashorat qilish uchun tarixiy ma’lumotlar va statistik modellardan foydalanadi. Statistik prognozlash misollari qatoriga chiziqli regressiya, eksponensial tekislash va avtoregressiya kiradi.

- Vaqt seriyasi: Vaqt seriyasi usuli mavsumiylikni, tendentsiyalarni va tsikllarni aniqlash uchun vaqt davomida qiymatlar ketma-ketligini ko‘rib chiqish orqali tarixiy ma’lumotlarni tahlil qiladi. Ushbu yondashuv sotishni prognozlash, inventarizatsiya va ishlab chiqarishni rejalashtirish uchun ishlatiladi.
- Mashinani o‘rganish: Neyron tarmoqlari, qarorlar daraxtlari va klasterlash algoritmlari kabi mashinani o‘rganish usullari katta hajmdagi ma’lumotlarni tahlil qilish va ko‘plab o‘zgaruvchilar va ular orasidagi munosabatlarni hisobga oladigan murakkab bashoratli modellarni yaratish uchun ishlatilishi mumkin.

2. Sifatli usullar. Mutaxassislarning mulohazalari: Ushbu usul kelajakdagi voqealar bo‘yicha o‘z bashoratlari va taxminlarini taqdim etadigan sohadagi mutaxassislarning fikrlari va tajribalariga asoslanadi. Eng aniq prognozlarni olish uchun siz Delphi usulidan foydalanishingiz yoki mutaxassislar bilan guruh muhokamasini o‘tkazishingiz mumkin.

- Ssenariy tahlili: Stsenariy tahlili kelajakda mumkin bo‘lgan turli stsenariylarni ishlab chiqish va ularning ehtimoli va biznesga ta’sirini baholashni o‘z ichiga oladi. Ushbu usul kompaniyalarga yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan turli vaziyatlarni hal qilish uchun strategiyalarni ishlab chiqishga yordam beradi.

3. Aralash usullar. Birlashtirilgan modelni bashorat qilish usullari barcha mavjud ma’lumotlarni va ular o‘rtasidagi munosabatlarni hisobga

[30] Чейз Р., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р. Производственный и операционный менеджмент. 10-е изд. Учебное пособие. — М.: «Вильямс», 2008. 704 с.

olish uchun miqdoriy va sifat usullaridan yondashuv va usullardan foydalanadi. Bu ko‘plab omillar va mumkin bo‘lgan natijalarni hisobga oladigan aniqroq va ishonchli bashorat qilish imkonini beradi.

Ba’zi aralash prognozlash usullari quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- Ansambl usullari: Ansambl usullari bir nechta prognozlash modellaridan foydalanishni va ularning natijalarini yanada aniqroq va ishonchli prognoz qilish uchun birlashtirishni o‘z ichiga oladi. Ansambl usullariga misol qilib qoplash, kuchaytirish va stacking kiradi.
- Ierarxik prognozlash: Ierarxik prognozlash mintaqaviy, milliy va global kabi ierarxiyaning turli darajalarida prognozlar qilishni va keyin umumiy prognozni ishlab chiqarish uchun natijalarni jamlashni o‘z ichiga oladi. Bu tahlilning turli darajalarida turli omillar va munosabatlarni hisobga olish imkonini beradi.
- Strukturaviy tahlil usullari: Strukturaviy tahlil murakkab prognozlash modellarini yaratish uchun iqtisodiy ko‘rsatkichlar, bozor sharoitlari va texnologik tendentsiyalar kabi turli o‘zgaruvchilar va omillar o‘rtasidagi munosabatlarni hisobga oladi.

4. Uzluksiz bashorat qilish. Doimiy o‘zgarib turadigan biznes muhitida kompaniyalar nafaqat bir martalik prognozlarni yaratishi, balki ularni doimiy ravishda yangilab turishi va yangi axborot va bozor sharoitlariga moslashtirishi kerak. Uzluksiz prognozlash tashkilotlarga real vaqt rejimida ma’lumotlarni to‘plash va tahlil qilish, o‘z prognozlari va strategiyalarini o‘zgartirish va yuzaga kelgan o‘zgarishlarga tezroq javob berish imkonini beradi.

Prognozlash zamonaviy biznes muvaffaqiyatida asosiy rol o‘ynaydi, bu kompaniyalarga ongli qarorlar qabul qilish va tez o‘zgaruvchan bozor sharoitlariga moslashish imkonini beradi. Prognozlashning turli usullaridan, shu jumladan miqdoriy, sifatli va aralash yondashuvlardan foydalanish aniqroq va ishonchli prognozlarni yaratishga imkon beradi, bu kompaniyani boshqarish samaradorligini oshirishi va uning muvaffaqiyati va o‘sishiga hissa qo‘shishi mumkin.

Biznesda prognozlashdan muvaffaqiyatli foydalanish uchun quyidagilar tavsiya etiladi:

- **Prognozlashning asosiy maqsadlari va qo‘llanilishini aniqlash**: Biznesning qaysi jihatlari prognoz qilishni talab qiladigan aniq belgilang va kompaniyangizning o‘ziga xos ehtiyojlari va xususiyatlarini hisobga oling.
- **Tegishli prognozlash usullarini tanlash**: Mavjud ma’lumotlarni baholang, eng mos o‘zgaruvchilar va omillarni aniqlang va maqsadlaringiz va shartlaringizga eng mos keladigan prognozlash usullarini tanlang.
- **Xodimlarning malakasini o‘rgatish va rivojlantirish**: Prognozlash muvaffaqiyati ko‘p jihatdan ma’lumotlar tahlili bilan shug‘ullanadigan xodimlarning bilim va ko‘nikmalariga bog‘liq. Xodimlarni o‘qitish va malakasini oshirishga sarmoya kiritish ularga prognozlash vositalari va usullaridan samaraliroq foydalanish imkonini beradi.
- **Natijalarni baholash va monitoring qilish**: Prognozlarning to‘g‘riligi va sifatini, shuningdek ularning qarorlar va biznes natijalariga ta’sirini tizimli ravishda baholash prognozlash jarayonini yaxshilashga yordam beradi va qo‘shimcha rivojlanish va takomillashtirish yo‘nalishlarini aniqlashga yordam beradi.
- **Moslashuvchanlik va moslashuvchanlik**: O‘zgarishga tayyorlik va yangi vaziyatlar va sharoitlarga tezda moslashish prognozlashda muvaffaqiyatga erishishning asosiy omillari hisoblanadi. O‘zgaruvchan ma’lumotlar va bozor tendentsiyalari asosida prognozlarni muntazam ravishda ko‘rib chiqish va yangilash kompaniyangizga dolzarb bo‘lib qolishiga va yangi muammolarga moslashishiga yordam beradi.

Biznesda prognozlash rejalashtirish, risklarni boshqarish va resurslarni optimallashtirish uchun qimmatli vositadir. Ma’lumotlardan to‘g‘ri foydalanish va prognozlash usullarini tanlash kompaniyangizga uzoq muddatli muvaffaqiyatga erishishga va strategik maqsadlariga erishishga yordam beradi.

Prognozlash tizimi ma’lum bir xususiyatlar bo‘yicha tuzilgan ma’lum bir xo‘jalik yurituvchi subyektning kelajakdagi holatining prognozlarini ishlab chiqishning mumkin bo‘lgan usullarini belgilash orqali shakllantiriladi. Axborot manbalariga, uni qayta ishlash

texnologiyasiga va olingan natijalarga qarab, ekologik prognozlash usullari nisbatan katta ikki guruhga bo‘linadi: 1) faktik; 2) evristik.

Haqiqiy prognozlash usullari vaqt o‘tishi bilan butun populyatsiyada yoki prognoz ob’ektining individual xususiyatlarida (ko‘rsatkichlarida) batafsil o‘zgarishlarni tavsiflovchi faktik materiallardan foydalanishga asoslangan. Bu guruhdagi asosiylari ekstrapolyatsiya usullari, funksiyalar, korrelyatsiya-regressiya modellaridir.

Ekstrapolyatsiya usuli murakkab ishlab chiqarish tizimlarining rivojlanishini bashorat qilishning asosiy usullaridan biridir: u o‘rganilayotgan ob’ektning rivojlanishini belgilovchi omillar o‘zgarmasligi haqidagi taxminga asoslanadi. Shu munosabat bilan ekstrapolyatsiya usulining mohiyati ob’ektning o‘tmishdagi rivojlanish qonuniyatlarini uning kelajagiga kengaytirishdan iborat.

Funksiya usuli deganda matematik va statistik prognozlash usullari tushuniladi, ular avtokorrelyatsiya deb ataladigan funktsiyalardan foydalanishga asoslangan (avtokorrelyatsiya - bu vaqt qatorining qo‘shni a’zolari o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlarning ifodasidir). Avtokorrelyatsiya funksiyalaridan foydalangan holda prognozlash jarayoni ketma-ket ikki bosqichdan iborat. Birinchidan, prognozlash muammosi shakllantiriladi va uni hal qilish mezonlari aniqlanadi, so‘ngra ishlab chiqarish tizimining parametrlarini vaqt bo‘yicha rivojlanish jarayonini aks ettiruvchi vaqt seriyasidan foydalanib, kelajakdagi davr uchun bashorat qilingan qiymat aniqlanadi, mavzu. o‘rtacha kvadratlarni bashorat qilish xatolarini minimallashtirish.

10.2. Rejalashtirish mohiyati va mazmuni

Rejalashtirish - milliy iqtisodiyotning turli darajalarida (mikrodarajada - korxonalar va ularning ayrim bo‘linmalari, shuningdek, korxonalar guruhlari, tarmoklar, sektorlar va mintaqalar miqyosida; makrodarajada - mamlakatning butun iqtisodiyoti miqyosida) ijtimoiyiqtisodiy jarayonlarni tartibga solish va boshqarish shakllari. Joriy, qisqa muddatli (oylik, choraklik, yillik), o‘rta muddatli (5 yillik) va istiqboldagi - uzoq muddatli (10-15 yillik) rejalashtirishga bo‘linadi.

Sovet iqtisodiyotida xalq xo‘jaligini markazlashtirilgan rejalashtirish xo‘jalik mexanizmining asosiy bo‘g‘ini hisoblangan va direktiv, manzilli, barcha xo‘jalik yurituv sub’yektlar uchun majburiy bo‘lgan. Rejalar tizimi mamlakatni iqtisodiy va ijtimoiy rivojlantirishning yagona xalq xo‘jaligi rejasi, tarmoklar va mintaqalar rejalari, shuningdek, korxonalar rejalarini o‘z ichiga olgan. Rejalashtirishni davlat miqyosida maxsus organlar - SSSR Davlat plan (rejalashtirish) qo‘mitasi va ittifokdosh respublikalar Davlat plan (rejalashtirish) qo‘mitalari hamda ularning viloyat, tuman bo‘linmalari ishlab chiqqan. 1928-yildan boshlab SSSRda xalq xo‘jaligini rivojlantirishning 5 yillik rejalari amaliyotga kiritilgan va bu tartib 1991-yilga qadar saqlanib keldi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida rejalashtirish korxonalar darajasida biznes rejalar tuzish shaklida (ichki firma rejalashtirish), kompaniyalar guruchlari darajasida korporativ rejalar shaklida amalga oshiriladi. Bir qator rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlarda makrodarajada rejalashtirish davlat tomonidan tartibga solishning muhim va keng tarqalgan shakli bo‘lib keldi. 1950-yillar o‘rtalaridan bu mamlakatlarda indikativ rejalashtirish, ya’ni tavsiya etiladigan, maslahat tarzidagi rejalashtirish amalga oshirila boshladi. Bunday rejalashtirish Fransiya va Yaponiyada o‘tgan asrning 1970-yillariga qadar, ayrim mamlakatlar, Mas, Koreya Respublikasi va Tayvanda 1980-yillar o‘rtalarigacha amal qildi. Indikativ rejalarda ishlab chiqarish va iste’mol hajmlari, tuzilmasi, o‘sish sur’atlari, narxlar dinamikasi, eksport va import, investitsiyalar va boshqalarning asosiy ko‘rsatkichlari belgilanadi. Shuningdek, bu rejalarda bozor sub’yektlarini qo‘yilgan maqsadlarni bajarish, rejali indikatorlar (ko‘rsatkichlarni amalga oshirish) sari yo‘naltirilgan iqtisodiy stimullar tizimi, daromadlar va bandlik, soliklar bo‘yicha bevosita va bilvosita dastaklari ham keltiriladi.

Bu umumiy rejalar tizimi, shuningdek, milliy iqtisodiyotning ayrim sektorlari va tarmoqlarini rivojlantirish rejaprognozlarini ham o‘z ichiga oladi. Reja bo‘yicha tanlangan ustuvorliklarni moliya va sanoat guruhlari, tadbirkorlar uyushmalari, kasaba uyushmalari va boshqa manfaatli guruhdar bilan kelishib olish tartibi indikativ rejalashtirishning

tarkibiy unsuri hisoblanadi. Xuddi shu mexanizmlar muayyan davr davomida davlat boshqaruvidagi bunday shaklning iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligini ta’minladi. 1970-yillarning o‘rtalaridan boshlab boshqarishni markazlashtirmaslik jarayonlari ta’sirida indikativ rejalashtirish tizimi parchalanib ketdi va uning o‘rniga uzoq muddatli strategik rejalashtirish usuli qaror topdi.

Davlatning rejalashtirish faoliyatida davlat buyurtmalari, kontraktlar tizimi vositasida amalga oshiriladigan biron-bir tarmoqni rivojlantirishga doir umumiy va maxsus davlat dasturlari hamda loyihalari — dasturlar bo‘yicha boshqarish markaziy o‘rinni egalaydi. Mas, Fransiyada umummilliy 5 yillik rejalar aksariyat holatda tadqiqot harakteriga ega. Uning tarkibiy qismi sherik hamkorlar — tadbirkorlar, markaziy va mahalliy hokimiyat organlari, kasaba uyushmalari va boshqa jamoatchilik intlari tomonidan birgalikda moliyalashtirishni nazarda tutadigan loyihalardan iborat. Yaponiyada 5 yillik rejaning mohiyatini kelajak davrda mamlakatni ijtimoiyiktisodiy rivojlantirishning konsepsiyasi tashkil etadi.

O‘zbekistonda ham xukumat tomonidan Iqtisodiyot vazirligi va boshqa vazirliklar va idoralar ishtirokida strategik rejalashtirish tizimini barpo etish, shuningdek, mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning 10-15 yilga mo‘ljallangan uzoq muddatli dasturlarini ishlab chiqish va amalga oshirish ishlari olib borilmoqda. O‘zbekiston Respublikasining Kadrlar tayyorlash milliy dasturi, 2004—2006-yillarda fermer xo‘jaliklarini rivojlantirish konsepsiyasi (2003), O‘zbekiston Respublikasi aholisini 2010-yilgacha bo‘lgan davrga mo‘ljallangan ijtimoiy himoya tizimining yagona konsepsiyasi (1995) va boshqa o‘rta va uzoq muddatli dasturlar ishlab chiqilgan. O‘zbekistonda davlataksiyadorlik korxonalarining rejalari negizini davlat buyurtmasi tizimi tashkil etadi.

Rejalashtirishning turlari orasida ijtimoiy rejalashtirish alohida ahamiyatga ega. Bunday rejalashtirish milliy iqtisodiyotning ijtimoiyiktisodiy samaradorligini oshirish, ijtimoiy jarayonlarni okilona boshqarishning o‘ziga xos shakli hisoblanadi. Bunday rejalashtirishda ijtimoiy sohani rivojlantirish va aholi turmush darajasi va sifatini

tavsiflaydigan boshqa barcha ko‘rsatkichlarni rejalashtirish nazarda tutiladi.

Korxona resurslarini rejalashtirish (ERP)[31] – bu asosiy biznes jarayonlarini birlashtirilgan holda boshqarish bo‘lib, ko‘pincha real vaqt rejimida dasturiy ta’minot va texnologiyalar yordamida amalga oshiriladi. ERP odatda biznes boshqaruvi dasturlarining bir toifasi sifatida tanilgan bo‘lib, tashkilot ko‘plab biznes faoliyatlaridan ma’lumotlarni yig‘ish, saqlash, boshqarish va tahlil qilish uchun foydalanishi mumkin bo‘lgan turli xil dasturlardan iborat majmua hisoblanadi. ERP tizimlari mahalliy yoki bulutli asosda bo‘lishi mumkin. So‘nggi yillarda bulutli dasturlar internetga ulanish imkoniyati bo‘lgan har qanday joydan ma’lumotlarning osongina mavjud bo‘lishidan kelib chiqqan holda samaradorlikning oshishi tufayli ommalashdi.

ERP umumiy ma’lumotlar bazalari yordamida asosiy biznes jarayonlarining integratsiyalashgan va doimiy yangilanadigan ko‘rinishini taqdim etadi. ERP tizimlari biznes resurslarini (naqd pul, xomashyo, ishlab chiqarish quvvati) va biznes majburiyatlarining holatini (buyurtmalar, xarid buyurtmalari, ish haqi) kuzatib boradi. Tizimni tashkil etuvchi dasturlar turli bo‘limlar (ishlab chiqarish, xarid qilish, savdo, buxgalteriya va boshqalar) o‘rtasida ma’lumotlarni almashadi. ERP barcha biznes funksiyalari o‘rtasida axborot oqimini ta’minlaydi va tashqi tomonlar bilan aloqalarni boshqaradi.

Gartner ma’lumotlariga ko‘ra, global ERP bozorining hajmi 2021 yilda 35 milliard dollar deb baholangan. Dastlabki ERP tizimlari katta korxonalarga qaratilgan bo‘lsa-da, kichik korxonalar ham tobora ko‘proq ERP tizimlaridan foydalanmoqda.

ERP tizimi turli tashkilot tizimlarini birlashtiradi va xatoliksiz tranzaktsiyalar va ishlab chiqarishni osonlashtiradi, shu bilan tashkilotning samaradorligini oshiradi. Biroq, ERP tizimini rivojlantirish an’anaviy tizim rivojlanishidan farq qiladi. ERP tizimlari odatda ma’lumotlar bazasi sifatida ma’lumotlar omborini ishlatadigan turli xil kompyuter texnikasi va tarmoq konfiguratsiyalarida ishlaydi.

[31] Голенищев Э.П., Клименко И.В. Информационное обеспечение систем управления. Учебное пособие. — Ростовна-Дону.: Феникс, 2009. 123 с.

ERP tizimlari odatda quyidagi xususiyatlarga ega:

- **Yagona tizim:** ERP tizimi barcha bo‘limlar va jarayonlar uchun yagona platformani ta’minlaydi.
- **Real vaqt rejimida ishlash:** Tizim ko‘p hollarda real vaqt rejimida ishlaydi.
- **Umumiy ma’lumotlar bazasi:** Barcha ilovalar uchun qo‘llab-quvvatlanadigan yagona ma’lumotlar bazasi mavjud.
- **Modullar bo‘yicha bir xil ko‘rinish va sezgirlik:** ERP tizimining barcha modullari bir xil ko‘rinish va sezgiga ega.
- **O‘rnatish va integratsiya:** Tizimni o‘rnatish axborot texnologiyalari bo‘limi tomonidan murakkab ilovalar va ma’lumotlarni integratsiyalash orqali amalga oshiriladi, agar o‘rnatish kichik qadamlar bilan amalga oshirilmasa.
- **Joylashtirish variantlari:** Tizimni joylashtirish variantlari on-premises (korxonada), bulutda joylashgan yoki SaaS (dasturiy ta’minot sifatida xizmati) bo‘lishi mumkin.

Rejalashtirish uslubiyati[32] – iqtisodiyotni boshqarishning turli bo‘g‘inlarida, jumladan, korxonalarni boshqarishda rejalarni ishlab chiqish usullari majmuasidir. Avvalgi rejali iqtisodiyot sharoitlarida u avvalo reja organlarining, ham sobiq ittifoq miqyosida, ham alohida respublikalar miqyosida amal qilgan iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishning asosiy yo‘nalishlarini ishlab chiqish bo‘yicha uslubiy ko‘rsatmalarga tayanar o‘di. Iqtisodiyotning muhim soha va tarmoqlarini joriy va istiqbolli rejalashtirish ushbu ko‘rsatmalar asosida amalga oshiriladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida korxonalar o‘z faoliyatini rejalashtirishni mustaqil ravishda amalga oshiradi. Biroq bu rejalashtirishning tekshirib ko‘rilgan va foydali usullaridan voz kechishni anglatmaydi. Bugungi sharoitlarda ham korxonalar faoliyatini rejalashtirish-texnik-iqtisodiy hisob-kitoblar, progressiv norma va normativlar, iqtisodiy tahlil, muqobil variantlarni tanlashga asoslanadi. Rejalashtirishning eng ko‘p tarqalgan usullari qatoriga quyidagilarni: balans, normativ, iqtisodiy-matematik, statistik, omillar bo‘yicha, ko‘p variantli hisob-kitob usuli kabilarni kiritish mumkin. Rejalarning

[32] Костров А.В. Основы информационного менеджмента. Учебное пособие. — М.: ФиС, 2009. 243 с.

asoslanganlik darajasini oshiruvchi va ularni tezda amalga oshirilishiga xizmat qiluvchi, shuningdek, tavakkalchilik va vujudga kelishi mumkin bo‘lgan talofatlarni kamaytiruvchi usul eng samarali usul hisoblanadi.

Hozirgi paytda balans usulining ahamiyati oshib bormoqda. Ushbu usulning mohiyati, o‘zaro aloqada bo‘lgan ko‘rsatkichlarni solishtirish bilan ifodalanadi. Balans usuli asosida korxonaning ishlab chiqarish vositalari, ishchi kuchi, ishlab chiqarish quvvatiga bo‘lgan talablari va ularning manbalari aniqlanadi. Bundan kelib chiqqan holda moddiy balans, ishlab chiqarish quvvatlari balansi, ishchi kuchi balansi, ish vaqti balansi, qiymat balansini ajratib ko‘rsatish mumkin. Balanslar, qoidaga ko‘ra, o‘htiyojlar va ularga mos keluvchi resurslarning mavjudligi yoki manbalarini o‘z ichiga oluvchi, o‘zaro moslashuvchi jadval shaklida tuziladi.

Balans usuli normativ usuli bilan birgalikda qo‘llanadi. Normativ usulida resurslarni sarflashning yo‘l qo‘yish mumkin bo‘lgan o‘ng yuqori va o‘ng quyi chegaralari aniqlanadi. Bunda ishlab chiqarishni rejalashtirish va tashkil o‘tishda norma va normativ kabi tushunchalardan foydalaniladi.

Norma (me’yor) – bu, belgilangan sifatdagi mahsulot birligi (ish, xizmat) tayyorlash uchun sarflanuvchi xom ashyo, material, yoqilg‘i, o‘nergiya va boshqa resurslardan foydalanishning yo‘l qo‘yilishi mumkin bo‘lgan maksimal yoki minimal chegarasidir. Agar resurslardan foydalanish normalarini kamaytirish mahsulot sifatining pasayishiga yoki belgilangan standartlar talablarining buzilishiga olib keladigan bo‘lsa, u holda bu normalarni kamaytirish mumkin emas.

Normativ – bu, nisbiy kattalik bo‘lib, asosan foizlar yoki koeffisientlar yordamida aks o‘ttiriladi. U mehnat vositalari va predmetlaridan foydalanish darajasini, ularning har bir maydon birligi, og‘irlik birligi, hajm birligiga sarflanishini tavsiflab beradi. Norma va normativlar progressiv tavsifga ega bo‘lishi, ya’ni ularni ishlab chiqishda zamonaviy fan, texnika va texnologiya rivojlanishining darajasi, mehnat va ishlab chiqarishni tashkil o‘tish, ishlab chiqarish quvvatlaridan to‘liq foydalanish hamda ilg‘or korxonalarning tajribalarini hisobga olish zarur. Shuningdek, ular doimiy ravishda qayta ko‘rib chiqilishi,

o‘skirgan norma va normativlar yangi, xo‘jalik hayoti va davr talablariga javob beruvchi norma va normativlar bilan almashtirilishi lozim.

Xo‘jalik yuritishning bozor tizimiga xos bo‘lgan iqtisodiy munosabatlar rivojlanishning noaniqligi, korxona iqtisodiyoti rivojlanishining mos keluvchi yo‘nalishlarini ishlab chiqish zaruriyatini belgilab beradi. Bu vazifa amalda rejalashtirish va bashorat qilish yordamida amalga oshiriladi.

Bashorat – bu, korxona, obyekt yoki hodisaning kelajakdagi ahvoli va ularni amalga oshirish variantlari va muddati to‘g‘risidagi ilmiy jihatdan asoslangan mulohazadir. Bashoratlarni ishlab chiqish jarayoni bashorat qilish, ya’ni kelajakni hozirgi paytdan kelib chiqqan holda oldindan ko‘ra bilish deb ataladi.

Korxona hamda butun iqtisodiyot miqyosida bashorat qilishning ob’ektlari sifatida iqtisodiy, ijtimoiy, fan-texnika va boshqa jarayon va hodisalarni ko‘rsatish mumkin. Korxonalar faoliyatida iqtisodiy bashoratlar alohida va yetakchi o‘rin egallaydi. Ularning asosiy vazifalari qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin: rivojlanish maqsadlarini belgilash, optimal yo‘nalishlar va ularga o‘rishish vositalarini izlab topish, resurslarni va qo‘yilgan vazifalarni bajarish muddatlarini belgilash, korxona rivojlanishiga ta’sir ko‘rsatishi mumkin bo‘lgan cheklashlarni aniqlash.

Rejalashtirish – qaror qabul qilishning uzluksiz bir jarayoni bo‘lib, bu jarayon davomida korxona faoliyati va rivojlanishining maqsad va vazifalari atrofda ro‘y berayotgan o‘zgarishlarni inobatga olgan holda vaqt bo‘yicha aniqlanadi va belgilanadi hamda ularni amalga oshirish uchun resurslar aniqlanadi. Mazmuniga ko‘ra, rejalashtirish texnik-iqtisodiy va tezkor-ishlab chiqarish turlariga bo‘linadi.

Texnik-iqtisodiy rejalashtirish korxona faoliyatining barcha (iqtisodiy, texnik, ijtimoiy va hokazo) jihatlarini qamrab oluvchi rejalashtirish turi bo‘lib, asosan bir yilga mo‘ljallangan iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish rejasi shaklida amalga oshiriladi. Mazkur rejalashtirish turining soddalashtirilgan ko‘rinishi ko‘pincha korxona faoliyatining yillik rejasi deb ataladi.

Tezkor-ishlab chiqarish rejalashtirish texnik-iqtisodiy rejalashtirishning davomi bo‘lib, korxona faoliyati yillik rejasini yanada qisqaroq muddatga - sutka, o‘n kunlik, oyga bo‘lib muayyanlashtirish bilan tavsiflanadi. Tezkor-ishlab chiqarish rejalashtirish-kalendar rejalashtirish va dispetcherlashdan iborat bo‘ladi.

Kalendar rejalashtirishda korxona yillik rejasida va birinchi o‘rinda ishlab chiqarish dasturi (mahsulot tayyorlash rejasi)ni o‘n kunlik, hafta, kun va smena bo‘yicha aniqlashtirish hamda bu ko‘rsatkichlarni bajaruvchilarga o‘tkazish ko‘zda tutilgan.

Dispetcherlashtirish oylik, o‘n kunlik, kunlik sutka-smenalik rejalarni bajarishni tezkor boshqarishda ifodalanadi.

SHuni qayd qilish kerakki, yuqorida ko‘rsatib o‘tilgan rejalashtirish turlari asosan mashinasozlik, samolyosozlik, avtomobilsozlik kabi sohalarning yirik va ba’zi hollarda o‘rta korxonalari uchun xosdir. Garchi, biznes-reja hozirgi kunda “ommaviy” bo‘lib yirik va o‘rta korxonalarda qo‘llansada, asosan ishlab chiqarish hajmi katta bo‘lmagan hamda xodimlar soni 100 kishigacha bo‘lgan kichik korxona va mikrofirmalar biznes-rejalar asosida faoliyat yuritadi.

Yana bir muhim narsani aytib o‘tish lozim. Hozirgi paytda iqtisodiyotga oid bo‘lgan adabiyotlarda rejalashtirishga nisbatan strategik, uzoq muddatli, qisqa muddatli va joriy rejalashtirish kabi tushunchalar qo‘llanmoqda. Ularning har biri o‘z shakli, ko‘rsatkichlarni ishlab chiqish va hisoblash usullariga ega. Strategik rejalashtirish xo‘jalik yuritishning bozor tizimidagina vujudga kelib, 10-15 yillik davrni o‘z ichiga oladi. U korxona rahbariyatining mas’uliyatli vazifasi hisoblanadi hamda rivojlanishning ustivor yo‘nalishlarini topish va bozorda yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan talabni inobatga olgan holda resurs bilan ta’minlashga qaratilgan.

Strategik rejalashtirish asosida yaqin 3-5 yilga mo‘ljallangan uzoq muddatli rejalashtirish amalga oshiriladi. U korxona faoliyatining ishlab chiqarish, sotish, xarajatlar, moliya kabi turlarini o‘z ichiga oladi hamda o‘z mazmuni va maqsadli funksiyalariga ko‘ra, strategik rejalashtirishdan farq qilmaydi.

Qisqa muddatli rejalashtirishda korxona faoliyati va rivojlanishi 1-3 yilga mo‘ljallab rejalashtiriladi. Uning o‘ziga xosligi shundaki, birinchi yil ko‘rsatkichlari har chorakda, ikkinchi va uchinchi yil ko‘rsatkichlari esa har yarim yil yoki bir yilda aniqlashtiriladi va to‘g‘rilashlar kiritilib boriladi. Buning maqsadi sifatida esa, reja ko‘rsatkichlarining iqtisodiy muhit, bozor va fan-texnika taraqqiyotida yuz berayotgan o‘zgarishlarni to‘laroq aks o‘ttirishga intilishni ko‘rsatish mumkin.

Bozor munosabatlarida raqobatchilikni kuchaytirish hamda xo‘jalik yuritish va hayotiy jarayonlar dinamikasi hisobiga joriy rejalashtirish amalga oshirilib, unga choraklarga bo‘lingan yillik rejalar asos qilib olinadi. Ushbu rejalar qoidaga ko‘ra, o‘zgaruvchan bo‘lib, joriy yilning birinchi uch oyi uchun qat’iy, hayotiy ko‘rsatkichlar belgilanib, keyingi to‘qqiz oy davomida ularga to‘g‘rilashlar (korrektirovka) kiritiladi. Ular qisqa muddatli rejalarga qaraganda, ayniqsa, ishlab chiqarish harakati va moddiy-tovar boyliklari zahirasi, bahoni shakllantirish qismida yanada aniqroq hisoblanadi. Umuman olganda, korxonaning turli bo‘lim va xizmatlari vazifalari bunday rejalarda o‘zaro bog‘lanadi.

Rejalashtirishning istalgan turi korxona faoliyatining biron-bir jihatini aks o‘ttiruvchi, umumiy va xususiy, sifat va miqdor ko‘rsatkichlariga asoslanadi.

Umumiy va umumlashtiruvchi ko‘rsatkichlar korxonada ishlab chiqarish rivojlanishining yo‘nalishi va darajasini aks o‘ttiradi. Bunday ko‘rsatkichlar qatoriga ishlab chiqarilayotgan mahsulot hajmi, mehnat, tannarx va jamg‘armalar bo‘yicha ko‘rsatkichlarni kiritish mumkin.

Xususiy ko‘rsatkichlar umumlashtiruvchi ko‘rsatkichlar asosini tashkil qiluvchi alohida o‘lementlarni, masalan, material, yoqilg‘i, o‘nergiya va shu kabilarning mahsulot tannarxidagi salmog‘ini tavsiflaydi. SHuningdek, bu ko‘rsatkichlar asosiy ko‘rsatkichlar darajasiga ta’sir o‘tkazuvchi alohida omillarni ham tavsiflab beradi. Masalan, yordam ko‘rsatuvchi ishchilar salmog‘ining mehnat, ishlab chiqarishi darajasiga ta’siri; asbob-uskunalarni ish bilan ta’minlash koeffisientining ishlab chiqarilayotgan mahsulot hajmi va korxona ishlab chiqarish dasturining bajarilishiga ta’siri; xom ashyo va materiallardan

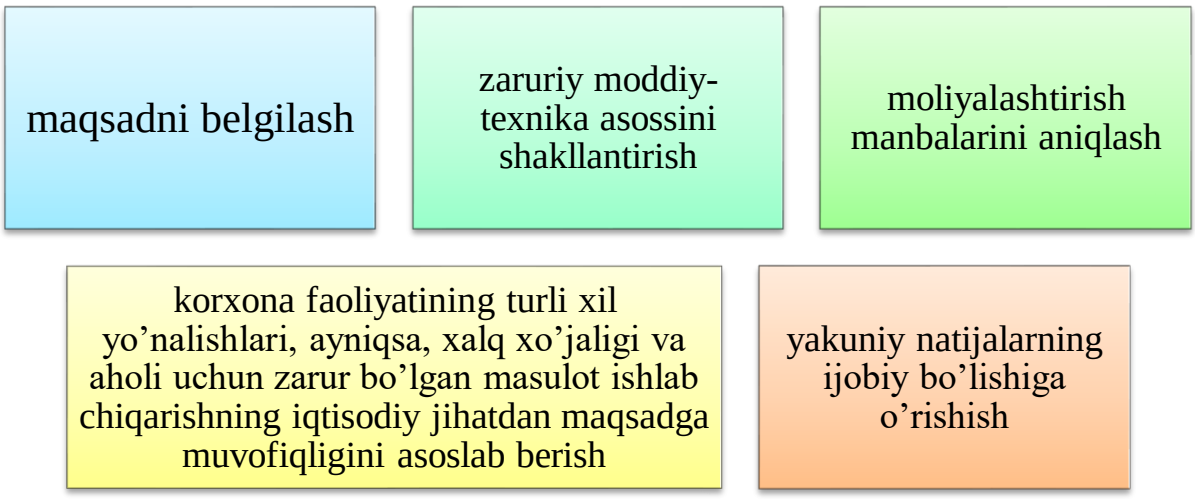
foydalanish koeffisientining mahsulot tannarxi pasayishiga ta’siri va hokazolar.

Umumlashtiruvchi hamda xususiy ko‘rsatkichlar ikkita kategoriyaga - miqdor (absolyut) va sifat (nisbiy) kategoriyalariga bo‘linishi mumkin.

Miqdor ko‘rsatkichlari korxonaning ishlab chiqarish va xo‘jalik yuritish faoliyatini hajm o‘lchamida izohlaydi. Bunday ko‘rsatkichlar qatoriga ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar miqdori, ishlayotgan xodimlar soni va mehnatga haq to‘lash fondi, mashina va asbob-uskunalar parki, ishlab chiqarish dasturini amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan materiallar miqdori, sex hamda ish joylari soni va hokazolarni kiritish mumkin.

Sifat ko‘rsatkichlari korxonaning ishlab chiqarish faoliyatidagi o‘zgarishlarni nisbiy kattaliklar: mehnat mahsuldorligining o‘sishi, mahsulot tannarxining bazis davrga (yoki reja hisobotiga) nisbatan foizlarda kamayishi, mahsulotning to‘liq tannarxiga nisbatan foizlarda daromad hajmi, korxona rentabellik darajasining o‘sishi va shu kabilar yordamida tavsiflaydi.

Rejalashtirishning asosiy vazifalari quyidagilar:



Sifat ko‘rsatkichlari aksari hollarda pul qiymatida ifodalanishi sababli, korxonalarning xo‘jalik faoliyatini rejalashtirish va tahlil qilish amaliyotida asosiy va aylanma fondlar, asbob-uskunalar, sarflanayotgan yoqilg‘i, o‘nergiya va boshqa materiallar kabi qiymat ko‘rsatkichlaridan foydalaniladi. Qiymat ko‘rsatkichlari korxona faoliyatida qo‘llaniluvchi turli xildagi vositalarni statika va dinamikada taqqoslash imkonini

beradi. Bundan tashqari, soliqlar va turli xil to‘lovlar hamda korxona daromadi foizlardan tashqari pul ko‘rinishida ham o‘lchanadi.

Korxona faoliyatini rejalashtirish korxona va uning bo‘linmalari faoliyatini tahlil qilishdan boshlanishini aytib o‘tish muhim. Mazkur tahlil davomida rejaning sifat, miqdor va qiymat ko‘rsatkichlari bo‘yicha bajarilishiga baho beriladi hamda talofat va yo‘qotishlar aniqlanib, korxona faoliyatini yaxshilash bo‘yicha chora-tadbirlar ishlab chiqiladi. Aynan shu chora-tadbirlar va yangi maqsadlardan kelib chiqqan holda joriy rejalashtirish amalga oshiriladi hamda yangi reja davriga korxona faoliyati rejalari ishlab chiqiladi.

10.1-jadval

Strategik rejalashtirish vositalarini taqqoslash jadvali

Dasturiy ta’minot	Qo‘llab-quvvatlanadigan platformalar	Qo‘llab-quvvatlanadigan brauzerlar	Mobil muvofiqligi	Annotatsiya vositalari	Boshqa xususiyatlar	uchun eng yaxshisi
MindOnMap	Veb-asoslangan, Windows va Mac ilovalari versiyalari	Google Chrome, Microsoft Edge, Apple Safari, Internet Explorer, Mozilla Firefox va boshqalar.	Android va iOS qurilmalari uchun veb-ga asoslangan kirish	Annotatsiya uchun keng qamrovli vositalar	Turli stsenariylarni rejalashtirish uchun qo‘llaniladigan ko‘p qirrali aql xaritasi, diagramma yaratish	Professional foydalanuvchilar uchun boshlang‘ich
Anaplan	Veb-ga asoslangan	Google Chrome, Mozilla Firefox, Microsoft Edge va Apple Safari	Android va iOS qurilmalari uchun ilova versiyalari	Cheklangan izohlash vositalari	Haqiqiy vaqtda hamkorlik, boshqa dasturlar bilan integratsiya	Professional foydalanuvchilar
Havo stoli	Veb-asoslangan va cheklangan oflayn ilovalarga kirish	Google Chrome, Apple Safari, Mozilla Firefox, Microsoft Edge, Apple Safari	Android va iOS qurilmalari uchun ilova versiyalari	Cheklangan izohlash vositalari	Guruch, kalendar va Kanban taxtasi kabi sozlanishi mumkin bo‘lgan ko‘rinishlar	Boshlang‘ich foydalanuvchilar
Uya	Veb-ga	Google	Android	Keng	Avtomatlasht	Boshlang‘ic

	asoslangan va mobil qurilmalarda foydalanish mumkin	Chrome, Apple Safari, Mozilla Firefox, Microsoft Edge	va iOS qurilmalari uchun ilova versiyalari	qamrovli izohlash vositalari	irilgan ish oqimlari, boshqa ilovalar va xizmatlar bilan integratsiya	h foydalanuvchilar
Achieveit	Veb-ga asoslangan	Microsoft Edge, Google Chrome, Mozilla Firefox, Apple Safari	Android va iOS qurilmalari uchun veb-ga asoslangan kirish	Cheklangan izohlash vositalari	Ma'lumotlarga asoslangan, hamkorlik xususiyatlari	Professional foydalanuvchilar

Xulosa qilib aytganda, strategik rejalashtirish vositalari foydalanish mumkin. Ushbu vositalar foydalanish uchun qulay va hamma uchun ochiq bo‘lgan yaxshi yechimni taklif qiladi. Variantlar orasida, tanlov va intuitiv dasturiy ta'minot sifatida foydalanishlar mumkin. Strategik rejalashtirish bo‘yicha professional yoki boshlang‘ich bo‘lasizmi, bu vosita korxonaga yordam berishi mumkin. Uning taklif qilingan xususiyatlari va to‘liq imkoniyatlari haqida ko‘proq bilish uchun biznes jarayonlarida foydalanish mumkin.

Tayanch so‘z va iboralar. Kompaniyani prognozlashtirish zarurati. Prognozlarni ishlab chiqish asosiy yo‘nalishlari. Tashkilotdagi prognozlar. Kompaniyadagi rejalashtirish tizimi. Korporativ reja. Ishlab chiqarish quvvatlarini rejalashtirish.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Prognozlashning ilmiy nazariy asoslari haqida so‘zlang.
2. Prognozlashtirish biznes uchun nimaga kerak?
3. Prognozlashtirishni amalga oshirish bosqichlarini sanab bering.
4. Rejalashtirish tamoyillarini ayta olasizmi?
5. Rejalashtirishning turlari va modellarini ayting.
6. Rejalashtirish va prognozlashtirish o‘rtasida qanday bog‘liqlik bor?

XI BOB. QIYMAT YARATISH ZANJIRINI BOSHQARISH (SCM)

11.1. Qo‘shimcha qiymat zanjirini loyihalashtirish.
11.2. Qo‘shimcha qiymat zanjirini boshqarish.
11.3. Qo‘shimcha qiymat yaratishda mijozga yo‘naltirilganlik.

11.1. Qo‘shimcha qiymat zanjirini loyihalashtirish

Qo‘shimcha qiymatli xizmatlar ham operatsion samaradorlikni oshirishga yordam beradi. Logistika jarayonida ta’minot zanjirining bir nechta bosqichlarini (masalan, qadoqlash, yig‘ish va etiketkalash) birlashtirib, kompaniyalar ishlov berish vaqtini qisqartirishi va xatolarni kamaytirishi mumkin. Ushbu xizmatlarni yagona tom ostida markazlashtirish jarayonni soddalashtiradi, bu esa tezroq javob berish vaqtini va yanada tezkor ta’minot zanjirini ta’minlaydi.

Ba’zi hollarda qo‘shimcha qiymatli xizmatlar sezilarli xarajatlarni tejashga olib kelishi mumkin. Masalan, yuklarni birlashtirish, o‘zaro bog‘lanish yoki mahsulotni ombor darajasida yig‘ish tashish va tashish xarajatlarini kamaytirishi mumkin. Bundan tashqari, logistika bo‘yicha hamkorlar tomonidan taqdim etiladigan inventarizatsiyani samarali boshqarish zaxiralar etishmasligi yoki haddan tashqari ko‘p holatlarning oldini olishga yordam beradi va ombor xarajatlarini kamaytiradi.

Qiymat zanjiri - bu strategik tahlil usuli bo‘lib, u mahsulot ishlab chiqarish va etkazib berishning eng foydali operatsiyalari yoki bosqichlarini aniqlash uchun, keyinchalik kompaniyaga jozibador sohalarga e’tibor qaratishga yordam berish va kerak bo‘lganda foydasiz biznesdan xalos bo‘lish uchun ishlatiladi. jarayonlar.

Algoritm quyidagicha ko‘rinadi: mahsulot yoki xizmatlarni ishlab chiqish, xom ashyo va butlovchi qismlar, asosiy ishlab chiqarish, sotish, tashish va xizmat ko‘rsatishni o‘z ichiga olgan butun biznes jarayoni bir qator bosqichlarga bo‘lingan. Keyinchalik, ular har bir bosqich mahsulot tannarxini qanchalik oshirishini va bu bosqichda biznes qanday muhim xususiyatlarga ega ekanligini tahlil qiladilar. Natijada, ko‘plab mahsulotlar uchun kompaniya foydasining muhim qismi bog‘liq bo‘lgan asosiy aloqalarni aniqlash mumkin. Ushbu havolalar biznesning asosiy

qismiga aylanadi va unchalik muhim bo‘lmagan bosqichlar autsorsingga topshirilishi mumkin yoki kompaniyaning rejalarida hal qiluvchi rol o‘ynamaydi.

Qiymat zanjirining asosiy komponentlari

Qiymat zanjirida mahsulot yoki xizmatga qiymat qo‘shish va kompaniyaning raqobatdosh ustunligini yaratish uchun zarur bo‘lgan beshta asosiy komponent mavjud:

1. Dastlabki logistika qabul qilish, saqlash va inventarizatsiyani boshqarishni o‘z ichiga oladi.
2. Ish jarayoni xom ashyoni tayyor mahsulotga aylantiradi.
3. Keyingi logistika - yakuniy mahsulotni iste’molchiga etkazib berish va tarqatish.
4. Marketing va sotish - kompaniya mahsuloti yoki xizmatlariga talabni oshirish uchun reklama, tarqatish, rag‘batlantirish, narxlash va boshqa strategiyalar.
5. Kompaniyaning mahsulotini saqlash va iste’molchi bilan o‘zaro munosabatlarni yaxshilash, masalan, texnik xizmat ko‘rsatish, ta’mirlash, qaytarish va boshqa xizmatlar.

Qiymat zanjirining yordamchi komponentlari

Qiymat zanjirining yordamchi komponentlari zanjirning asosiy tarkibiy qismlarining ta’sirini kuchaytiradi:

Xarid qilish bosqichida kompaniya qabul qiladigan qarorlar.

Kompaniya tomonidan mahsulotni tadqiq qilish va ishlab chiqish (R&D), mavjud jarayonlarni avtomatlashtirish bosqichida foydalaniladigan texnologik yechimlar.

Inson resurslarini boshqarish - kompaniyaning biznes strategiyasini ishlab chiqish va ilgari surish va keyinchalik mahsulotni bozorga sotish uchun tajribali va professional xodimlarni jalb qilish.

Infratuzilma yechimlari - buxgalteriya hisobi, huquqiy yordam, moliya, sifat nazorati, jamoatchilik bilan aloqalar.

Qiymat zanjirining har bir bosqichida daromadni oshirishdan tashqari, kompaniya qanday strategiyalar unga raqobatchilardan ajralib turishiga yordam berishini tushunishi kerak. Raqobat ustunligi strategiyalari:

Arzon yetkazib beruvchi. Qiymat zanjiridagi asosiy nuqtalardan biri mahsulotga zarar yetkazmasdan xarajatlarni kamaytirishdir.

Mutaxassislik. Kompaniya o‘ziga xos mahsulotni yaratishi yoki raqobatchilardan yaxshiroq va mijozlar tomonidan yuqori baholanadigan farqlangan xizmatlarga ega bo‘lishi mumkin.

Qiymat zanjiri kontseptsiyasini birinchi bo‘lib amerikalik akademik va Garvard biznes maktabi professori Maykl Porter o‘zining 1985 yildagi "Raqobat ustunligi: yuqori samaradorlikni yaratish va qo‘llab-quvvatlash" kitobida kiritgan Maykl Porterning asosiy g‘oyasi shundan iboratki, kompaniyani bir butun sifatida ko‘rib chiqish mumkin emas, balki uni bosqichlar sifatida ko‘rish mumkin: mahsulotni yaratish, ishlab chiqarish, keyingi sotish va marketing.

Qiymat zanjirini loyihalash

Bunday tadbirlar biz egallab turgan bozor segmentida muvaffaqiyatli rivojlanish uchun resurslarni yaratishga va barqaror raqobatdosh ustunliklarni ta’minlashga imkon beradi.

Har qanday ishlab chiqarish operatsiyalaridan faqat ma’lum bir biznesga xos bo‘lgan oddiy va noyob jarayonlarni (markazlashtirilgan xizmat ko‘rsatish markazining bo‘g‘inlarini) ajratib olish mumkin.

Maqsadli auditoriyaning kompaniya mahsulotini sotib olishga bo‘lgan ehtiyojini to‘g‘ri shakllantirish uchun Maykl Porterning qiymat zanjiri qurilishining xususiyatlarini tushunish kerak. Ushbu model korxona taklifining raqobatbardosh afzalliklarini va uning iste’molchi uchun qiymatini namoyish etadi. Menejer kompaniya mahsuloti mijozning ehtiyojlarini qanday qondirishini to‘g‘ri tushunmagan hollarda, uni sotish faqat tannarx asosida amalga oshiriladi. Bundan tashqari, raqobat muhitida past narx har doim ham asosiy afzallik emas. Taklif etilayotgan mahsulotning qiymatini bilish va uni sotishning samarali strategiyasini shakllantirish uchun Maykl Porterning CSP modelini tahlil qilish kerak.

Kompaniyaning ishlab chiqarish faoliyati va tarqatish jarayonlari qiymat zanjirining ikki turidan biriga tasniflanishi mumkin: odatiy yoki global.

Birinchi turdagi model jarayon ishtirokchilarining bir korxona yoki hududdagi tadbirkorlik faolligini hisobga oladi. Masalan, faqat bitta aholi punktida ishlaydigan kichik kompaniya uchun odatiy markazlashtirilgan xizmat ko‘rsatish markazidan foydalanish kerak. Xuddi shu model biznesi bir davlat hududida olib boriladigan yirik korporatsiyada qo‘llaniladi.

Qiymat zanjirlarining tafsiloti

Maqsadga asoslangan qiymat zanjirini boshqarish turli darajadagi tafsilotlarda ko‘rsatilishi mumkin. Misol uchun, biznes-tahlilchi Ben Tomson o‘z maqolasida chakana savdoda iste’molchilar talabini qondirishga qaratilgan CSC ichidagi Amazon va Walmart korporatsiyalarining pozitsiyalarini taqqoslaydi.

Walmartning asosiy faoliyati ulgurji xarid qilish, tarqatish va chakana savdo do‘konlarini o‘z ichiga oladi. Bu holda qiymat zanjiri quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

Yetkazib beruvchilardan ulgurji narxlarda mahsulotlarni sotib olish.

Ixtisoslashgan markazlar, logistika infratuzilmasi va tez buziladigan mahsulotlar sifatini saqlash, tovarlarni do‘konlarga etkazib berishga qaratilgan jarayonlar yordamida tovarlarni taqsimlash.

Yakuniy iste’molchilar talabini qondirish Walmart chakana savdo do‘konlari orqali amalga oshiriladi.

Amazon chakana talabni qondirish uchun muqobil modelni ishlab chiqdi:

Dastlabki bosqichda mahsulotlar yetkazib beruvchilardan ulgurji narxlarda sotib olinadi.

Sotib olingan tovarlar bozor texnologiyasidan foydalangan holda o‘z onlayn platformamizga joylashtiriladi. Bu jarayon Ben Tompsonning diagrammasida ko‘rsatilmagan, ammo Supply va Amazon.com o‘rtasidagi bu bog‘liqlik qo‘shilishi kerak, chunki Amazonning umumiy GMV (jami yalpi savdo)dagi uchinchi tomon sotuvchilari ulushi 2018 yilda 58% ni tashkil etdi.

Iste’molchi talabini qondirish saytga tashrif buyuruvchilarning Amazon.com onlayn-do‘koni bilan o‘zaro aloqasi orqali amalga

oshiriladi, bu erda etkazib berish bilan kerakli mahsulotlarga arizalar topshiriladi.

Tovarlarni o‘z vaqtida yetkazib berishni tashkil etish uchun tovarlarni taqsimlash markazlari faoliyatini muvofiqlashtirish, zaxiralarni takrorlash, ariza to‘ldirishdan tortib to mijoz mahsulotni qabul qilishgacha bo‘lgan jarayonlarni aniq tashkil etish va boshqa logistika kompaniyalari bilan hamkorlik qilish kerak.

Markazlashtirilgan xizmat ko‘rsatish markazining qo‘shni qaram segmentlari yo‘nalishida kompaniya va uning mahsulotini rivojlantirish biznesni kengaytirishning eng taxminiy varianti, yangi bozorlarga chiqish usuli hisoblanadi. Bu yerda harakatning to‘g‘ri yo‘nalishini tanlash muhimdir. Amalda, biznes menejerlari ko‘pincha instinktiv ravishda rivojlanish vektorini aniqlaydilar va asta-sekin boshqariladigan vertikal integratsiyalashgan modelni yaratishga o‘tadilar.

11.2. Qo‘shimcha qiymat zanjirini boshqarish. Raqobat ustunligini yaratish uchun qiymat zanjiridan foydalanish

Eng ko‘p qiymat yaratadigan faoliyatni aniqlash kompaniyaga o‘z faoliyatini optimallashtirish va raqobatdosh ustunlikni oshirish uchun ushbu sohalarga e’tibor qaratish imkonini beradi. Bunga xarajatlarni kamaytirish yoki mijoz to‘lashga tayyor bo‘lgan farqlash orqali erishish mumkin.

Bundan tashqari, har bir harakat boshqalar bilan qanday munosabatda bo‘lishini hisobga olish muhimdir. Misol uchun, texnologiyani rivojlantirish bo‘yicha sa’y-harakatlar ishlab chiqarishni yaxshilashi mumkin, bu ichki va tashqi logistika xarajatlarini kamaytiradi va oxir-oqibat marketing strategiyasi va sotishga ta’sir qiladi.

Maykl Porterning qiymat zanjiri modeli o‘zlarining ichki jarayonlarini chuqur tushunishni va bozorda o‘zlarini farqlash yo‘llarini izlashni istagan kompaniyalar uchun kuchli vosita bo‘lib qolmoqda. Biroq, undan maksimal darajada foydalanish uchun ushbu modelni kompaniya va u faoliyat yuritadigan sohaning o‘ziga xos xususiyatlariga moslashtirish juda muhimdir.

Kompaniyaning asosiy va yordamchi faoliyatini tahlil qilish



Biz kompaniyaning ichki tuzilishi bilan qiziqqanimizda, u qanday qilib qiymat yaratishini tushunish muhimdir. Buning uchun odatda qiymat zanjiri modeli qo‘llaniladi. Ushbu model kompaniyani strategik faoliyatga ajratadi, ularni ikkita keng toifaga bo‘lish mumkin: asosiy faoliyat va yordamchi yoki yordamchi faoliyat.

Asosiy faoliyatni tahlil qilish

Kompaniyaning asosiy faoliyati yakuniy mahsulot yoki xizmatni yaratishda bevosita ishtirok etadigan va shuning uchun iste’molchiga qiymat yetkazish uchun zarur bo‘lgan faoliyatdir. Ular odatda beshta asosiy toifaga bo‘linadi:

1. **Ichki logistika:** Bu xom ashyoni qabul qilish, saqlash va tarqatishni o‘z ichiga oladi.
2. **Ishlab chiqarish:** Bu xom ashyoni tayyor mahsulot yoki yarim tayyor mahsulotlarga aylantirish bosqichidir.
3. **Chiquvchi logistika:** Bu tayyor mahsulotlarni saqlash va ularni mijozlarga tarqatish bilan bog‘liq.
4. **Marketing va sotish:** Ushbu tadbirlar mahsulotni ilgari surish va sotishni tugatishni o‘z ichiga oladi.
5. **Xizmat:** Bu mijozlarni qo‘llab-quvvatlash yoki kafolat xizmati kabi sotishdan keyingi xizmatlarning barcha turlarini o‘z ichiga oladi.

Asosiy faoliyatni chuqur tahlil qilish kompaniyaning qiymat yaratish jarayonida kuchli va zaif tomonlarini ochib beradi va shuning uchun qiymat zanjirini optimallashtirish bo‘yicha bir qator tavsiyalar berishga olib kelishi mumkin.

Yordamchi faoliyatni tahlil qilish

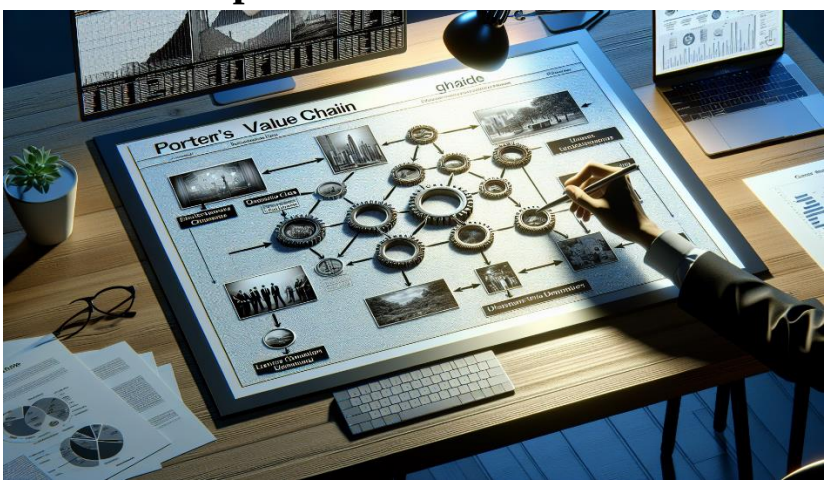
Faoliyatlarni qo‘llab-quvvatlash yoki qo‘llab-quvvatlash tadbirlari samarali faoliyat ko‘rsatishi uchun asosiy faoliyatga zarur yordam beradi. Odatda ular quyidagi elementlarni o‘z ichiga oladi:

- **Kompaniya infratuzilmasi:** Bu boshqaruv, rejalashtirish, moliya, buxgalteriya hisobi, yuridik va hokazolarni o‘z ichiga oladi.
- **Inson resurslarini boshqarish:** xodimlarni tadqiq qilish, tanlash, o‘qitish va rivojlantirish bilan bog‘liq barcha tadbirlar.
- **Texnologik rivojlanish:** mahsulot yoki jarayonlarni takomillashtirishga qaratilgan barcha tadqiqot va ishlanmalarni, innovatsiyalarni va faoliyatni qamrab oladi.
- **Ta’minot:** Bu xom ashyo, xizmatlar, mashinalar va boshqalar bo‘lsin, resurslarni sotib olishni anglatadi.

Yordamchi faoliyat asosiy faoliyatni optimallashtirishda hal qiluvchi rol o‘ynaydi. Shunday qilib, muvaffaqiyatli kompaniya raqobatbardoshligini oshirish uchun samarali qo‘llab-quvvatlash choralarini ishlab chiqishga g‘amxo‘rlik qiladi.

Asosiy va yordamchi faoliyatni sarhisob qilish, farqlash va tahlil qilish kompaniyalarga o‘zlarining operatsion va strategik samaradorligini qayerda va qanday oshirishni aniq farqlash imkonini beradi. Ushbu yondashuv bozorda raqobatbardosh mavqeini yaxshilashni istagan barcha kompaniyalar uchun zarurdir.

Raqobatchilardan yaxshiroq bo‘lish uchun qiymat zanjirini optimallashtirish



Raqobat kuchayib borayotgan sharoitda qiymat zanjirini optimallashtirish o‘zini farqlamoqchi bo‘lgan har qanday kompaniya

uchun strategik majburiyatga aylanib bormoqda. Buni yaxshi o‘zlashtirib olish, ahamiyatsiz bo‘lmagan raqobat ustunligini ta’minlashi mumkin.

Zaif aloqalarni mustahkamlash

Qiymat zanjiridagi har bir faoliyat o‘zining kuchli va zaif tomonlariga ega. Optimallashtirish zaif bo‘g‘inlarni aniqlash va ularni mustahkamlashdir. Yoki asosiy ko‘nikmalarni egallash orqali yoki asosiy biznesga e’tibor qaratish uchun ba’zi strategik bo‘lmagan faoliyatni autsorsing orqali. Asosiysi, har bir segmentni doimiy ravishda takomillashtirish, shunda butun segment yanada ishonchli va samarali bo‘ladi.

Texnologiya integratsiyasi

Yangi texnologiyalardan foydalanish optimallashtirishning kuchli dastagidir. Raqamli vositalar, ayniqsa Sanoat 4.0 da, samaradorlikni oshirishi, vaqtni qisqartirishi va sifatni yaxshilashi mumkin. Dizayndan tarqatishgacha, ERP (korxona resurslarini rejalashtirish), CRM (mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish) yoki raqamli ta’minot zanjiri boshqaruv platformalari kabi tizimlarning integratsiyasi har bir bosqichda yaratilgan qiymatni o‘zgartiradi.

Aniq yondashuv va doimiy takomillashtirish

Arzon yondashuvni qo‘llash. Bu isrofgarchilikni kamaytirish bilan birga mijozlar qiymatini oshirish haqida metodologiyalar yordamida doimiy takomillashtirish kompaniya ichidagi ichki jarayonga aylanadi. Bu mavjud jarayonlarni tahlil qilish, keraksiz vazifalarni bartaraf etish va ish jarayonini iloji boricha optimallashtirishni o‘z ichiga oladi.

O‘zaro funksional hamkorlik

Muvaffaqiyatli optimallashtirish kompaniyaning turli bo‘limlari o‘rtasidagi yaqin hamkorliksiz mumkin emas. Tadqiqot, ishlab chiqarish, marketing, sotish va sotishdan keyingi guruhlar o‘rtasida ma’lumot almashish va aloqa qiymat zanjiri samaradorligini oshiradi. Bu umumiy izchillikni va bozor o‘zgarishlariga moslashish qobiliyatini ta’minlaydi.

Mijozlarga e’tibor qaratish

Qiymat zanjirini optimallashtirish mijozlarning qoniqishini oshirishga qaratilgan bo‘lishi kerak, chunki bu oxir-oqibat raqobatdosh ustunlikni kafolatlaydi. Mijozning ehtiyojlarini tushunish, taklifni

shaxsiylashtirish, barqaror sifatni kafolatlash va va’da qilingan muddatlarga rioya qilish - bularning barchasi raqobat sharoitida kompaniya o‘rnini mustahkamlaydigan omillardir.

Ishlash ko‘rsatkichlarini monitoring qilish

Nihoyat, ishlash monitoringi tizimisiz optimallashtirish jarayoni tugallanmagan. KPI (Asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari) muntazam monitoringi amalga oshirilgan o‘zgarishlarning samaradorligini baholash va kerak bo‘lganda vaziyatni to‘g‘irlash imkonini beradi. Optimallashtirishning rentabellikka, shuningdek, mijozlar ehtiyojini qondirishga ta’sirini o‘lchash muhimdir.

11.3. Qo‘shimcha qiymat yaratishda mijozga yo‘naltirilganlik

Bozor gavjum va juda raqobatbardosh, shuning uchun mijozni birinchi o‘ringa qo‘yadigan biznesni yaratish juda muhimdir. Mijozlarning kuchini kamsitmang, chunki mijozlar o‘zlarini qadrsiz deb bilsalar, biznesingizni qo‘llab-quvvatlashni to‘xtatishdan tortinmaydilar. Kompaniyada mijozlarga yo‘naltirilgan madaniyatni yaratish juda muhimdir.

Raqobatdan oldinda qolishni xohlaydigan kompaniyalar uchun mijozlarga yo‘naltirilgan madaniyatni yaratish juda muhimdir. Deloitte va Touche tomonidan olib borilgan tadqiqot shuni ko‘rsatdiki, mijozlarga yo‘naltirilgan kompaniyalarning foydasi mijozlarga yo‘naltirilgan strategiyaga ega bo‘lmagan kompaniyalar foydasiga qaraganda 60% yuqori.

Mijozlarga e’tibor berish sodiq mijozlar hamjamiyatini yaratishga yordam beradi, bu esa uzoq muddatda kompaniya uchun yuqori daromad keltiradi. Temkin Group ma’lumotlariga ko‘ra, sodiq mijozlar 5 barobar ko‘proq takroriy xaridlarni amalga oshiradilar, 7 baravar ko‘proq yangi mahsulotni sotib olishadi va kompaniyani do‘stlari va yaqinlariga tavsiya qilishlari 4 barobar ko‘p.

Mijozlarga yo‘naltirilgan madaniyat nafaqat ROIga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Bu sizning xodimlaringizga ham foyda keltiradi. SurveyMonkey tadqiqoti shuni ko‘rsatdiki, mijozlarga yo‘naltirilgan kompaniyalarda ishlaydigan xodimlar o‘zlarini qadrli his

qilishadi. Ish beruvchi o‘z kompaniyasining mijozlarini qadrlashini his qiladigan xodimlar, ikki yildan keyin o‘sha ish beruvchida ishlash istagini ikki baravar ko‘proq ifodalaydi.

Yuqoridagi tadqiqotlar mijozlarga yo‘naltirilgan madaniyat biznes uchun muhimligini ta’kidlaydi. Mijozlarga yo‘naltirilgan strategiyani amalga oshirish kompaniyaga sezilarli, aniq natijalar beradi. Strategiyaning muvaffaqiyatini o‘lchash mumkin. Mijozlarga yo‘naltirilgan strategiya mijozlarga yo‘naltirilgan kompaniyalarga haqiqiy foyda keltiradi.

Mijozlarga yo‘naltirilgan strategiyalari

B2C yoki B2B kompaniyasi bo‘lishingizdan qat’i nazar, mijozlar ehtiyojlarini qondirish

Mijozlarga yo‘naltirilganlik mijozlar ehtiyojlarini qondirishga asoslanadi. Maqsadli auditoriyangiz bilan gaplashing va ularga kerakli xususiyatlar va funksiyalarni qo‘shish uchun olingan sharhlar va fikr-mulohazalardan foydalaning. Masalan, bepul yetkazib berish yoki tovarlarni osongina qaytarish imkoniyati. Bu sizga mijozlar tajribasini yaxshilash imkonini beradi.

Agar siz B2B sektorida ishlasangiz, asosiy hisob marketingiga e’tibor berish maqsadga muvofiq. Asosan, asosiy hisob marketingi har bir potentsial mijoz uchun yangi strategiyani yaratishni o‘z ichiga oladi, bu har xil turdagi tashrif buyuruvchilar uchun maxsus moslashtirilgan do‘konlardan foydalanish va keng qamrovli tadqiqotlar o‘tkazish orqali mumkin.

B2B bozorlari mijozlarga B2C bozorlaridan kam emas. Ba’zi hollarda, B2B bozorlari mijozlarga ko‘proq yo‘naltirilgan yondashuvni talab qilishi mumkin. Bu, ayniqsa, taassurot qoldirish qiyin bo‘lgan oddiy korporativ rahbarlar va biznes rahbarlari haqida gap ketganda to‘g‘ri keladi.

Bundan tashqari, onlayn xarid qilish jarayonidan tortib do‘konlar va veb-sayt brendigacha bo‘lgan hamma narsa sizning mijozlar toifalari uchun jozibali bo‘lishi kerak.

Mijozlardan fikr-mulohazalarni olish

Mijozlarga yo‘naltirilgan biznes madaniyatini yaratish uchun mijozlarning fikr-mulohazalari muhim ahamiyatga ega. Mijozlarning ehtiyojlarini yaxshiroq qondirish uchun strategiyangizni optimallashtirish uchun mijozlar fikr-mulohazalaridan foydalanish.

Mijozlarning fikr-mulohazalari, taxminlarga tayanishdan ko‘ra, joriy ish faoliyatini xolisona baholash imkonini beradi. Fikr-mulohaza olish uchun tadqiqotdan foydalaning. Va mijozlarga biznesingizni yaxshilash uchun ular taqdim etgan ma’lumotlardan faol foydalanayotganingizni bildirish lozim.

Mijozlarning murojaatlarini rag‘batlantirish

Yo‘llanmalar mijozlarga yo‘naltirilgan madaniyatni yaratishning ajoyib usuli hisoblanadi. Mijozlarni do‘stlari va oila a’zolariga biznesingiz haqida aytib berishga undash.

Yo‘naltiruvchi dasturlar mijozlar tavsiyalari bilan ishlash uchun ajoyib vositadir. Yo‘naltiruvchi dasturlar nafaqat hozirgi mijozlaringizga o‘z brendingizni tavsiya qilish uchun rag‘batlantiradi (masalan, chegirma yoki bepul mahsulot namunalari ko‘rinishida), balki mijozlarga yo‘naltirilgan strategiyangizni miqdoriy baholashga ham imkon beradi.

Mukofotlar bilan sodiqlikni oshirish

Mijozlarga yo‘naltirilgan madaniyat mijozlarning sodiqligi atrofida qurilgan. Mijozlarning sodiqligi takroriy sotuvlar va tavsiyalarni keltirib chiqaradi va kuchli mijozlar hamjamiyatini yaratadi. Mukofot dasturi mijozlar bilan munosabatlarni mustahkamlashning ajoyib usuli hisoblanadi. Har bir xarid uchun mijozlaringizga ball berish. Bu sizning mijozlaringizga kelajakdagi xaridlarda chegirmadan foydalanish imkonini beradi. Mukofot dasturlarini bepul namunalar, chegirma kodlari va shaxsiylashtirilgan marketing takliflari bilan to‘ldirish mijozlaringizga ularni qadrlayotganingizni his qiladi.

Mijozlarni qadrlayotganingizni ko‘rsatadigan tildan foydalanish

Brendlarning o‘z mijozlari bilan o‘zaro munosabati mijozlarga yo‘naltirilgan madaniyatni yaratishda katta rol o‘ynaydi. Mijozingizga

boshqa mijoz emas, balki chinakam qimmatli mijoz sifatida munosabatda bo‘lsangiz, ular o‘zlarini ko‘proq jalb qiladi va brendingizni qo‘llab-quvvatlashga tayyor bo‘ladi.

Mijozlarga ularni qadrlayotganingizni ko‘rsatadigan tildan foydalanish lozim: ularga biznesingizga qo‘shgan hissalari uchun minnatdorchilik bildirish va ularning tashvishlariga sezgir bo‘lish kerak.

Siz foydalanadigan so‘zlar haqiqatan ham mijozlarga ularning farovonligi sizning ustuvorligingiz ekanligini ko‘rsatishi mumkin.

Tayanch so‘z va iboralar. Qo‘shimcha qiymat zanjirini loyihalashtirish. Qo‘shimcha qiymat zanjirini boshqarish. Qiymat zanjirini o‘rnatish va undan foydalanish. Qo‘shimcha qiymat yaratishda mijozga yo‘naltirilganlik.

Nazorat va muhokama uchun savolllar

1. Qo‘shimcha qiymat zanjirini loyihalashtirish maqsadlarini ayting.
2. Qo‘shimcha qiymat zanjirini boshqarishda nimalarga e’tibor berish lozim?
3. Qiymat zanjirini o‘rnatishda menejerlarning ish faoliyatini tushuntiring.
4. Qiymat zanjiridan foydalanishda ko‘plab muammolar nimalardan iborat?
5. Qo‘shimcha qiymat yaratishda mijozga yo‘naltirilganlik tamoyilidan qanday maqsaflarda foydalanish mumkin?

XII BOB. OPERATSION MENEJMENTDA JARAYONLARNI BOSHQARISH

12.1. Korxonalar jarayonlariga baho berish xususiyatlari.
12.2. Tashkilot qurishning besh bosqichli modeli.
12.3. Maqsad va muvaffaqiyatning asosiy omillari.

12.1. Korxonalar jarayonlariga baho berish xususiyatlari

Zamonaviy bozor shiddatli raqobat bilan ajralib turadi, shuning uchun iste’molchilar mahsulot sifatiga, uning narxiga va yetkazib berish muddatiga yuqori talablarni qo‘yadilar. Ushbu talablarni qondirish uchun korxonalar biznes samaradorligi, dinamik rivojlanish va barqarorlikning asosi bo‘lgan ishlab chiqarishning mutlaq shaffofligini ta’minlashi kerak.

Ishlab chiqarishning shaffofligi - bu mahsulot ishlab chiqarish bilan bog‘liq barcha asosiy va bog‘liq jarayonlar kuzatilishi mumkin bo‘lgan, nazorat qilinadigan va boshqarilishi mumkin bo‘lgan ishlab chiqarish tizimining holati.

Shaffoflik ishlab chiqarish resurslarining holati, amalga oshirilgan joriy jarayonlar va operatsiyalar, xom ashyo, materiallar, yarim tayyor mahsulotlar, ehtiyot qismlar va yig‘ish birliklarining sexlar, qayta ishlash bosqichlari va ish joylari bo‘ylab harakatlanishi to‘g‘risida to‘liq ma’lumotlarni olish, tahlil qilish va ulardan foydalanishni anglatadi.

Jarayonning shaffofligi mavjud bo‘lmaganda, to‘g‘ri boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ishlab chiqarishni optimallashtirish, xarajatlar va ishlab chiqarish yo‘qotishlarini nazorat qilish, mahsulot tannarxini boshqarishda qiyinchiliklar yuzaga keladi. Bunday sharoitda korxona faoliyati past samaradorlik bilan tavsiflanadi, bu moliyaviy natijalarga va uning raqobatbardoshligiga salbiy ta’sir qiladi.

Zamonaviy xalqaro va sanoat sifat standartlari korxonalardan iste’molchi talablariga javob beradigan nuqsonsiz ishlab chiqarish va yuqori sifatli mahsulotlarga ega bo‘lishni talab qiladi. Sifat menejmenti tizimining asosiy maqsadi ishlab chiqarishning har bir birligi ustidan nazoratni tashkil etish emas, balki ishdagi nuqsonlarga olib keladigan

nuqsonlarni bartaraf etishdir. Ushbu maqsadga erishish uchun standartlar ishlab chiqarish faoliyati o‘zaro bog‘liq jarayonlarning yig‘indisi sifatida ko‘rib chiqilganda, ularning har biri iloji boricha aniq va boshqarilishi kerak bo‘lgan texnologik yondashuvdan foydalanishni talab qiladi.

Ishlab chiqarishni shaffofroq qilish orqali kompaniya bir nechta muammolarni hal qiladi:

Samarali nazorat tizimini tashkil etish. Jarayonlarni real vaqt rejimida kuzatish muammolarni tezda aniqlash va hal qilish, resurslardan oqilona foydalanish va ish vaqtidan foydalanishni nazorat qilish imkonini beradi.

Boshqaruv sifatini oshirish. Barcha operatsiyalar va harakatlarning aniqligi va kuzatilishi tufayli qaror qabul qilish ishonchli faktlarga asoslanadi, bu esa boshqaruv xatolarining sonini kamaytiradi.

Ishlab chiqarish samaradorligini oshirish. Ishlab chiqarishda nima sodir bo‘layotganini to‘liq tushunish jarayonlarni yanada samarali tashkil etish, yo‘qotishlar va yo‘qotishlar sabablarini aniqlash, doimiy ravishda takomillashtirish va ishlab chiqarish faoliyatini optimallashtirish imkonini beradi.

Moslashuvchanlikni oshirish. Shaffoflik nafaqat ishlab chiqarish tizimining hozirgi holatini ko‘rish, balki uning faoliyatini o‘zgaruvchan bozor sharoitlari va mijozlar xohishlariga moslashtirish imkonini beradi. Bozor talablariga tezda moslashish qobiliyati tufayli korxona jiddiy raqobatdosh ustunliklarga ega bo‘ladi.

Raqamlashtirish tufayli ishlab chiqarishda maksimal shaffoflikni ta’minlash mumkin bo‘ldi. Eng yangi texnologiyalar ulkan hajmdagi ishlab chiqarish ma’lumotlarini to‘plash, tizimlashtirish va tahlil qilish, takomillashtirish talab qilinadigan sohalarni tezda aniqlash va samaradorlikni oshirish yechimlarini topish imkonini berdi. Ishlab chiqarish korxonalari uchun shaffoflikni oshirishning asosiy vositalari avtomatlashtirilgan ERP va APS tizimlari hisoblanadi.

ERP tizimi va mohiyati

Sinf tizimlari mahalliy muammolarni hal qilish uchun emas, balki butun korxonani kompleks boshqarish va axborot oqimlarini birlashtirish

uchun mo‘ljallangan. ERP tizimi o‘rta darajadagi boshqaruvni o‘zlariga tayinlangan bo‘limlar va biznes jarayonlarini boshqarish vositalari bilan ta’minlaydi va yuqori rahbariyatga yaxlit rasmni ko‘rish, asosiy ko‘rsatkichlarni baholash va strategik qarorlar qabul qilish imkoniyatini beradi.

ERP tizimlari jarayon shaffofligini oshiradi:

- korxona bo‘ylab ma’lumotlar siloslarini yo‘q qilish;
- qog‘oz hujjat aylanishini elektron ma’lumotlar almashinuviga almashtirish;
- barcha bo‘limlarda buxgalteriya hisobi tizimini tashkil etish, shu jumladan moliya, xodimlarni boshqarish, ma’muriy-xo‘jalik faoliyati va boshqalar;
- barcha manfaatdor xodimlar va bo‘limlarni dolzarb ma’lumotlar bilan ta’minlash;
- tahlil qilish, joriy qarorlar qabul qilish, strategik rejalashtirish va boshqarish uchun zarur bo‘lgan moliyaviy, operatsion, mehnat va boshqa ko‘rsatkichlarni birlashtirish.

ERP tizimlari butun korxona bo‘ylab resurslarni boshqarishni avtomatlashtirishga imkon beradi, ammo ular ishlab chiqarish jarayonlarining etarli darajada shaffofligini ta’minlay olmaydi, chunki arxitektura cheklovlari tufayli ular kerakli tezlik, moslashuvchanlik, aniqlik va tafsilotlarga ega emas.

APS tizimi va mohiyati

APS sinf tizimlari torroq mutaxassislikka ega. Ular ishlab chiqarishni rejalashtirish va boshqarish sohasida ERP tizimlarining funksional etishmasligini to‘ldirish uchun mo‘ljallangan.

Adeptik APS - uzoq muddatli va operativ ishlab chiqarishni rejalashtirish uchun mo‘ljallangan tizim bo‘lib, mahsulot ishlab chiqarish jarayonlarini optimallashtirish va ishlab chiqarish faoliyatining yuqori samaradorligini ta’minlash imkonini beradi.

Adeptik APS ishlab chiqarish shaffofligini qanday ta’minlaydi:

Intellektual rejalashtirish. Sun’iy intellekt texnologiyalari va zamonaviy matematik usullardan foydalanish xomashyo sotib olishdan

tayyor mahsulotni chiqarishgacha bo‘lgan yakuniy rejalashtirishni amalga oshirish imkonini beradi. Tizim resurs cheklovlarini, joriy yukni, shuningdek, boshqa ko‘plab mezonlar va parametrlarni hisobga oladi. Istalgan vaqtda real vaqt rejimida kerakli tuzatishlarni kiritish mumkin, shuning uchun rejalar real vaziyatga imkon qadar mos keladi.

Tafsilotning yuqori darajasi. Adeptik APS texnologik jarayonlar, mahsulot tarkibi, asbob-uskunalar xususiyatlari va operatsion xodimlar haqida batafsil ma’lumotlardan foydalanadi, shuning uchun operatsion rejalar va jadvallarni individual operatsiyalar va daqiqalargacha batafsil bayon qilish mumkin bo‘ladi.

Ssenariy modellashtirish. Ssenariyni modellashtirish funksiyasi eng maqbul stsenariyni tanlash uchun ishlab chiqarish jarayonining turli variantlarini oldindan baholash imkonini beradi.

Vizualizatsiya. Adeptik APS tizimi tahlil qilish va qaror qabul qilishni soddalashtirish uchun murakkab ishlab chiqarish jarayonini oddiy bosqichlarga bo‘lish imkonini beruvchi vizualizatsiya funksiyasini taqdim etadi.

12.2. Tashkilot qurishning besh bosqichli modeli

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi - bu boshqaruv tizimining boshqaruvchi va boshqariladigan quyi tizimlari o‘rtasidagi boshqaruv aloqalari majmui bo‘lib, ular ham alohida ijrochilar, ham izchil bo‘ysunishda va muayyan huquqlarga ega bo‘lgan mustaqil bo‘linmalarning tarkibi va axborot munosabatlarini tavsiflaydi. Strategik maqsadlarga erishish uchun boshqaruv tuzilmasi tashkilot faoliyatining qaysi sohasi eng muhim ekanligiga qarab tanlanadi.

1. Funksional tuzilmalar - bu tashkilotning asosiy funktsiyalari bo‘yicha shakllanadigan tuzilmalar.
2. Bo‘linma tuzilmalari - bu hududga, mijozga yoki mahsulotga asoslangan tuzilmalar.
3. Loyiha tuzilmalari - loyiha asosida shakllanadigan tuzilmalar.
4. Matritsali tuzilmalar - bu ikki yoki undan ortiq bir vaqtda xarakteristikalar asosida tashkiliy bo‘linmalar shakllanadigan tuzilmalar.

5. Tarmoq tuzilmalari - bu amalga oshirilayotgan innovatsion loyihalar uchun tashkiliy birliklar dinamik shakllantirilgan tuzilmalar.

Kompaniya bir nechta tarkibiy bo‘linmalarga bo‘lingan, ularning har birining faoliyati alohida maqsadli bozorlarda amalga oshiriladi, markaziy ofis esa bo‘linmalarga to‘liq avtonomiya beradi. Bunday avtonom tarkibiy bo‘linmalar bo‘linmalar deb ataladi. Kompaniya faoliyati bilan bog‘liq barcha operatsion va strategik masalalar bo‘linma boshlig‘i tomonidan hal qilinishiga ruxsat etiladi. Biroq, kompaniyaning bosh ofisi ofis boshqaruvining strategik vazifalarini saqlab qoladi.

Maqsadli bozorlarning xususiyatlarini kompaniyaning aniqlashiga qarab bo‘linmalar quyidagilardir: mijoz, mahsulot, mintaqaviy.

- Faoliyati mijozga qaratilgan tashkiliy tuzilma, agar tashkilotda ehtiyojlari shu qadar o‘ziga xos bo‘lgan bir nechta muhim iste’molchilar guruhlari mavjud bo‘lsa, tashkilot faqat o‘z iste’molchilar guruhiga xizmat ko‘rsatadigan va amalda mustaqil bo‘linma sifatida ishlaydigan bo‘linmalarni yaratganda paydo bo‘ladi.
- Mahsulot tarkibi - bo‘linmalar ishlab chiqarilgan mahsulot va tovar turlari bo‘yicha tuziladi. Bunday bo‘linmaning boshlig‘i, aslida, bitta mahsulot ishlab chiqaruvchi kompaniyaga bo‘ysunadi.
- Mintaqaviy tuzilmalar - bu tuzilma xalqaro miqyosda faoliyat yurituvchi kompaniyalar tomonidan keng qo‘llaniladi.

Tashkilotni qurishning asosiy bosqichlari

1) Bajarilgan ishlarning xarakterini aniqlash.

Ushbu muammoni hal qilish uchun bosqich muayyan ish turlarini ta’minlaydigan kichik qismlarga bo‘linadi:

- vazifalarni belgilash;
- belgilangan vazifalarni hal qilish uchun zarur bo‘lgan ish hajmini hisoblash;
- befoyda ish va takroriy ishlarni bartaraf etish;
- jarayonning o‘zini rivojlantirish;
- tekshirish.

2) yakka tartibdagi ishchilar o‘rtasida ishni taqsimlash:

- normalar va standartlarni belgilash;

- ilmiy boshqaruv usullari doirasidagi texnik texnikalar (ish vaqtini tahlil qilish, mehnatni tashkil etish usullarini o‘rganish va boshqalar);

- tashkilotda ishlaydigan barcha shaxslarning to‘liq hamkorligini o‘rnatish.

3) Ishchilarni tasniflash va mantiqiy guruhlarni qurish.

Ishchilarni boshqa mezonlarga emas, balki bajarilgan ish turiga qarab guruhlash muhimdir. Ishlab chiqarish vazifalarini taqsimlash va mantiqiy guruhlarni shakllantirish muqarrar ravishda bo‘limlar va bo‘limlarni, ya’ni bo‘lim yoki bo‘lim boshlig‘ining yagona rahbarligi ostida qandaydir shunga o‘xshash ishlarni bajaruvchi odamlar jamoalarini yaratishga olib kelishi kerak.

Tashkiliy tuzilma (TT) - bu uning ichida ishlaydigan odamlar o‘z maqsadlariga eng samarali erishishlari uchun maxsus ishlab chiqilgan yaxlit tizim.

Bo‘limlar o‘rtasida mas’uliyatni taqsimlash usullari asosiy xususiyatlarga bog‘liq:

1. Teng kattalikdagi guruhlarga bo‘linish tamoyiliga asoslanadi. Bu usul professional ishchilar bir xil bo‘lganda va maqsadga erishish uchun ma’lum miqdordagi odamlar kerak bo‘lganda qo‘llaniladi;
2. Funksional asosda. Bu ishlab chiqarish, moliya, marketing, kadrlar va boshqalar bo‘limlarini yaratishning eng keng tarqalgan usuli. Ularning soni tashkilotning ehtiyojlariga bog‘liq.
3. Hududiy asosda. Ushbu usul korxona turli hududlarda faoliyat yuritganda qo‘llaniladi. Muayyan hududdagi barcha turdagi operatsiyalar odatda mintaqaviy savdo menejeriga yuklanadi.
4. Ishlab chiqarilgan mahsulotlarga asoslanadi. Bu usul so‘nggi paytlarda o‘zlari ishlab chiqaradigan mahsulot turlarini kengaytirayotgan yirik korxonalarda eng keng tarqalgan.
5. Iste’molchi manfaatlariga asosida. Mijoz asosiy omil bo‘lgan sohalarda uning manfaatlari tashkilot tuzilishiga hal qiluvchi ta’sir ko‘rsatadi. Bu, ayniqsa, xizmat ko‘rsatish korxonalari uchun xosdir.

Yirik kompaniyalar yuqoridagi usullarning barchasidan yoki bir nechtasidan foydalanadilar. Boshqaruv tuzilmasini shakllantirishda quyidagi masalalar e’tiborga olinadi:

- tabaqalanish, ya’ni boshqaruvning necha darajasi talab qilinishi mumkin;

- rasmiylashtirish, ya’ni o‘zaro ta’sir qanchalik rasmiy bo‘lishi kerak. Boshqaruv uslubi qanchalik byurokratik bo‘lsa, ichki tuzilma shunchalik rasmiy va tizimli bo‘lishi kerak;

- markazlashtirish, ya’ni qabul qilingan qarorlar bilan bog‘lanish ierarxiyasi, barcha masalalar rahbariyat tomonidan hal qilinishi kerakmi;

- tashkiliy tuzilmaning murakkabligi, ya’ni boshqaruv qanchalik murakkab bo‘lishi kerak. Huquq va majburiyatlarning aniq taqsimlanishiga ega oddiy ierarxiya, strukturaning matritsa turidan farqli o‘laroq, tushunish oson.

12.3. Maqsad va muvaffaqiyatning asosiy omillari

Maqsadlarni belgilash piramida qurishga o‘xshaydi: hamma narsa mustahkam poydevorga bog‘liq. Piramida tepada qurilgan emas, lekin bazani yaratish qiyin vazifa bo‘lishi mumkin.

Bu yerda muvaffaqiyatning asosiy omillari (CSF - Critical Success Factors) yordamga keladi. Bu sizning jamoangiz o‘z maqsadlariga erishish uchun javob berishi kerak bo‘lgan omillar ro‘yxati. CSF 3-5 yillik strategik reja bilan birgalikda maqsadlarni belgilash uchun mustahkam poydevor yaratishga yordam beradi. Keyin, unga asoslanib, loyihaning kutilgan natijalari va uning maqsadlari quriladi, bu sizga har doim o‘z vaqtida erishish imkonini beradi.

Agar siz ilgari hech qachon muvaffaqiyatning asosiy omillarini aniqlamagan bo‘lsangiz yoki strategik rejalashtirishni qayerdan boshlashni aniq bilmasangiz, ushbu maqola sizga boshlash uchun bilishingiz kerak bo‘lgan hamma narsani o‘rgatadi.

Muvaffaqiyatning asosiy omillari (CSF) bu sizning tashkilotingiz o‘z strategik maqsadlariga erishish uchun erishishi kerak bo‘lgan yuqori darajadagi maqsadlardir. CSFlar loyiha, dastur yoki tashkiliy darajada kontseptuallashtirilishi mumkin, garchi ko‘pincha tashkilotning biznes strategiyasi bilan chambarchas bog‘liqligini hisobga olsak, ular butun bo‘limlar yoki kompaniyalar tomonidan qo‘llaniladi. CSFga erishish

odatda sizning tashkilotingiz uchun mazmunli natijalarga va daromadni oshirishga olib keladi.

Shuni ta’kidlash kerakki, CSF yuqori darajadagi strategik maqsadlar bo‘lib, ularga erishish uchun harakatlarni o‘z ichiga olmaydi. Aytaylik, siz brend xabardorligini oshirish uchun asosiy muvaffaqiyat omilini aniqladingiz. Bu qiyin maqsad bo‘lib, unga erishish tashkilotingizga sezilarli foyda keltiradi va uning bozor ulushini oshirishga imkon beradi. Ushbu KPIga haqiqatda erishish uchun bag‘ishlangan guruhlar turli tashabbuslar ustida ishlaydi va ular aniq nimaga va qachon erishishlari haqida aniq tasavvurga ega bo‘lish uchun asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlarini (KPI) o‘rnatadilar.

Har qanday narsa muvaffaqiyatning asosiy omili bo‘lishi mumkin. Ushbu yuqori darajadagi maqsadlar jamoangizni to‘g‘ri yo‘nalishga yo‘naltirishga yordam beradi. Keyin loyiha menejerlari o‘zlarining tashabbuslarini muvaffaqiyatli amalga oshirishga tayyorlash uchun CSF dan foydalanadilar.

Siz belgilagan CSFlar tashkilotning umumiy strategik maqsadlariga bog‘liq bo‘ladi. Tashkilotning keyingi 3-5 yil uchun o‘sish rejalariga qarab yaratilishi mumkin bo‘lgan bir nechta CSFlar:

1. Yangilangan marketing bo‘yicha qo‘llanma
2. Yangi mahsulot xususiyatlari
3. Ishlash boshqaruvi sharhi
4. Yangi mijozlarni jalb qilish uchun kuchli savdo guruhini yaratish

Muvaffaqiyat omillari tushunchasi birinchi marta 1961 yilda McKinsey & Company maslahatchisi doktor Ronald Daniel tomonidan ishlab chiqilgan. Keyinchalik, Jon F.Rokart Garvard Business Review jurnalida muvaffaqiyatning asosiy omillarini aniqlash metodologiyasini shakllantirgan maqolasini chop etdi. 1979 yilda nashr etilgan ushbu maqolada Rockart CFUni quyidagicha belgilaydi:

Muvaffaqiyatning asosiy omillari - qoniqarli ishlash yuqori raqobatbardosh tashkilotni ta’minlaydigan cheklangan miqdordagi sohalardir. Bu biznesning rivojlanishi uchun “hamma narsa to‘g‘ri ketishi” kerak bo‘lgan bir nechta asosiy sohalar. Agar ulardagi natijalar

qoniqarsiz bo‘lsa, tashkilotning ushbu davrdagi muvaffaqiyati unchalik muhim bo‘lmaydi.

KPI qisqartmasi asosiy samaradorlik sohalarini anglatadi - muvaffaqiyatingizni belgilaydigan biznesingiz sohalari. Misol uchun, agar siz dasturiy ta’minot ishlab chiqaruvchi kompaniyaning xodimi bo‘lsangiz, ishlashning asosiy yo‘nalishlaridan biri arizangizni onlayn va uzluksiz saqlash bo‘lishi mumkin. Agar biz ishlab chiqaruvchi kompaniyani oladigan bo‘lsak, unda tegishli KOE uning uskunasining to‘liq ishlashi bo‘lishi mumkin.

Maqsadlaringizni belgilashda birinchi o‘ringa qo‘yishingiz kerak bo‘lgan sohalarni aniqlashingiz uchun EPIlaringizni tushunish muhimdir. Agar dasturiy ta’minotingizda xatolar yoki nosozliklar bo‘lsa, yaxshi maqsad ularni yo‘q qilish yoki hech bo‘lmaganda ularning sonini kamaytirishdir.

CSF - muhim muvaffaqiyat omillari - missiyadagi maqsadlar bilan bir xil funksiyani bajaradi. Bular tashkilotingiz kelgusi 3-5 yil davomida o‘zining strategik rejasiga erishish ustida ishlayotgan asosiy vazifalardir.

KPIlarni amalda qo‘llash uchun ularni asosiy ishlash ko‘rsatkichlari (KPI) bilan birlashtiring. Bu sizning jamoangiz yoki tashkilotingiz muhim biznes maqsadlariga erishish yo‘lida qanday rivojlanayotganining miqdoriy ko‘rsatkichlari. Sifatli KPIlar muvaffaqiyatning asosiy omillariga va strategik maqsadlaringizga erishish yo‘lida ekanligingiz haqida tushuncha beradi.

Tayanch so‘z va iboralar. Kompaniyani jarayonlarining ravshanlik darajasiga baho berish. Tashkilot qurishning besh bosqichli modeli. Yaxshilanish bo‘yicha ishlar jarayonlardan foydalash. Muvaffaqiyatning asosiy omillari.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Korxona va tashkilotlarda jarayonlarni boshqarish nimalarni anglatadi?
2. Tashkilotning muvaffaqiyatli ishlashi uchun nimalar kerak?
3. Korxona jarayonlarini ravshanlik darajasiga baho berishda qaysi omillar inobatga olinadi?

4. Besh bosqichlik modelni qurishda nimalarga e’tibor berish kerak?
5. Muvaffaqiyatning asosiy omillariga ta’sir qiluvchi asalbiy omillar nimalar deb o‘ylaysiz?

XIII BOB. JARAYONNI TASVIRLASH

13.1. Biznes jarayonlarini modellashtirishning ahamiyati.
13.2. Biznes jarayonlarining amaliy tasviri.
13.3. Korporativ model mohiyati va biznes jarayonlarini modellashtirishdagi ahamiyati.

13.1. Biznes jarayonlarini modellashtirishning ahamiyati

Korxona biznes-jarayonlarini modellashtirish malakali va samarali boshqaruvning eng muhim vositasidir. Kompaniyalar o‘z-o‘zidan yuqori samaradorlikda ishlamaydi: jarayonlar doimiy ravishda tahlil qilinishi, optimallashtirilishi va ba’zan butunlay qayta ishlab chiqilishi kerak. Modellashtirish esa bunday boshqaruvga birinchi qadamdir. Faoliyatni har biri muayyan operatsiyalar zanjirini o‘z ichiga olgan tarkibiy qismlarga ajratish orqali qiyinchiliklar va xatolarni ko‘rish va har bir bosqichda xavflarni bashorat qilish osonroq bo‘ladi. Qisqa muddatda bu sizga yanada samarali biznes-jarayonlarni yaratishga imkon beradi va uzoq muddatda kompaniyani o‘zgaruvchan sharoit va maqsadlarga mos ravishda moslashtirish va yaxshilashga yordam beradi.

Biznes jarayonlarini modellashtirish tashkilotning samaradorligi va shaffofligini oshirish usullaridan biridir. U boshqaruvga texnologik yondashuvga asoslanadi: jarayonlar o‘ziga xos elementlar - harakatlar, ma’lumotlar, hodisalar, materiallar orqali tavsiflanadi. Olingan tavsif biznes-jarayonlarini chuqur tushunish, ularni takomillashtirish imkoniyatlarini ko‘rish va barcha ishtirokchilarning o‘zaro hamkorligini samarali tashkil etish imkonini beradi.

Model biznes jarayonlari va ular orasidagi mantiqiy munosabatlarning grafik yoki matnli tasviridir. Uning yordami bilan jarayonlarning ikkita holati ko‘rsatiladi: qanday bo‘lsa - tashkilotning joriy faoliyati va shunday bo‘lishi kerak - o‘zgartirishlar yoki takomillashtirishlar kiritilgandan keyin uning kelajakdagi holati.

Biznes jarayonlarini tizimli modellashtirish sxemalar, diagrammalar, jadvallar, stsenariylar va boshqalar shaklida ifodalanishi mumkin. Elementlarni vizual ko‘rsatish uchun tanlangan usullar modellashtirish usullari deb ataladi.

Jarayonlarni boshqarishda biznesni modellashtirishdagi muammolar:

- Vakolat va mas’uliyat sohalari taqsimlanmagan - paydo bo‘lgan muammolarni hal qiladigan hech kim yo‘q.
- To‘g‘ri va dolzarb ma’lumotlarning etishmasligi - rahbariyat biznesni boshqarish uchun zarur bo‘lgan joriy faoliyat va uning natijalari to‘g‘risidagi ma’lumotlarni tezda ololmaydi.
- Normativ hujjatlar ahamiyatsiz va qarama-qarshidir, xodimlar va bo‘limlarning ishi va o‘zaro munosabatlari tartibga solinmaydi - ularning funktsiyalari takrorlanishi mumkin va ish masalalarini tushuntirishga ko‘p vaqt sarflanadi.
- Bo‘limlarning ishlashi notekis - rahbarlar va autsayderlar bor, ishlab chiqarish va yordamchi xizmatlar o‘rtasida o‘zaro norozilik bo‘lishi mumkin.
- Tasdiqlashning haddan tashqari zanjiri, qarorlarni qabul qilish va bajarishning uzoq tsikli - ishlab chiqarishdan tashqari xarajatlar ko‘tariladi, ijro intizomi pasayadi, qarorlarning bajarilishini nazorat qilish samarasiz.
- Hujjat aylanishi yomon ishlaydi - kerakli hujjatlarni topish qiyin, yo‘qotishlar tez-tez uchraydi.
- Ortiqcha inventarizatsiya etarli darajada rejalashtirilmaganligi sababli yuzaga keladi.
- Tegishli baho va nazorat yo‘qligi sababli ish va buyurtmalarni bajarish muddatlari va smetalari buzilmoqda.
- Mijozlarning ehtiyojini qondirish monitoringi yo‘q, bu boradagi kamchiliklar aniqlanmagan va bartaraf etilmagan;
- Korxona faoliyati investorlar uchun shaffof emas - ishonch past.

Oxir oqibat, kompaniyaning ichki rivojlanishi biznesning o‘sishi va bozor o‘zgarishlariga mos kelmaydi, “o‘sib borayotgan jarayonlar” paydo bo‘ladi va jarayonlar tobora xaotik bo‘lib bormoqda. Agar samaradorlik ko‘rsatkichlari endi menejerlarni qoniqtirmasa, muammoli joylarni va yaxshilash uchun eng istiqbolli yo‘nalishlarni aniqlashning hech qanday usuli yo‘q.

Simulyatsiya qilingan jarayonlarning mavjudligi bir nechta muammolarni hal qilish orqali vaziyatni o‘zgartirishga imkon beradi:

- Biznes jarayonlarini standartlashtirish. Katta tashkilotda turli jamoalar bir xil jarayonni boshqacha bajarishi mumkin. Optimal dizaynni yaratish yagona qoidalarni belgilaydi va hamma eng yaxshi natijaga qanday erishishni bilishini ta’minlaydi;
- Jarayonning moslashuvchanligi. Biznes jarayonlarini tahlil qilish innovatsiyalar va o‘zgarishlar madaniyatini rivojlantiradi. Biznes operatsiyalarini sozlash qobiliyati kompaniyaga texnologik o‘zgarishlar sharoitida rivojlanish imkonini beradi;
- Shaffoflik. Tashkilotdagi har bir kishi jarayonlar qanday amalga oshirilishini bilib oladi, bu ishni nazorat qilish imkonini beradi;
- Samaradorlikni oshirish. Biznes jarayonlarini modellashtirishning asosiy vazifasi samaradorlikni, mahsuldorlikni, raqobatbardoshlikni va natijada foydani oshirishga olib keladigan jarayonlarning bajarilishini yaxshilash yo‘llarini topishdir.

Biznes jarayonlarini modellashtirish turlari va tamoyillari

Jarayonning barcha mumkin bo‘lgan tomonlarini bir vaqtning o‘zida hisobga olishga urinish modelning haddan tashqari murakkabligiga olib keladi. Shuning uchun modellashtirish qo‘yilgan maqsadlarga qarab turli yo‘nalishlarga ega bo‘lishi mumkin. Tahlil predmeti sifatida tanlangan ma’lum belgilarga asoslanib, modellashtirish turlaridan biri qo‘llaniladi.

Biznes jarayonlarini funksional modellashtirish ularni aniq tuzilgan va o‘zaro bog‘langan funksiyalar ko‘rinishida tavsiflaydi.

Ob’ektni modellashtirish: biznes jarayonlari bir-biri bilan o‘zaro ta’sir qiluvchi ob’ektlar to‘plami sifatida ko‘rsatiladi. Bunday ob’ektlar ishchilar, ishlab chiqarish vositalari, axborot elementlari va boshqalar bo‘lishi mumkin.

Simulyatsiya modellashtirish - bu holda jarayonlar dinamikada xususiyatlarni tahlil qilib, turli sharoitlarda ularning xatti-harakatlariga misollar orqali ifodalanadi.

Bu ajratish muayyan jarayon xususiyatlariga e’tibor qaratish imkonini berib, ishni soddalashtiradi. Bunday holda, bir xil jarayon uchun turli xil modellar qo‘llanilishi mumkin.

Tegishli modellarni olish uchun biznes jarayonlarini modellashtirishning asosiy tamoyillariga rioya qilish kerak:

- Biznes jarayonlarini tavsiflash uchun asos sifatida standart va mos yozuvlar modellariga e’tibor qarating.
- Yuqoridan pastga modellashtirish - har bir mavzu sohasida birinchi navbatda yuqori darajadagi modellar yaratiladi: asosiy jarayonlar, boshqaruv jarayonlari, ishlab chiqish, qo‘llab-quvvatlovchi jarayonlar uchun.
- Oqilona etarlilik - tafsilotlar darajasi, modellar soni va ularda tasvirlangan ob’ektlar va ulanishlar turlari topshirilgan vazifa bilan bog‘liq bo‘lishi kerak.
- Fokus - muhim bo‘lmagan tafsilotlardan chalg‘itadigan jarayonning tavsifiga uning asosiy parametrlarini kiritish kerak.
- Jarayonlarning murakkabligi (tarkibi) va ahamiyati bo‘yicha mutanosibligi.
- Jarayon tavsifining yaxlitligi: uning nomi, funktsiyalar ketma-ketligi, jarayon ishtirokchilari, foydalanilgan resurslarni ko‘rsatish.
- Ko‘plik - model ob’ektning kerakli ishlashga ta’sir qiladigan xususiyatlarini aks ettirishi kerak. Shu bilan birga, ob’ektni to‘liq aks ettirish uchun jarayonni turli tomonlardan ko‘rsatadigan bir nechta modellar kerak.

Bundan tashqari, asosiy tamoyillardan birini loyihaning maqsadlarini hisobga olgan holda chaqirish mumkin - modellarni yaratishda ulardan qanday foydalanishni hisobga olish kerak.

Biznes jarayonlarini modellashtirish bosqichlari

Loyiha ustidagi ishlar ketma-ket bajariladigan tashkilotning biznes jarayonlarini modellashtirishning bir necha bosqichlarini o‘z ichiga oladi.

1. "Xuddi shunday" modelini yaratish - jarayonning chegaralari va asosiy tarkibiy qismlarini aniqlash, uning qanday ishlashi haqida

ma’lumot to‘plash. Ushbu dastlabki model kelajakdagi takomillashtirish uchun boshlang‘ich nuqtaga aylanadi.

2. Ma’lumotlarni tahlil qilish - xatolar, cheklovlar, takroriy operatsiyalar, munosabatlarni qidirish. Bu sizga "xuddi shunday" modelini aniqlashtirish va o‘zgarishlarga bo‘lgan ehtiyojni belgilash imkonini beradi.

3. "Qanday bo‘lishi kerak" modelini yaratish - bu harakat qilish kerak bo‘lgan jarayonning holatini shakllantirish. Ushbu model yaxshilanishlar amalga oshirilgandan keyin kelajakdagi jarayonni ifodalaydi.

4. Tuzilgan modelni sinovdan o‘tkazish - uni kompaniya faoliyatiga kiritish, natijalarni baholash, o‘zgartirishlar kiritish.

5. Tuzilgan modelni takomillashtirish - foydalanish jarayonida modelni tahlil qilish va takomillashtirishni davom ettirish kerak.

Oxirgi bosqich aslida tugamaydi - yaratilgan model doimiy ravishda ichki va tashqi o‘zgarishlarni hisobga olgan holda takomillashtiriladi.

Biznes jarayonlarini modellashtirish metodologiyasi va vositalari

Biznes-jarayonlarni modellashtirishning mavjud usullari sizga ma’lum jihatlarga e’tiborni qaratish, tarkibiy qismlarning xususiyatlari va ulanishlarini aniqlash va ularni grafik va matn shaklida taqdim etish imkonini beradi. Asosiylari orasida biz quyidagilarni aytish mumkin.

- IDEF - SADT metodologiyasiga asoslangan usullar sinfi (IDEF0, IDEF1 va boshqalar). Model jarayonlarning turli tomonlarini grafik diagrammalar shaklida tasvirlash imkonini beradi. Shunday qilib, IDEF0 jarayon funksiyasi modelini, IDEF3 esa xatti-harakatlar modelini yaratadi.
- VAD - notation qiymat yaratishda bevosita ishtirok etadigan biznes jarayonlarining umumiy ko‘rinishini beradi, ya’ni mahsulot yoki xizmat.
- EPC belgisi barcha hodisalar va funksiyalar uchun ishtirokchilar, materiallar va axborot oqimlari, boshlang‘ich va tugatish nuqtalari aniqlangan quyi darajadagi jarayon diagrammasini yaratishga imkon beradi.

- BPMN - bu rejalashtirilgan biznes jarayonining boshidan oxirigacha bo‘lgan bosqichlarni modellashtiradigan belgi. Vizual oqim diagrammasi operatsiyalar va axborot oqimlarining to‘liq ketma-ketligini aks ettiradi.
- Ma’lumotlar oqimi diagrammasi jarayon ichidagi harakatlar o‘rtasida ma’lumotni (materiallarni emas) uzatishni ko‘rsatadi. DFD jarayonni kichikroq kichik jarayonlarga ajratish uchun ishlatilishi mumkin, shuning uchun u tizimli tahlil uchun ishlatiladi.
- Rol faoliyati diagrammasi jarayonni muayyan funktsiyalarga va ularning o‘zaro ta’siriga ega bo‘lgan rollar to‘plami sifatida modellashtirish uchun ishlatiladi.
- Oqim diagrammasi jarayon elementlarini ifodalovchi belgilar to‘plamidan foydalangan holda tuziladi: protseduralar, asboblar, ma’lumotlar va boshqalar. Usul moslashuvchan bo‘lib, jarayonni turli yo‘llar bilan mantiqiy harakatlar ketma-ketligi sifatida ko‘rsatishga imkon beradi.
- Petri to‘rlari jarayonlardagi dinamik o‘zgarishlarni ko‘rsatishga imkon beradi. Model grafik bo‘lib, uning uchlari jarayonning harakatlari, yoylari esa jarayon holatidagi o‘zgarishlarni belgilaydigan hodisalardir.

Ta’riflangan usullardan foydalangan holda biznes jarayonlarini modellashtirish vositalari sifatida foydalanish mumkin bo‘lgan bir qator dasturiy mahsulotlar mavjud: ARIS, Business Studio, MS Visio, Bizagi Process Modeler va boshqalar.

Biznesni modellashtirish natijalari

Modellashtirish jarayonida kompaniyani o‘zaro bog‘langan va o‘zaro ta’sir qiluvchi jarayonlar tizimi sifatida ko‘rib chiqish kerak. Buning uchun sxemalarni tahlil qilish va ular ustida ishlashni bilish muhimdir. Asosiy maqsad diagramma chizish emas, balki uni to‘g‘ri qurish, tuzilmalar o‘rtasidagi o‘zaro ta’sir uchun sharoit yaratish va keyingi tahlil uchun asos tayyorlashdir.

Biznes jarayonlarini modellashtirishga yuzaki va tizimsiz yondashuv ko‘pincha modellashtirish kutilgan natijalarni bermasligiga olib keladi va o‘zgarishlarning o‘zi ham rahbariyat, ham xodimlar uchun

tushunarsizdir. Oxir-oqibat, amalga oshirishga urinish muvaffaqiyatsiz tugaydi va biznes jarayonlarini modellashtirish tizimidan voz kechiladi.

Modellashtirish kompaniyaga koʻrinadigan foyda keltirishi mumkin:

- jarayonlarning yagona rasmini yaratish orqali barcha darajalarda boshqarilishi va boshqarilishi ortadi;
- operatsiyalarni bajarish uchun zarur boʻlgan vaqt qisqaradi, sifatni yoʻqotmasdan xarajatlar kamayadi;
- kadrlarga boʻlgan ehtiyojning aniq tushunchasi shakllanadi, ishga qabul qilish jarayoni sodda va samaraliroq boʻladi;
- tizimli yondashuv tufayli korxona oʻsish imkoniyatlarini oladi va undan foydalanadi, shu jumladan filiallarning samarali ishlashi orqali;
- moliyaviy koʻrsatkichlar yaxshilanadi.

Korxona biznes-jarayonlarini modellashtirish va tahlil qilish faoliyatni optimallashtirish, foydani oshirish va muvaffaqiyatli rivojlanish uchun samarali vositadir. Ammo bu maqsadlarning barchasiga toʻgʻri tavsiflangan va izchil amalga oshirilgan holda erishiladi.

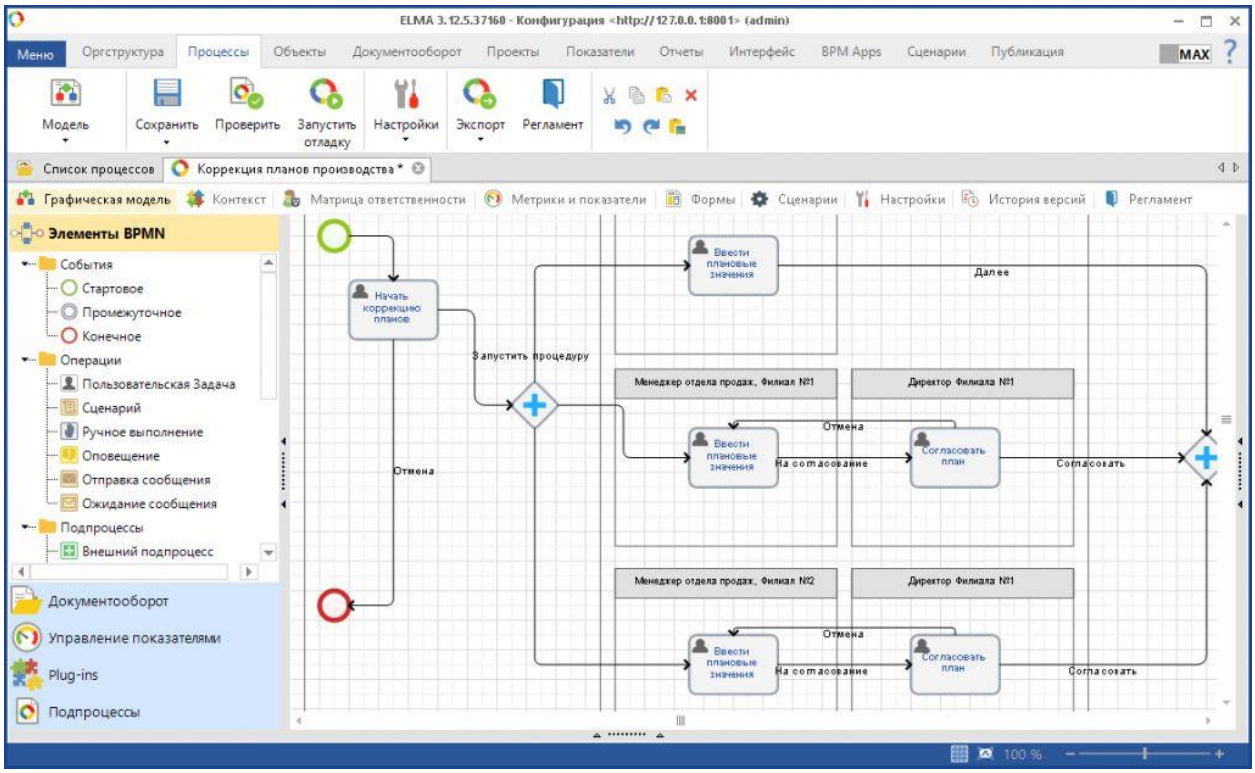
13.2. Biznes jarayonlarining amaliy tasviri

Korxona oʻz biznes jarayonlarini modellashtirishda va jarayonlarning amaliy ifodalanishi tahlil qilish va tekshirishda koʻplab imkoniyatlarni oʻrganadi. Biznes jarayonlarining amaliy tasvirini ifodalashda koʻplab dasturiy ta’minotlar ishlaydi. ELMA tizimi jarayonli yondashuvga asoslangan boʻlib, u sizga berilgan vazifalarni tezda hal qilish va natija samaradorligiga ta’sir koʻrsatish imkonini beradi. Biznes jarayonlarini loyihalash ELMA BPM ishining birinchi bosqichidir. Ushbu bosqichda jarayonning barcha oʻzaro ta’sir qiluvchi elementlari uning boshidan oxirigacha BPMN yozuvi asosida mantiqiy bogʻlanishlar qurish orqali tavsiflanadi. Tizimdagi ishning toʻliq aylanishi quyidagilarni oʻz ichiga oladi: modellashtirish, bajarish, nazorat qilish va monitoring qilish, jarayonni takomillashtirish.

Avvalo, tashkilotning ishini tushunish. Ortiqcha harakatlarni bartaraf etish va ishni optimallashtirish natijasida alohida tarkibiy

elementlarning ham, butun korxonaning faoliyatini tahlil qilish qobiliyati. Barcha harakatlarning yakuniy maqsadi tashkilot faoliyatini yaxshilashdir. Asosiy e’tibor ularni amalga oshirish xarajatlarini kamaytirish natijasida vazifalarni bajarish uchun ketadigan vaqtni qisqartirishga qaratilgan.

ELMA Designerda tashkilotning biznes jarayonlarini modellashtirish



13.1-rasm. ELMA dasturi asosida biznes jarayonini modellashtirish namunasi[33]

ELMA Designerda jarayon tavsifi

ELMA BPM ilovasidagi ish biznes jarayonlarini loyihalashdan boshlanadi. Bu jarayonlarning oxir-oqibat qanday ishlashi va ular tashkilot haqiqatini qanchalik aks ettirishiga bog‘liq bo‘lgan muhim bosqichdir. Jarayonlarni modellashtirish ELMA tizim paketiga kiritilgan ELMA Designer dasturida amalga oshiriladi. U foydalanish uchun qulay bo‘lgan bir qator funktsional xususiyatlarga ega:

- Dastur interfeysi sodda va foydalanuvchilar uchun qulay va uzoq o‘rganishni talab qilmaydi.

[33] https://www.elma-bpm.ru

- Biznes-jarayon operatsiyalarini amalga oshirishni loyihalash dasturchi ishtirokisiz, faqat tahlilchi tomonidan amalga oshirilishi mumkin.
- Dasturdagi operatsiyalar tavsifi diagrammalash tilida (bpm) amalga oshiriladi, bu tahlilchilarga tanish va kompaniya rahbariyatiga ham tushunarli bo‘ladi.
- Tizim bozor voqeliklariga va kompaniya ichidagi o‘zgarishlarga moslashib, tezda o‘zgartirishlar kiritish imkonini beradi.

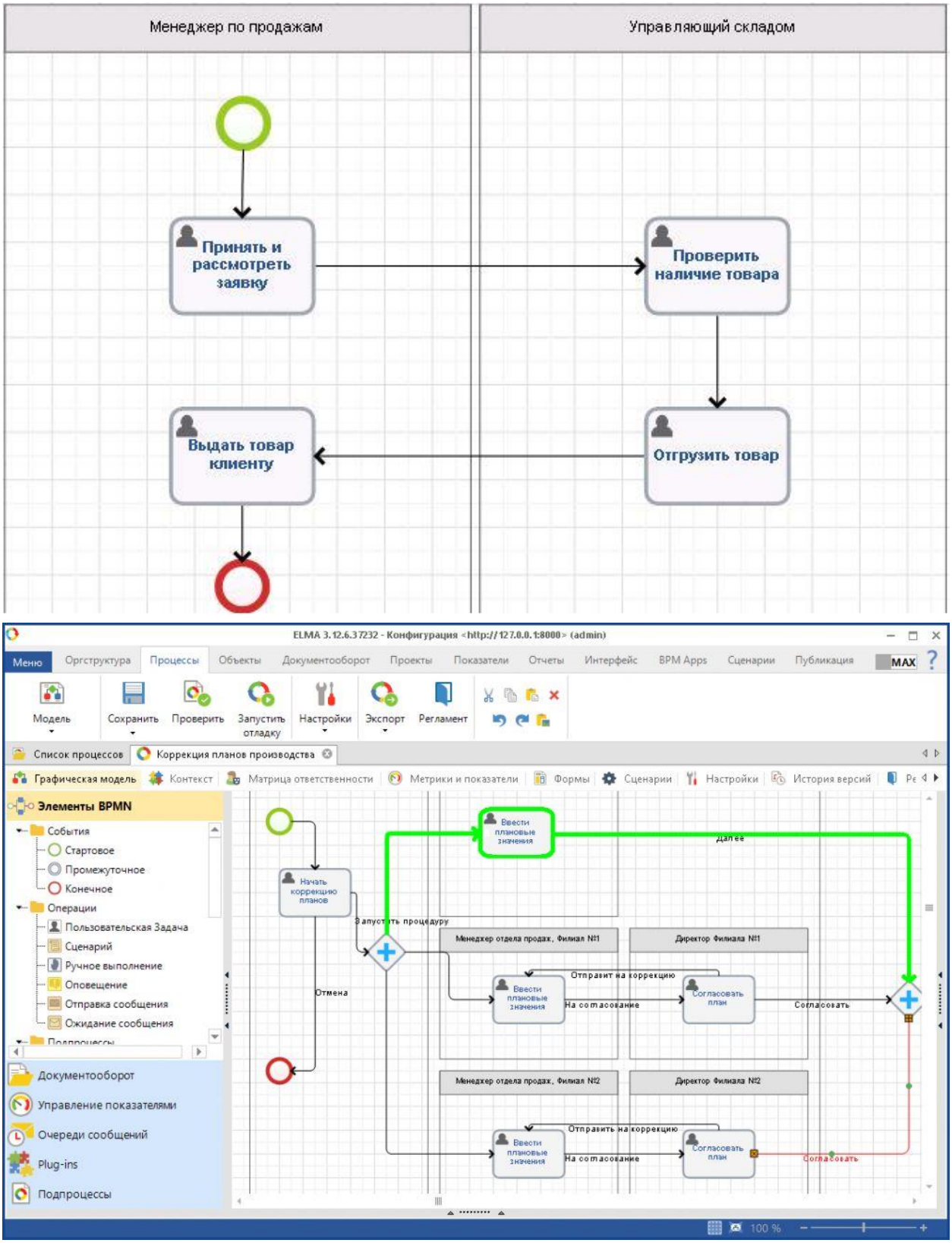
ELMA Designer-da loyihalash tayyorgarlik bosqichini talab qiladi. Korxonaning tashkiliy modeli tizimga kiritilgan, chunki keyingi barcha harakatlar unga bog‘liq bo‘ladi.

Yangi jarayonni qo‘shishda siz uning ba’zi parametrlarini kiritishingiz kerak: dasturda ko‘rsatiladigan nom, unda ishtirok etadigan guruh va ishtirokchilarni tanlang. Muayyan vazifani bajarish uchun mas’ul bo‘lgan xodimlar tashkiliy tuzilmadan tayinlanadi.

Keyingi tashkiliy qadam vazifalar zanjirini yaratishdir. Har bir alohida operatsiya o‘z sozlamalariga ega. Xuddi shu sxemadan foydalanib, siz grafik jarayon modeliga cheksiz miqdordagi operatsiyalarni qo‘shishingiz mumkin. Shundan so‘ng, operatsiyalar orasidagi o‘tishlar sozlanadi va yakuniy voqea belgilanadi. Ishtirokchilarning javobgarligi Dizaynerda ham sozlangan, u bir necha turdagi bo‘lishi mumkin: ishtirokchi, egasi, kurator va xabardor qilinadi.

Biznes jarayonini ko‘rib chiqish, nashr etish va ishga tushirish

- **Ko‘rib chiqish.** Haqiqiy ishga tushirishdan oldin ELMA Designer uni xatolar uchun tekshiradi. Xato bor deb hisoblangan elementlar modelda qizil rang bilan ajratiladi.
- **Nashr etish.** Keyingi qadam, modellashtirish va tekshirishdan so‘ng, jarayonni nashr etishdir. Ushbu qadamsiz dasturda saqlangan modelni ELMA BPM da ishga tushirib bo‘lmaydi.
- **Ishga tushirish.** Bu tizimning veb-ilovasida sodir bo‘ladi. Bu amalni faqat ELMA Designer-da sozlangan tegishli huquqlarga ega bo‘lgan xodim bajarishi mumkin.



13.2-rasm. ELMA dasturi asosida biznes jarayonini optimallashtirish namunasi[34]

[34] https://www.elma-bpm.ru

13.3. Korporativ model mohiyati va biznes jarayonlarini modellashtirishdagi ahamiyati

Korporativ boshqaruv modeli[35] - bu investitsion maqsadlarni hal qiladigan va kompaniya rivojlanishining samaradorligini ta’minlaydigan aktsiyadorlar va mutaxassislar o‘rtasidagi yaxshi o‘rnatilgan munosabatlar to‘plami. Bitta model boshqaruvning bir qator tarkibiy qismlarini va ob’ektlar o‘rtasidagi aloqalarni o‘z ichiga oladi, ular direktorlar kengashi tuzilmasini, ish haqi va rag‘batlantirish tizimini o‘z ichiga oladi. Qaysi strategiya ustida ishlashni kompaniya individual ravishda tanlaydi: bu bozorning o‘ziga xos xususiyatlariga va kompaniyaning iqtisodiy natijalariga bog‘liq.Har bir model axborot, mehnat, moliyaviy va texnologik resurslar to‘plamini o‘z ichiga olgan ochiq tizimni ifodalaydi. Ular bilan to‘g‘ri ishlash va yaxshi tashkil etilgan boshqaruv ierarxiyasi tufayli bozor ulushini kengaytirish va kompaniya daromadini oshirish mumkin.

Huquqiy hujjatlarda bu tushunchaning aniq ta’rifi yo‘q, shuning uchun amalda u boshqacha talqin qilinadi. Biznesda kontseptsiya tashkilot ishtirokchilari o‘rtasida shakllanadigan munosabatlar to‘plami sifatida qaraladi. Yirik korxonalarda korporativ boshqaruv tamoyillarining amalda tatbiq etilishini ko‘rish mumkin. Bunday kompaniyalar menejerlarning murakkab ierarxiyasi, aktsiyadorlar, bir nechta ta’sischilar va boshqa biznes ishtirokchilarining mavjudligi bilan ajralib turadi.Ish turli manfaatlarga ega bo‘lgan odamlar va kompaniyani boshqaradigan egalarning o‘zaro ta’siriga asoslangan.

O‘zaro munosabatlar korxona ishiga salbiy ta’sir ko‘rsatmasligini ta’minlash uchun ularni to‘g‘ri tashkil etish kerak. Keyin ziddiyatli vaziyatlar tezda murosaga kelish orqali kompaniyaga zarar etkazmasdan hal qilinadi. Agar boshqaruv xodimlari, menejerlar va xodimlar o‘rtasida korxonani rivojlantirish bo‘yicha qarashlar bir-biriga mos kelmasa, bu samaradorlikning pasayishiga olib keladi. Shuning uchun mutaxassislar birinchi navbatda yirik kompaniyada samarali boshqaruv tizimini yaratishni tavsiya qiladilar.

[35] Асаул А. Н. Корпоративное управление и корпоративные отношения: сущность и проблемы // Экономическое возрождение России. 2008. №1.

Korporatsiya konsepsiyasi chet elda paydo bo‘lgan va shuning uchun korporativ boshqaruvning umume’tirof etilgan modellari xorijdagi rivojlangan mamlakatlarda ham paydo bo‘lgan. Boshqaruv strategiyalarini o‘rganishda quyidagi belgilar aniqlanadi:

- Ta’sischilar va menejerlarning o‘rni va roli;
- Aksiyalarga egalik qilish bo‘yicha korxona tuzilishi;
- Boshqaruv kengashining ierarxiyasi;
- Qonun normalari va bu sohadagi qonunlar;
- Investorlar bilan kelishuvni talab qiladigan masalalar ro‘yxati;
- Biznes ishtirokchilari o‘rtasidagi munosabatlar tizimi va boshqalar.

Ko‘pgina model variantlari orasida menejment bo‘yicha mutaxassislar uchta qat’iy yondashuvni aniqlaydilar: Amerika, Germaniya va Yaponiya tizimlari. Ushbu modellar orasidagi farq kompaniya ichidagi boshqaruv apparati ierarxiyasida, ierarxiyaning har bir elementining huquqlari va faoliyat yuritish erkinligidadir.Ular mamlakatlar tajribasi va o‘rnatilgan munosabatlar madaniyati ta’sirida shakllangan. Keyinchalik ular turli mamlakatlarga tarqalib ketishdi, u erda menejment xuddi shunday yo‘lda shakllangan. Ushbu usullar maqolada muhokama qilinadi, unda ularning xususiyatlari, muammolari va afzalliklari ta’kidlanadi.

Korporativ boshqaruvning asosiy modellari

Aniq o‘zaro ta’sir strategiyasini tuzmasdan korporativ yondashuv mumkin emas - bu boshqaruv modeli deb ataladi. Buyurtma nafaqat kompaniyada "ko‘rsatish uchun" mavjud, balki yuzaga keladigan qiyinchiliklarni yaxshiroq hal qilishga va korxona egalari va ularning manfaatlarini himoya qilishga yordam beradi.

Hozirgi vaqtda bozorda korporativ boshqaruvning uchta asosiy modeli mavjud:

- Amerika yoki Angliya-Amerika - AQSH, Avstraliya, Buyuk Britaniyada rivojlangan
- Nemis (german) - Germaniya, Avstriya, Norvegiya va boshqalarda qo‘llaniladi.
- Yapon - Osiyo mamlakatlari uchun xos

Korporativ boshqaruv yondashuvlari

Korporatsiyada menejment natijalarini tahlil qilish yondashuvlariga ham bog‘liq. Ular boshqaruv qarorlarini o‘z vaqtida qabul qilish uchun butun tizimning turli tarkibiy qismlariga e’tiborni qaratishga yordam beradi. Mutaxassislar orasida quyidagilarni ta’kidlash odatiy holdir:

- Tizimli (keng) yondashuv
- Jarayon (tor) yondashuv

Turli xil korporativ boshqaruv yondashuvi har bir voqea va vaziyatga turli nuqtai nazardan qaraydi. Bunday tahlildan so‘ng menejerlar keyingi ish rejasini ishlab chiqadilar.

Kompaniyada izchilliksiz samarali boshqaruvni amalga oshirish mumkin emas. Kompleks egalari va etakchi menejerlar birgalikda mavjud mexanizmlarni aks ettirishi kerak bo‘lgan tashkilotni bosqichma-bosqich rivojlantirish rejasini tuzadilar. Keng yondashuv boshqaruv qarorlari qabul qilinadigan strategiya uchun asos yaratadi.Tizimli nuqtai nazar investorlar va mulkdorlar manfaatlarini himoya qilishga, korxonaning rejalashtirilgan ko‘rsatkichlari va maqsadlariga erishishga, tashqi pudratchilar bilan ishlashni nozik sozlashga qaratilgan o‘zaro hamkorlik mexanizmlarini yaratishni nazarda tutadi.Har yili dunyoda yangi biznes g‘oyalar paydo bo‘ladi, ular yanada o‘ylab topiladi va muvaffaqiyatli korxonalarga aylanadi. Biroq, biznesning muvaffaqiyati har doim ham original mahsulotni ishlab chiqishda yoki mutaxassislarning iste’dodida bo‘lavermaydi - tizimli yondashuv kompaniyalarni yangi bozorlarni zabt etish uchun oldinga siljitadi.Muvofiqlik boshqaruv ob’ektlarini, tizim parametrlarini, barcha qarorlarni qabul qilish uchun asos bo‘lgan tamoyillarni belgilaydi. Ushbu yirik elementlarni faqat biznes tuzilishiga “yuqoridan” qarasangiz ko‘rishingiz mumkin.

Yondashuvning farqi shundaki, kompaniya muvaffaqiyati to‘g‘ri ishlab chiqilgan boshqaruv tizimidadir. Shuning uchun tizimli tahlil vositalaridan foydalaniladi.Yondashuv korxona va tashqi muhitni bir butun sifatida ko‘rib chiqadi. Kompaniya bir-biri bilan bog‘liq qarorlar qabul qilish markazidir. Ular tashqi bozor ishtirokchilariga ta’sir qiladi

va kompaniya bilan munosabatlarni va uning muvaffaqiyatini belgilaydi. Kompaniya bu holatda motivatsiya, nazorat va qaror qabul qilish usullariga e’tibor qaratadi.

Tayanch so‘z va iboralar. Jarayonlarni yaxshilashga biznes jarayonlarni modellashtirish. Biznes jarayonlar tasviri. Jarayonlar ma’lumotnomasi. Korporativ model tushunchasi. Modellashtirish metodologiyasining asosiy elementlari. Jarayonlar xaritasini yaratishning zaruriyati.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Jarayonlarni yaxshilashga biznes jarayonlarni modellashtirishning ahamiyati nimadan iborat?
2. Biznes jarayonlar tasvirini yoritib bering.
3. Jarayonlar ma’lumotnomasi deganda nima tushuniladi?
4. Korporativ modelning biznesni modellashtirishdagi ahamiyatini yoriting.
5. Modellashtirish metodologiyasining asosiy elementlarini sanab bering.
6. Jarayonlar xaritasini yaratishning zaruriyatini qanday baholasa bo‘ladi?

XIV BOB. JARAYON VA OPERATSIYALARNI TAKOMILLASHTIRISH TAMOYILLARI

14.1. Jarayonlarni boshqarishda reinjirining va kayzen uslublari.

14.2. Biznesda operatsiyalar va jarayonlarni takomillashtirish usullari.

14.3. Jarayonlarni yaxshilash tamoyillari va xususiyatlari.

14.1. Jarayonlarni boshqarishda reinjirining va kayzen uslublari

Ko‘pgina ishlar takrorlanuvchi harakatni o‘z ichiga oladi, bu esa ishchilarni takroriy harakat jarohatlari xavfiga olib keladi. Takroriy harakat jarohatlari ish bilan bog‘liq jarohatlarning ko‘p sonini tashkil qiladi. Takroriy harakatni talab qiladigan vazifalar qatoriga kompyuterda yozish, mahsulotlarni skanerlash, sotish, qarorlar bilan ishlash va strategiyalardan foydalanish kiradi.

Jarayon boshlangandan keyin unda ikkilamchi kirishlarning ahamiyatli miqdori yuzaga kelishi mumkin. Masalan, axborot tizimi (AT) bo‘limi taqdim etadigan boshqaruv axboroti turli bosqichlarda kerak bo‘lishi mumkin. Jarayon reinjiniringini ishlab chiqar ekanmiz, biz bu ikkilamchi kirishlarning qayerdan kelayotganligiga ahamiyat bermaymiz va ularni tahlil qilmaymiz. Agar ular ustida ishlash talab qilinsa, unda reinjiniring va alternativ uslublardan foydalanish bo‘yicha boshqa loyihalar doirasida amalga oshiriladi.

Metodologiya nuqtayi nazaridan ikki alternativ usul mavjud. Birinchisi, muammolarni o‘rnatish, uni tahlil qilish, u bo‘yicha m a’lumotlar yig‘ish, taxminiy qarorlarga kelishdan oldin m um kin boigan alternativ qarorlarni testlashtirish va ishlab chiqish uchun rasmiy tuzilma (guruh) dan foydalanish. Ikkinchisi, biznes jarayonlar reinjiniringiga tizimli yondashuvni qo‘llash. Birinchi uslub — muammolarni hal qilish uchun rasmiy guruhdan foydalanish — tashkilot nuqtayi nazaridan xavfsiz, lekin ikkinchi variant tanlansa, boshqacha qilib aytganda, BPR tanlansa, tashkilot bunday radikal yondashuvning xavfliligi haqida bilib qo‘yishi lozim, xususan, agar undan butun tashkilotni rivojlantirish va barcha jarayonlarni yaxshilash vositasi sifatida foydalanilsa.

Jarayonlarni tasvirlash va boshqarish. Biznes jarayonlar haqidagi bilimlarimizdan foydalanishning ikkinchi yo‘li ancha tartibli. U avvalo, yagona va qat’iy tamoyillarga muvofiq holdagi m uhim biznes jarayonlarni aniqlashga taalluqlidir. Buni ko‘pgina usullar bilan amalga oshirish mumkin, lekin amaliyotimiz jarayonlar sifatini boshqarish usuli ancha muvaffaqiyatii ekanligini ko‘rsatmoqda (Process Quality Management, PQM).

PQMdan foydalanish, agar uni bilim va aql bilan qollasa, juda samarali ekanligini ko‘rsatadi, ammo ko‘pgina oddiy ko‘ringan narsalar kabi unda ham, undan muvaffaqiyatli foydalanish ko‘zlanganda uning ham ko‘pgina nozik jihatlari namoyon boladi.

PQM o‘zida tashkilot, b o lin m a va bolim , shuningdek, missiyaga erishish uchun zarur va yetarli boigan muvaffaqiyat tayanch omillari rolyxati (Key Success Faktors, KSF) missiyalarini tasvirlashni mujassamlashtiradi (faoliyatning fundamental maqsadlari). KSF missiyasi va ro‘yxati tuzilgandan keyingi qadam bugun mavjud boigan va missiyaga erishish uchun talab qilinadigan yangi biznes jarayonlar tasviri hisoblanadi. Odatda tashkilotda 20 dan 30 tagacha biznes jarayonlar bo‘ladi. Bu bosqichda jarayonlar muhimlilik darajasi bo‘yicha guruhlanadi. Qarorlar odatda, kim jarayonning samarali ishi bo‘yicha barchani yutadi va kim barchaga yutqazadi tamoyili bo‘yicha qabul qilinadi.

Biznes jarayonlar reinjiniringi loyihasi asosiy bosqichlari tahlilini o‘z ichiga oluvchi savollarning namunaviy davomiyligi: BPR nima ekanligini aniqlash. Buning uchun uch asosiy yo‘l mavjud:

1) adabiyotlarni o‘rganish;

2) BPR tajribasi bilan tanishish (o‘zida BPR ayrim jarayonlarini o‘tkazgan kompaniyalar o‘z muvaffaqiyatlarini namoyish qilishni yaxshi ko‘radilar, lekin ularni ba’zan juda bo‘rtadi va bunda barcha narsa ko‘ngildagidek bo‘lmaganligini eslatishni unutib qo‘yadilar);

3) agar BPR imkoniyatlarini bilishni qandaydir tashkilotning oliy zveno menejerlari komandasi istasa, bunday holda eng to‘g‘ri qaror rahbariyat uchun firma ichida mashg‘ulot o‘tkazish bo‘ladi, bundan tashqari, oldinga harakat qilish yoiiga nisbatan mos keluvchi barcha

menejerlar orasida bir to‘xtamga erishish maqsadida mazkur tashkilot uchun maxsus ishlab chiqiladi.

Reinjiniring to‘g‘ri kelmaydiganlardan foydalanish uchun ko‘pgina vaziyatlar mavjud, bunday hollarda mazkur yondashuv bilan kishilarni kelishuvlarga qat’iy ishontirish kerak emas. Mashg‘ulotlar uslubning haqqoniy ochilganligi va m azkur aniq tashkilotda uning qo‘llanilishi sifatida ishlab chiqishi lozim.

Qanday boshlash kerak? Birinchi qadam tashkilotda qo‘llanilayotgan jarayonlarni tasvirlashdan iborat. Bu PQM bo‘yicha seminar vaqtida oliy menejerlar komandasi tomonidan amalga oshiriladi (jarayonlar sifatini boshqarish). BPR dan turli darajalarda foydalanish mumkin. Masalan, barcha tashkilotlar, alohida bo‘linmalar, bo‘linmalar guruhlar, hattoki, bosh funksiya munosabatida. Qanday darajalar harakatga kirishishi haqidagi aniq qaror eng boshidanoq qabul qilinishi lozim. Oliy menejerlarning barcha komandasi yoki uning tanlangan qismi PQM bo‘yicha seminarda ishtirok etishi lozim va seminar buning imkoniyati mavjud boigan taqdirdagina o‘tkazilishi lozim. Seminar natijalaridan biri tashkilotda foydalanilgan, ularning muhimligi va joriy samaradorligi bo‘yicha ranjirovka qilingan biznes jarayonlar hisoblanadi.

BPR loyihalardagi resurslarni ajratish. Birinchidan, yetarli hokimiyatga ega bo‘lgan reinjiniring komandasini aniqlash lozim. Agar komanda yetarlicha vakolatli bo‘lmasa, unga vaziyatni yuritish tushuntirish va o‘ziga ishonch yetishmasligi mumkin, agar u yerga faqat oliy menejerlarni kiritilganda unga tadqiq qilinayotgan jarayonlarning detalli bilimlari yetishmasligi mumkin. Komandada jarayonga bevosita jalb etilmagan bir-ikki kishi bor bo‘lishi maqsadga muvofiq. Ular axborot tizimi (AT) yoki personalni boshqarish (HR) bo‘limidagi professionallar, tashqi maslahatchilar yoki ijodkorlik qobiliyatiga va yaxshi tasavvurga ega oddiy xodim bo‘lishi mumkin.

Kayzen konsepsiyasining asosiy elementlari

Kayzen boshqaruvning asosiy konsepsiyalaridan biri bo‘lib, u barcha ishlab chiqarish jarayonlarini doimiy takomillashtirishga asoslangan. Dastlab bu konsepsiya Yaponiyada paydo bo‘lgan va

insonning, uning jamoat va shaxsiy hayotining, mehnat jarayonlarining doimiy va har tomonlama rivojlanishini anglatadi. Kayzen ikkinchi jahon urushidan so‘ng, yapon kompaniyalari samaradorlikni oshirish uchun ushbu falsafani amalga oshira boshlaganlarida biznesga keldi.

Jamoaviy ish. Xodimlar umumiy maqsad uchun birgalikda harakat qilishlari kerak. Hamkasblar va kompaniyaga yordam berish kerak: bu o‘zaro ma’lumot almashish, malaka oshirish, o‘qitish va belgilangan muddatlarga rioya qilishni anglatadi.

Shaxsiy intizom. Har qanday biznesda muvaffaqiyatni ta’minlaydigan eng muhim elementlardan biri. O‘z-o‘zini tarbiyalash vaqtni boshqarish, bajarilgan ish sifatini nazorat qilish va belgilangan muddatlarga rioya qilishni o‘z ichiga oladi.

Ma’naviyat. Korxonada xodimlarning faol munosabatda bo‘lishlari va ma’naviyatini yaxshi holatda saqlashlari muhimdir. Shuning uchun menejment xodimlarni natijalarga erishish uchun rag‘batlantirishi, ya’ni samarali mehnat qilishlari uchun yaxshi sharoitlarni yaratishi va xodimlarni barcha zarur narsalar bilan ta’minlashi shart.

Aqliy hujum guruhlari. Korxona turli darajadagi xodimlarni o‘z ichiga olgan g‘oyalar va ko‘nikmalarni almashish uchun guruhlarni tashkil qilishi kerak. Bunday aql bo‘roni xodimlarga o‘z yutuqlarini baholash va natijalarni yaxshilash uchun yangi maqsadlar qo‘yish imkonini beradi.

Yaxshilash uchun g‘oyalar banki. Korxonaning har bir xodimi, lavozimidan qat’i nazar, o‘z takliflarini kiritishi mumkin va rahbariyatning vazifasi bu takliflarni bir qarashda qanchalik bema’ni bo‘lishidan qat’i nazar, ko‘rib chiqishdir.

Kayzenning asosiy g‘oyasi tejamkor ishlab chiqarish, ya’ni yo‘qotishlarga olib keladigan jarayonlarni (ortiqcha ishlab chiqarish, foydasiz mexanizmlar va boshqalar) bartaraf etish, har bir xodimning ishini optimallashtirish va iste’molchi ehtiyojlariga e’tiborni qaratishdir. Bu “Pareto qoidasi” deb ataladigan (20% harakatlar 80% natija beradi va aksincha), shuningdek, moslashuvchan rivojlanishning G‘arb metodologiyasi - agile bilan noaniq tarzda mos keladi (buni siz ham bilishingiz kerak. Rossiya kompaniyalarida to‘g‘ri murojaat qilish).



Kayzen konsepsiyasi beshta asosiy printsipni yoki 5Sni o‘z ichiga oladi:

1. Seiri (saralash) - ishda ishlatilmaydigan narsalarni aniqlash va saralash zarurati. Shu maqsadda markalash usuli qo‘llaniladi. Agar aniqlangan elementlar ishda ishlatilmasa, ularni yo‘q qilish kerak.
2. Seiton (tizimlashtirish) - o‘z vazifalaringizni bajarish uchun zarur bo‘lgan hamma narsani tartibda saqlashingiz kerak. Barcha asboblar har doim ko‘rinadigan joyda bo‘lishi muhimdir.
3. Seiso (toza tuting) - uskuna va ish joyini toza saqlash kerak. Ish kunining oxirida tozalash, hamma narsani qo‘yish va asboblarni o‘z joylariga qo‘yish muhimdir.
4. Seiketsu (standartlashtirish) - yuqoridagi uchta harakat odatga aylanishi kerak, chunki... Ish joyini to‘g‘ri tashkil etish xodimlarga yanada samarali ishlash imkonini beradi. Menejment ushbu harakatlarni amalga oshirish uchun o‘qitilishi kerak.
5. Shitsuke (takomillashtirish) - ish joyini boshqarishning o‘rnatilgan usullarini saqlash. Tashkil etilgan va standartlashtirilgan ish joylarining mazmunini monitoring qilish tizimini yaratish kerak.

Bundan tashqari, “gemba kaizen” tushunchasi mavjud bo‘lib, u ish jarayonining joyida qaror qabul qilishni yoki yuzaga keladigan muammolarni va ularni tartibga solishni anglatadi.

Kayzen tizimi yetakchi kompaniyalar faoliyatida

Bir qator yapon kompaniyalari, jumladan Toyota avtomobil ishlab chiqaruvchisi kayzenni birinchi marta amalda qo‘llagan. Tajriba ijobiy bo‘ldi va konsepsiya butun dunyoga tarqaldi. Germaniyaning Siemens kompaniyasi ham ishlab chiqarishga kayzenni kiritdi. Bugungi kunda yapon falsafasi ko‘plab xorijiy korxonalarda qo‘llaniladi. Hatto kayzenni o‘rganish instituti ham mavjud.

Rossiya va MDHda bu konsepsiya juda keng tarqalgan emas, lekin ba’zi mahalliy kompaniyalar ham uni allaqachon ishlab chiqarishga kiritgan - bular, Lukoyl, Alrosa, GAZ, Baltika, KAMAZ, Rosatomstroy, Gidrosila, “Union” bank.

14.2. Biznesda operatsiyalar va jarayonlarni takomillashtirish usullari

Biznes jarayonlarini takomillashtirish usullari mantiq va sog‘lom fikrga asoslanadi. Ushbu oddiy vositalar maxsus ko‘nikmalarni talab qilmaydi va har qanday faoliyat sohasida qo‘llanilishi mumkin.

Biznes jarayonlarini takomillashtirishning ko‘plab usullari mavjud. Bundan tashqari, bir xil usullarni turli tushunchalar, nomlar va kombinatsiyalarda topish mumkin.

Ajralish kimnidir yoki biror narsani kutmoqda. Bu jarayonni davom ettira olmaydigan holat, chunki sizda kerakli ma’lumotlar, vositalar yoki resurslar yo‘q va ularsiz jarayonni davom ettirish mumkin emas. Bu sizni jarayondan chalg‘itadigan hamma narsa. Oddiy qilib aytganda, tanaffus - bu jarayonni bajarish oqimidagi uzilish.

Jarayon nuqtai nazaridan, ajralish yo‘qotishdir. Bo‘shliqlarni yo‘q qilish mumkin va kerak. Chalg‘itadigan narsalarni olib tashlash kerak. Jarayonni barcha kerakli narsalar bilan ta’minlang. Kerakli narsalar yoki ma’lumotlarni qidirishga vaqt sarflamaslik uchun ish joyingizni tartibga solish lozim.

Jarayonlarni sinxronlashtiring, shunda oldingi jarayon mahsulotni keyingisiga o‘z vaqtida yetkazib beradi. Biznes jarayonlarini takomillashtirishning barcha usullari u yoki bu tarzda bo‘shliqlarni bartaraf etishga qaratilgan.

Ortiqcha faoliyat - bu mahsulotni yaratmaydigan, unga qiymat qo‘shmaydigan, mijozlar tajribasini yaxshilamaydigan yoki boshqa jarayonlarga foyda keltirmaydigan faoliyatdir. Barcha takroriy harakatlar ham keraksizdir. Biz byurokratik deb tasniflashimiz mumkin bo‘lgan harakatlar keraksizdir. Shuning uchun, usul juda oddiy - keraksiz harakatlarni toping va ulardan xalos bo‘ling.

Keraksiz harakatlarni topish uchun siz nazorat ro‘yxatidan foydalanishingiz mumkin:

Bu harakat boshqa jarayonda amalga oshirilmoqdami?

Jarayon mahsulini yaratish uchun bu faoliyat zarurmi?

Har qanday majburiy talablarni bajarish uchun bu harakat zarurmi?

Ushbu harakat mahsulot sifatini yaxshilaydimi?

Ushbu harakat mijozlar bilan munosabatlarni yaxshilaydimi?

Ushbu harakat mijozlarning mahsulotimiz yoki kompaniyamiz haqidagi tushunchasini yaxshilaydimi?

Ushbu harakat kompaniyadagi boshqa jarayonlar uchun kerakmi?

Jarayon qanchalik uzluksiz bo‘lsa, uning samaradorligi shunchalik yuqori bo‘ladi. Ammo jarayonning uzluksizligi har doim ham uzilishlarning yo‘qligi yoki yo‘q qilinishi bilan bog‘liq emas. Ba’zi hollarda siz bir nechta faoliyat yoki kichik jarayonlarni bittasiga yig‘ish orqali jarayonni yaxshilashingiz mumkin.

Bunday holda, jarayon shunday amalga oshiriladiki, bitta operatsiyaning oxiri darhol keyingi operatsiyani boshlaydi. Sizga oddiy misol keltiraman. Men tez-tez kuzatganman, ba’zi xodimlar birinchi navbatda matn protsessorida elektron pochta xabarlarini yozishadi, so‘ngra matnni elektron pochta mijozidagi yangi xabarlar oynasiga qo‘yishadi va keyin elektron pochta xabarlarini yuborishadi. Jarayon nuqtai nazaridan, bu bir nechta alohida operatsiyalar. Agar xodim elektron pochta mijozining yangi xabar oynasida darhol xat yozsa, bu operatsiyalar bittaga yo‘qolib qolishi mumkin. Samaradorlik oshadi.

Bunday "kichik narsalar" ko‘plab jarayonlarni, ayniqsa ma’muriy jarayonlarni sezilarli darajada yaxshilashi mumkin. Gartner tadqiqotiga ko‘ra, ushbu usuldan foydalanish ma’muriy jarayonlarning davomiyligini 40% ga qisqartirishi mumkin.

Operatsiyalarni parallel bajarish

Ommabop e’tiqoddan farqli o‘laroq, siz bir vaqtning o‘zida bir nechta narsalarni qila olmaysiz. Shuning uchun, biznes jarayonlarida operatsiyalarni parallel bajarish haqida gapirganda, biz 2 narsani nazarda tutamiz:

Operatsiyalarni parallel ravishda bajarish uchun ular turli odamlar tomonidan bajarilishi kerak

Bir shaxs tomonidan operatsiyalarni parallel bajarish turli jarayonlar operatsiyalarini ketma-ket bajarishdir.

Jarayon operatsiyalarini avtomatlashtirish, qoida tariqasida, katta xarajatlarni talab qiladi, ya’ni u biznes jarayonlarini takomillashtirish bilan emas, balki optimallashtirish yoki hatto reinjiniring bilan bog‘liq bo‘ladi.

Biroq, kompaniyada mavjud vositalardan samarasiz foydalanish juda keng tarqalgan. Bepul xizmatlar imkoniyatlari va uskunalar yoki dasturiy ta’minotning standart imkoniyatlari haqida gapirmasa ham bo‘ladi. Eng oddiy misol, men hali ham uchrashuvlar, uchrashuvlar va oddiy vaqtni rejalashtirish nuqtai nazaridan onlayn kalendarlarning imkoniyatlaridan juda o‘rtacha foydalanishni ko‘raman. Natijada, uchrashuv vaqtlarini muvofiqlashtirish dahshatli tushga aylanishi mumkin.

Ish oqimlaringizni optimallashtirishning birinchi qadami ularni nima sekinlashtirayotganini aniqlashdir. Jarayonlaringizdagi qiyinchiliklar va samarasizlikni aniqlashga yordam beradigan ko‘plab jarayonlarni takomillashtirish usullari mavjud.

5S – saralash, tekislash, porlash, standartlashtirish va ushlab turish orqali biznesning mohiyatini va jarayonlarni optimallashtirish mumkin.

Qiymat oqimini xaritalash - qiymat oqimi xaritasi mahsulot yoki xizmatni mijozga yetkazib berish uchun zarur bo‘lgan materiallar va ma’lumotlar oqimining grafik tasviridir.

Kaizen (PDCA sikli) - bu sizning biznesingizning har bir funktsiyasini doimiy ravishda yaxshilashni rag‘batlantiradigan texnikadir. Uni PDCA sikli orqali amalga oshirish mumkin.

Olti Sigma vositalari - Olti Sigma shunchaki biznes yuritishning aqlli usulidir. Bu nima bo‘layotganini tushunish uchun jarayon ma’lumotlarini yig‘ish haqida. Keyinchalik bu ma’lumotlar tahlil qilinadi va jarayonni yaxshilashning samarali usullarini topish uchun talqin qilinadi.

DMAIC - joriy jarayonlarni yaxshilash uchun foydalaniladigan 5 bosqichli usul (rejalashtirish-bajarish-tekshirish-harakat qilish siklining bevosita avlodi). Agar sizning mahsulotingiz/xizmatlaringiz yoki biznes jarayonlaringiz mijozlar talablarini qondirmasa yoki yomon ishlamasa, DMAIC buning sababini aniqlashga va muammoning uzoq muddatli yechimlarini topishga yordam beradi.

DMADV - olti Sigma uchun Dizayn (DFSS) sifatida ham tanilgan, Six Sigma sifat darajasida yangi jarayonlarni yaratish uchun ishlatiladi. Agar mavjud jarayonlar optimallashtirilgandan keyin ham talab qilinadigan sifat darajalariga javob bermasa, evolyutsion o‘zgarishlarni amalga oshirish uchun DMADV o‘tkazish vaqti keldi. Yoki boshqacha qilib aytganda, yangi va yaxshiroq jarayonni yaratish mumkin.

Sabab va natija tahlili - bu ma’lum bir muammo yoki ta’sirning sabablarini vizual ko‘rsatish uchun ishlatilishi mumkin bo‘lgan texnikadir.

SIPOC tahlili - bu sizning biznes jarayonlaringizda ishtirok etadigan odamlar va narsalar haqidagi ma’lumotlarni tartibga solishga yordam beradigan usul.

Jarayon xaritalari/jarayon sxemalari - jarayon xaritalari jarayonning har bir bosqichini grafik tarzda ifodalaydi. Va ular jarayon hujjatlarining ajralmas qismidir.

BPMN (Business process modeling notation) jarayon xaritalari - biznes jarayonlaringizning vizual modellarini yaratishning standartlashtirilgan usulidir.

Tejamkor ishlab chiqarish vositalari

Tejamkor vositalar hech qanday qiymat qo‘shmaydigan jarayon bosqichlarini yoki harakatlarni yo‘q qilish uchun ishlatiladi. Quyidagi tejamkor ishlab chiqarish vositalaridan foydalangan holda siz yo‘q qilishingiz mumkin bo‘lgan 8 turdagi chiqindilar:

Kamchiliklar
Ortiqcha ishlab chiqarish
Kutish
Foydalanilmayotgan iste’dodlar
Transport
Inventarizatsiya
Harakat
Qo‘shimcha ishlov berish

14.3. Jarayonlarni yaxshilash tamoyillari va xususiyatlari

Jarayon mijozi bu jarayonni bajarishi shart. Mazkur jarayon yordamida BPR jarayonni qat’iy o‘zgartirishga harakat qiladi: vositachini olib tashlash va mijozni ishni bajarishga majbur qilish. Bu tamoyilni qo‘llash doirasini reinjiniring komandasi tomonidan ishlab chiqilgan axborot oqimlari chizmasidan baholash mumkin. Talabdan boshlanadigan, bir qancha bo‘limlar yoki xodimlar orqali o‘tadigan, talab qilgan holda orqa tomonga uzatiladigan chiqish bilan tugallanadigan jarayonlarni ko‘rsatish lozim.

Vositachilarga murojaat qilish, chunki ular tashkilotning bir qismi hisoblanadilar. Bu tamoyilni amalda qollash ba’zan tashqi vositachilardan ilgari tashkilot ichida bajarilgan jarayonlar qadamlarini bajarishni talab qiladi. Ishga tayyor kompyuterni shahar markazidagi do‘kondan qabul qilish texnik talablar Spesifikatsiyasi zaruratini bekor qilmaydi, bu mazkur vazifani vositachi, IT ichki boiimni emas, bajarishini bildiradi.

Murakkab operatsiyalarning bir qartcha versiyalarini yaratish. Bir qurilish tashkilotida hisobsiz vizalar va tekshiruvlar bilan to‘ldirilgan moddiy-texnik ta’minotning murakkab jarayoni bor edi. Nima uchun jarayon bunchalik murakkab degan savolga xaridlar bo‘limi menejeri, bir necha yil avval bir xodimning kompaniyani 150 mingga aldab ketishga harakat qilganligini sabab qilib ko‘rsatgan. Jarayon shunga o‘xshash voqealar sodir bo‘lmasligi uchun ishlab chiqilgan bo‘lib, bunday qilish eng to‘g‘ri yo‘l bolgan. Bundan tashqari, xaridlarga arizalarning deyarli

to‘rtdan uch qismi 500 ming kam bo‘lmagan summadan bo‘lgan, ko‘pchiligi esa umuman bir necha funt.

Jarayonga kirishlar miqdorini kamaytirish. Ko‘pgina tashkilotlarda juda ko‘p vaqt bir xil narsani bir necha shaklda birgalikda qiyoslash va tortishishga sarflanadi. Ta’tilga arizalar ishga chiqilmagan kunlarga qiyoslanadi, xaridlarga arizalar — schyot fakturalar bilan, kasallik bo‘yicha ishdan qolish yozuvlari — byulletenlar bilan, aviachiptalar - bronlar bilan qiyoslanadi va boshqalar. Bu ro‘yxatni yana davom ettirish m um kin. Aniq taqqoslashni olz ichiga oluvchi mayda jarayonlar va masalalarni o‘zida jamlagan jarayonlar, avvalo, juda sekin va pala-partish boladi, ko‘p kishilarning ishtirokini talab qiladi. Jarayonga kirishlar miqdorini kamaytirish - olib borilayotgan taqqoslashlar miqdorini, jarayonni tezlashtirishni va faoliyat yuritayotgan personallar miqdorini kamaytirish usullaridan biridir. Jarayonni takomillashtirish uchun boshqa kirishlar bilan taqqoslanadigan barcha kirishlar olib tashlanadi xolos, modomiki, bunday o‘zgarishlar jarayonning boshqa qismlarida jiddiy o‘zgarishlar yasashni talab qilishi mumkin.

Markazlashmagan bo‘linmalarda bir qancha afzalliklar bo‘- lishiga qaramay, ular aniq muammolarni yuzaga keltirishi mumkin. Jarayonlarda mijozlar bilan bir qancha aloqalar bo‘lsa va mijozlar o‘z buyurtmalarining tayyorlik darajasi haqida ma’lumotlarga ega bo‘lsalar, odatda bu yerda muammo bu buyurtma bajarilishining qanday bosqichida ekanligini va talab davrida bu ish bilan kim shug‘ullanayotganligini kuzatish juda qiyinligidadir. Tajribamizdan shu narsa m a’lumki, bu muammo odatda, jarayonning tayanch qismlarini markazlashtirish yo‘li bilan hal qilingan. Buning uchun barcha talablarni bu barcha talablarga javob beruvchi markazlashgan m a’lumotlar xizmatini yaratishning bir kanali orqali qondirishga to‘g‘ri kelishi mumkin.

Yaqin-yaqingacha markazlashtirish va markazlashtirilmaslikning afzalliklaridan foydalanish imkoniyati mavjud emas edi. Bundan tashqari, EDI, m a’lumotlarning yagona bazasi, elektron pochta, vertual ofis kabi yangi texnologiyalardan foydalanish kishilar va bo‘linmalar

markazlashmagan holda qolishlarini, shu bilan birga ular bir-birlari bilan axborotlar almashishga qodir ekanliklarini va xuddi markazlashgan kabi faoliyat yuritayotganliklarini bildiradi.

Ayrim uslublarning bunga erishishlari haqida biz axborot texnologiyalari haqida oldingi bobda gapirganimizda ta’kidlaganmiz. Bu tamoyilni qo‘llagan holda komanda undan mavjud tashkiliy tizimni saqlash usuli sifatida yoki ijobiy ma’noda ilgari markazlashgan nazoratning yetishmasligi tufayli imkoni bo‘lmagan yangi markazlashmagan tuzilmani yaratish vositasi sifatida foydalanishi mumkin.

Tayanch so‘z va iboralar. «Qanday bo‘lsa shunday» va «Qanday bo‘lishi kerak» biznes jarayonlarining tahliliga kirishda reinjiring uslubidan foydalanish tadbirlarini kayzen uslubi. O‘z tashkilotingizga nisbatan operatsiyalar va jarayonlarning takomillashtirish tamoyillari. O‘tkazilgan tamoyillarning opponenti sifatida ishtirok etish. Ko‘rsatilgan kutilishi mumkin bo‘lgan salbiy oqibatlarni bartaraf etish.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Jarayonlarni takomillashtirish korxona uchun nimalarni beradi?
2. Jarayonlarni optimallashtirishda qanday usullardan foydalanish mumkin?
3. Operatsiyalarni amalga oshirishda kayzen usulining ahamiyati nimada?
4. Jarayonlarni boshlashdan oxirgi nuqtaga yetguncha nimalarga e’tibor berish lozim?
5. Optimallashtirish orqali biznesni qanchalik rivojlantirish mumkin?

XV BOB. SAMARADORLIKNING TAYANCH KO‘RSATKICHLARI (STK) ASOSIDA OPERATSION STRATEGIYANI AMALGA OSHIRISH

15.1. Samaradorlikning asosiy ko‘rsatkichlari mohiyati va mazmuni.
15.2. Ko‘rsatkichlarning balanslangan tizimi (BSC) va uning darajalari.
15.3. Yangi konsepsiyaning realizatsiya jarayoni.

15.1. Samaradorlikning asosiy ko‘rsatkichlari mohiyati va mazmuni

Faoliyatning asosiy ko‘rsatkichlari[36] (KPI - key performance indicators) - bu maqsadlarga erishish darajasini yoki jarayonning optimalligini o‘lchashga yordam beradigan raqamli ko‘rsatkichlar, xususan: natijadorlik va samaradorlik.

KPI - bu odamlar, guruhlar, bo‘limlar va kompaniyalar faoliyatini monitoring qilish va baholashga imkon beradigan, shuningdek strategiyaning amalga oshirilishini baholashda yordam beradigan vositadir. Agar tanlangan KPIlar maqsad bilan bog‘liq bo‘lmasa va uning mazmuni asosida shakllanmagan bo‘lsa, unda bunday KPIlardan foydalanish foyda keltirmaydi. Maqsad va vazifalarni belgilash, ko‘rib chiqish va monitoring qilish texnologiyalari zamonaviy menejmentning asosini tashkil etadi va "Maqsadlar bo‘yicha boshqarish" deb nomlanadi.

Ishlab chiqarish samaradorligi[37] - korxona miqyosida iqtisodiy faoliyat, iqtisodiy dasturlar va tadbirlarning foydali natijalar berishi, olingan iqtisodiy samaraning muayyan qiymatga ega bo‘lgan resurslarni qo‘llagan holda eng yuqori ishlab chiqarish hajmiga erishishga sabab bo‘lgan ishlab chiqarish omillari, resurslar sarflariga nisbati bilan tavsiflanadi.

Ishlab chiqarish samaradorligi korxona faoliyatining yakuniy natijasini ko‘rsatadi. Miqdoriy jihatdan ishlab chiqarish samaradorligini

[36] Кузнецова Н.Г., Солдатовой И.Ю. Менеджмент организации: современные технологии. Учебное пособие. Ростовна-Дону.: Феникс. 2009. 253 с.
[37] https://uz.wikipedia.org/wiki/Ishlab_chiqarish_samaradorligi

mahsulot ishlab chiqarish uchun sarf qilingan mehnat miqdori bilan o‘lchash mumkin, lekin mehnat sarfini aniq o‘lchash ancha qiyin. Shu sababli, ishlab chiqarish samaradorligi mehnat resurslaridan foydalanish samaradorligi; ishlab chiqarish vositalaridan va kapitaldan foydalanish samaradorligi ko‘rsatkichlari bilan aniqlanadi.

Korxonalarda ishlab chiqarish samaradorligining umumlashgan ko‘rsatkichi tovar ishlab chiqarish sur’atlarining o‘sishi hisoblanadi, undan tashqari puldagi harajatlar birligiga to‘g‘ri keladigan mahsulot hajmi, balans foydaning asosiy va aylanma fondlar yigindisiga nisbati, to‘la tannarx ko‘rsatkichlari muhim ahamiyatga ega.

Mehnat unumdorligining o‘sishi sur’atlari, mehnatni tejash va mahsulot hajmi o‘sishida mehnat unumdorligi hissasi kabi ko‘rsatkichlardan ham foydalaniladi. Ishlab chiqarish samaradorligi texnik samaradorlik (ishlab chiqarish hajmi), iqtisodiy samaradorlik (mehnat unumdorligi, mehnat resurslari, asosiy fondlar, aylanma resurslar), ijtimoiy samaradorlik (moddiy resurslar, foyda) hisobiga shakllanadi.

Ishlab chiqarish samaradorligini hisoblashdan maqsad samaradorlikka nimalar hisobiga erishilganini aniqlash va yana qanday omillar evaziga uni oshirish mumkinligini belgilashdan iborat.

Rentabellik[38] (nem. rentabel — daromadli, foydali) — korxona yoki tadbirkorlikning daromaddorligi, samaradorligi; mikroiqtisodiy miqyosdagi iqtisodiy faoliyatning samaradorligi hisoblanadi. Rentabellik korxona yoki tadbirkorlik faoliyatining moliyaviy natijalarini baholashda qo‘llanadigan asosiy ko‘rsatkichidir. Rentabellik foyda olib ishlashning qiyosiy, ya’ni sarf-xarajatlarga nisbatan aniqlanadigan ko‘rsatkichi bo‘lib foizlarda ifodalanadi. Uzoq muddatli va joriy xarajatlar (mashinauskuna, binolar, inshootlar, xom ashyo, yoqilg‘i, materiallar, butlovchi qismlar, ish kuchi va boshqa sotib olish) mazmunan har xil bo‘lganidan ular qanday natija berganligini bilish uchun rentabellikning 4 ta asosiy ko‘rsatkichlari qo‘llanadi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida iqtisodiy o‘sishning intensiv omillarini kuchaytirish asosida rentabellikni oshirishga, foydani

[38] Чаусова Н.Ю., Калугина О.А. Менеджмент. Учебное пособие. - М.: КНОРУС. 2010. 496 с.

maksimumlashtirishga zarur shart-sharoitlar yaratiladi. Bozor talab qilgan xaridorgir tovarlarni ishlab chiqarish, ishlab chiqarishni modernizatsiyalash, xom ashyo va materiallar sarfini qisqartirish, resurslarni tejab-tergab ishlatish asosida joriy harajatlarni kamaytirish, mehnat unumdorligini muttasil oshirib borish, kapital tarkibini shakllantirish (aylanma kapital), mehnat motivatsiyasini kuchaytirish (ishchi-xizmatchilar mehnatini rag‘batlantirish mehnat unumdorligini oshirishga, tejamkorlikni ta’minlashga intilishni paydo etadi) rentabellikni o‘stirishning asosiy omillaridir. Bu omillarni qo‘llash korxona darajasida boshqarib boriladi. Shu maqsadda rentabellik monitoringga yuritiladi.

Asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI) sizning jamoangiz yoki tashkilotingiz oldida turgan muhim muammolarni hal qilish yo‘lida qanday rivojlanayotganining miqdoriy ko‘rsatkichlari. Tashkilotlar KPI dan turli darajalarda foydalanadilar: siz kuzatmoqchi bo‘lgan ko‘rsatkichlarga qarab, tashkilot bo‘ylab, jamoaviy yoki hatto individual KPIlarni o‘rnatishingiz mumkin. Yaxshi KPIlar sizning strategik maqsadlaringizga erishish yo‘lida ekanligingiz haqida tushuncha beradi.

Ko‘pgina yaxshi maqsadlar singari, samarali KPI aniq va o‘lchanadigan bo‘lishi kerak. KPIni belgilashdan maqsad jamoangiz nimaga erishmoqchi ekanligi va qachon erishmoqchi ekanligi, shuningdek, ushbu yutuqni qanday o‘lchashingiz haqida aniq tasavvurni taqdim etishdir.

Korxona yaxshi KPI ko‘rsatkichlariga erishish uchun quyidagilarga amal qilishi maqsadga muvofiq:

- strategik maqsadlarga erishishga yordam berish;
- resurslarni rejalashtirish uchun ma’lumot manbai ekanligini anglash;
- o‘lchash;
- siz nimani boshqarishingiz va ta’sir qilishingiz mumkinligini kuzatib borish;
- ko‘rsatkichlarni strategik maqsadlarga bog‘lash.

Xodimlarga ularning loyihalari kompaniya maqsadlariga erishishga qanday hissa qo‘shishi haqida aniq tushuncha berish maqsadga muvofiqdir.

Asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI): Bu vaqt davomida ishlashni o‘lchashning ajoyib usuli. Har bir yaxshi KPI siz yoki sizning jamoangiz o‘z vaqtida ta’sir qilishi mumkin bo‘lgan o‘lchanadigan qiymatni kuzatishi kerak.

Maqsadlar va asosiy natijalar (OKR): Bular [asosiy natija] bilan o‘lchanadigan I will [kelajakda] shabloniga muvofiq ishlaydi. Bunday holda, maqsad siz erishmoqchi bo‘lgan narsadir va asosiy natija sizning maqsadingizga qanday erishayotganingizni baholashdir.

OKR - maqsadlarni yaxlit tarzda taqdim etishning ajoyib usuli. KPIlar KRga eng yaqin (asosiy natijalar OKR kontseptsiyasiga kiritilgan). Aslida, KPI hatto KR bilan bir xil bo‘lishi mumkin. Ikkalasi o‘rtasidagi farq shundaki, KR miqdoriy yoki sifatli bo‘lishi mumkin (maqsadingiz qanday o‘lchanganiga qarab), KPI esa har doim miqdoriy bo‘ladi.

Biznes samaradorligi ko‘rsatkichlari - bu aniq biznes maqsadlariga erishish yo‘lini hisoblash usullari. KPI-laringizni belgilab bo‘lgach, biznesingiz samaradorligi asosida yakuniy maqsadingizga erishyapsizmi yoki yo‘qmi, kuzatib boorish kerak.

KPIlar miqdoriy maqsadlarni belgilash va ularga erishishga yordam beradi. Ishni boshlashdan oldin siz aniq maqsad yoki strategik rejaga ega bo‘lishingiz kerak, uni ma’lum bir KPI yoki o‘zingiz ishlab chiqqan KPIlar to‘plamidan foydalangan holda amalga oshirmoqchisiz. Keyinchalik, tegishli KPI-larni o‘rnatganingizdan so‘ng, ularni muhim loyiha manfaatdor tomonlari bilan baham ko‘ring va ularning barchasi taraqqiyotni kuzatishi uchun real vaqt rejimida bildirishnomalarni joylashtirish lozim.

1. Biznes muammosini aniqlash. KPI yaratishdan oldin siz nima ustida ishlayotganingizni aniqlab olishingiz kerak. Maqsadni samarali belgilash strategik rejani amalga oshirishning asosiy qismidir. Yaqinda o‘tkazilgan tadqiqotga ko‘ra, bilimdon ishchilarning atigi 16 foizi o‘z

kompaniyasi maqsadlarni belgilash va muloqot qilishda juda samarali ekanligiga ishonishadi.

2. Tadbirkorlik faoliyatining muhim ko‘rsatkichlarini shakllantirish. Biznes maqsadlaringizni aniqlaganingizdan so‘ng, qaysi biznes samaradorligi ko‘rsatkichlari qaysi maqsadlarga mos kelishini hal qilishingiz kerak bo‘ladi. Ular sizning maqsadlaringizga erisha olasizmi yoki yo‘qligini bevosita ko‘rsatadigan ko‘rsatkichlardir.

3. KPI loyihasini yaratish. O‘zingiz erishmoqchi bo‘lgan maqsad va unga erishish jarayonini kuzatib boradigan ko‘rsatkichlar to‘g‘risida qaror qabul qilgandan so‘ng, KPI belgilashni boshlash mumkin. KPIlarni o‘lchanadigan, aniq va amalda bo‘ladigan qilish uchun SMART tamoyilidan foydalanishni tavsiya qilanadi. SMART qisqartmasi quyidagi ma’noni anglatadi:

Specific - maxsus

Measurable - o‘lchanadigan

Achievable - erishish mumkin

Realistic - realistik

Time-bound - vaqt bilan cheklangan

4. Taraqqiyotingizni real vaqtda kuzatib borish va ulashish. Barcha yaxshi maqsadlarda bo‘lgani kabi, siz qo‘ygan KPIlarni ham unutmaslik kerak. Loyihaning muhim manfaatdor tomonlari bilan real vaqtda taraqqiyotni kuzatish va baham ko‘rish usuliga ega bo‘lishingiz kerak. KPI haqida hisobot berish chastotasi ish tezligiga bog‘liq. Agar loyihangiz tezda harakatlanayotgan bo‘lsa, har qanday o‘zgarishlar darhol aniq bo‘lishi uchun har hafta yangilanishlarni e’lon qilishni o‘ylab ko‘ring. Uzoq muddatli va kamroq dinamik loyihalar uchun hisobotlarni har ikki haftada bir marta yoki oyda bir marta, yetarli ma’lumot to‘plaganingizda nashr qilish kifoya qiladi.

15.2. Ko‘rsatkichlarning balanslangan tizimi (BSC) va uning darajalari

Mamlakat iqtisodiyoti va siyosati doimiy ravishda bozorga ta’sir qiladi. Kompaniyaning daromadli va samarali bo‘lib qolishi uchun ushbu o‘zgarishlarga moslashish, raqobatbardoshlikni saqlash, mahsulot va

xizmatlarni ishlab chiqarish va sotish salohiyatini oshirish kerak. Balanslangan ko‘rsatkichlar tizimi (BSC yoki BSC) menejerga kompaniyaning hozirgi holatini tezda baholash va tahlil qilish imkonini beradi.

Balanslangan ko‘rsatkichlar kartasi yoki muvozanatli ko‘rsatkichlar kartasi savdo strategiyasini boshqarish va uning natijalarini tahlil qilish uchun vositadir. Menejer xodimlarga ma’lum bir davr uchun topshiriqni e’lon qiladi va uni to‘rt segmentga ajratadi: mijozlar, moliya, xodimlarni rivojlantirish, kompaniya ichidagi ish jarayonlari.

Har bir segmentga KPI tayinlanadi, undan keyin ishlash natijalarini kuzatish uchun foydalaniladi. Ushbu ma’lumotlarga asoslanib, kompaniya rejadan qanchalik orqada ekanligi va strategiyani tezda tuzatishga qodirligi, shuningdek, maqsadga erishish uchun qancha resurslar talab qilinishi, qanday ko‘rsatkichlarni oshirish va nimaga e’tibor qaratish kerakligi aniq bo‘ladi.

BSC har xil turdagi kompaniyalar uchun javob beradi, lekin startaplar uchun emas. Bunday holda, ma’lumotlar etarli emasligi sababli tahlilchilar to‘g‘ri boshlang‘ich nuqtani topa olmaydilar va maqsadli auditoriya mahsulot bilan birinchi marta o‘zaro aloqada bo‘lganda, natijada paydo bo‘lgan ko‘rsatkichlarni nazorat qilish qiyinroq bo‘ladi.

Tizim umumiy maqsad va vazifalarga ega emas, shuning uchun har bir biznesning o‘ziga xosligi bo‘ladi. Maqsadni belgilash va vazifalarni belgilash, moliya, mijozlar bilan munosabatlar, kompaniyaning ichki ishini qurish va xodimlarni o‘qitishga e’tibor qaratish. Ushbu mezonlar shakllantirilgandan so‘ng, savdo menejeri tashkilotning strategik maqsadini aniq maqsadlarga ajratishi va erishish kerak bo‘lgan ko‘rsatkichlarni ko‘rsatishi mumkin.

Foydalanishning afzalliklari:

Kompaniya kelajak uchun strategiyani shakllantirdi. Har bir xodimning rivojlanish rejasi bor va qayerga ko‘chish kerakligini tushunadi. Istalgan vaqtda siz haqiqiy ko‘rsatkichlarni strategik ko‘rsatkichlar bilan taqqoslashingiz mumkin. Strategik xarita va asosiy ko‘rsatkichlar strategik va operatsion boshqaruvni bog‘laydi.

Balanslangan ko‘rsatkichlar to‘rta tizimi strategiyalari

1. Kadrlar tayyorlash va rivojlantirish strategiyasi. Xodimlar biznes bilan birga o‘sishi kerak, shuning uchun uzoq muddatli maqsadlarni belgilashda buni hisobga oling. Kurslar, master-klasslar va treninglar uchun vaqt va byudjetni oldindan aniqlang. Yangi dasturiy ta’minotga o‘tayotganda, xodimlaringizni o‘rgating va ularni ushbu dasturda faol ishlashga rag‘batlantiring. Yodingizda bo‘lsin, doimiy ravishda yangi xodimlarni yollagandan ko‘ra, hozirgi xodimlaringizni o‘qitish, rivojlantirish va saqlab qolish yaxshiroqdir.

2. Ichki biznes jarayoni strategiyasi. Kompaniyada sodir bo‘layotgan barcha narsa ichki biznes jarayonlari strategiyasida aks ettirilgan. Zaif yoki dangasa savdo bo‘limi, noto‘g‘ri shartnoma shakllari, muntazam hisobotlar, mijozlarni yo‘qotish va yana ko‘p narsalar biznesni sekinlashtiradi. Menejerlar xatolarni o‘z vaqtida ko‘rishlari va ularni tezda tuzatishlari kerak. Vazifalar va loyihalar ustida samarali ishlash uchun CRM qo‘llaniladi. Bitrix24-da siz har qanday murakkablikdagi vazifalarni belgilashingiz va boshqarishingiz, mas’uliyatni belgilashingiz va tegishli vazifalarni loyihalarga birlashtirishingiz mumkin. Takroriy topshiriqlar uchun shablonlar tartibni avtomatlashtirishga yordam beradi va menejer har bir xodimning samaradorligini ko‘radi.

3. Mijoz strategiyasi. Ushbu strategiya maqsadli auditoriyangizning sodiqligini oshirishga qaratilgan. Kompaniyaning natijalari har doim maqsadli bozor segmenti nuqtai nazaridan baholanadi - bu buyurtma berishning qulay usuli, tezkor yetkazib berish, shaxsiy chegirmalar, e’tirozlar bilan yuqori sifatli ishlash bo‘lishi mumkin. O‘zingizning maqsadli auditoriyangizni bilish va uni tahlil qilish, shuningdek, xodimlaringizning mijozlarga e’tiborini oshirish haqida doimiy ravishda o‘zingizga savol berishingiz kerak.

4. Moliyaviy strategiya. Moliyaviy strategiya to‘g‘ridan-to‘g‘ri rentabellik bilan bog‘liq. Ushbu strategiya bilan ishlash, kompaniya uchun uzoq muddatli moliyaviy maqsadlarni shakllantirish - ularning har biri biznes darajasiga, uning rivojlanish tezligiga, byudjetga va

investitsiyalarga bog‘liq. Moliyaviy strategiya bilan muvozanatli ko‘rsatkichlar kartasini ishlab chiqishni boshlash tavsiya etiladi.

Balanslangan ko‘rsatkichlar kartasini yaratishga tayyorgarlik

BSCni yaratishga tayyorgarlik ko‘rishda strategiyani ishlab chiqish, istiqbollarni aniqlash va qaysi tashkiliy birliklar va darajalar uchun muvozanatli ko‘rsatkichlar kartasini ishlab chiqish kerakligini hal qilish kerak.

BSC mutlaqo yangi strategiyalarni ishlab chiqishdan ko‘ra mavjud strategiyalarni amalga oshirish konsepsiyasi ekanligini doimo yodda tutish kerak. Avval strategiyani ishlab chiqishni yakunlash, keyin esa muvozanatli ko‘rsatkichlar kartasini yaratishni boshlash kerak.

Balanslangan ko‘rsatkichlar kartasi ishlab chiqiladigan bo‘linmalarni aniqlashda quyidagilarni e’tiborga olish kerak: bitta BSC yordamida korxonaning bo‘linmalari qanchalik ko‘p strategik boshqarilsa, yuqori darajadan muhim maqsadlarni kaskadlash (parchalash, uzatish) mumkin bo‘ladi.

Balanslangan ko‘rsatkichlar kartasini ishlab chiqishga tayyorgarlikning muhim tadbirlaridan biri bu istiqbollarni tanlashdir.

Har qanday strategiyani ishlab chiqish modeli, agar u kompaniya faoliyatining turli sohalariga oid savollarga javoblarni o‘z ichiga olgan bo‘lsa, to‘liq deb da’vo qilishi mumkin.

Balanslangan ko‘rsatkichlar kartasini amalga oshirishda faqat moliyaviy maqsadlarni belgilash etarli emas, agar bu maqsadlarga qanday erishish mumkinligi aniq bo‘lmasa. Xuddi shu tarzda, bir-biridan ajratilgan maqsadlarni belgilash mutlaqo to‘g‘ri bo‘lmaydi. Bunday holda, individual maqsadlar o‘rtasidagi munosabatlar va ularning bir-biriga ta’siri o‘zgarmaydi. Bu korxona faoliyatining barcha muhim jihatlarini hisobga olish zarurligini anglatadi.

Strategiyani shakllantirish va amalga oshirishda turli nuqtai nazarlarni hisobga olish muvozanatli ko‘rsatkichlar tizimi kontseptsiyasi va uning asosiy elementining o‘ziga xos xususiyati hisoblanadi. Strategik maqsadlarni shakllantirish, ko‘rsatkichlarni tanlash va strategik faoliyatni bir necha nuqtai nazardan ishlab chiqish kompaniya faoliyatini har tomonlama ko‘rib chiqishni ta’minlash uchun mo‘ljallangan.

Balanslangan ko‘rsatkichlar kartasini yaratish

Balanslangan ko‘rsatkichlar kartasini yaratishning birinchi bosqichida bitta tashkiliy birlik uchun balanslangan ko‘rsatkichlar kartasi ishlab chiqiladi. Bu butun kompaniya, bo‘lim yoki bo‘lim bo‘lishi mumkin.

Bunday holda, BSC qurilishi quyidagi bosqichlarni bajarish orqali amalga oshiriladi:

- Strategik maqsadlarni aniqlashtirish;
- Strategik maqsadlarni sabab-oqibat zanjirlari bilan bog‘lash - strategik xaritani yaratish;
- Ko‘rsatkichlarni tanlash va ularning maqsadli qiymatlarini aniqlash;
- Strategik faoliyatni rivojlantirish.

Balanslangan ko‘rsatkichlar kartasi, boshqa boshqaruv vositalari kabi, kompaniya rivojlanishi va tashqi muhit o‘zgarishi bilan moslashtirilishi kerak. Korxona ishlayotgan muhit odatda juda dinamik bo‘lib, bu strategik maqsadlarda tuzatishlarga olib keladi. Bu esa, o‘z navbatida, ushbu maqsadlarga erishish uchun ko‘rsatkichlarni doimiy ravishda yangilab turishni talab qiladi.

15.3. Yangi konsepsiyaning realizatsiya jarayoni

Kriteriyalarning balanslangan tizimining birinchi realizatsiyasi turli mutaxassisliklar vakillari tarkibida R guruhga tayanishi lozim bo‘lgan tizimlashtirish va bosh qarishning murakkab loyihasini o‘zida mujassamlashtiradi. Yangi tizimni joriy qilish loyihasi rejasi quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi (bajarilish muddati taxminan 4 oy):

1) Tizimni joriy qilish uchun dastlabki shart-sharoit yaratish (korxona darajasida);

2) Prinsipial arxitekturalar o‘rnatish (korxona darajasida);

3) Strategik maqsadlar bo‘yicha kelishuvlarga erishish (pilot uchuvchilik) daraja sida);

4) Maqsadli ko‘rsatkichlar va o‘lchov birliklarini aniqlash (pilot darajasida);

5) Harakat dasturini aniqlash (pilot darajasida);

6) Lloyihani harakatga keltirish rejasini o‘rnatish va ishlarni solishtirish.

Ko‘rsatkichlarning balanslangan tizimini joriy qilish tajribasini tahlil qilish bir qator tipik xatolarni namoyon qildi:

1) joriy qilish jarayoni munosabatida bu avvalo, loyihani realizatsiya qilish javobgarligini yuqori toifali menejerlardan uzoqlashtirib o‘rta toifadagi menejerlar zimmasiga yuklash;

2) ishlab chiqish muddatini cho‘zish (loyiha guruhi “a’lo” bahoga intiladi, chunki, ba’zan u yetarli,va baho “yaxshi”);

3) muvofiq ko‘rrsatkichlar yetishmasligi tufayli loyihani joriy qilishni orqaga cho‘zish;

4) bajarilgan ishlarning statik (dinamik emas) xarakteri;

5) afzallik ba’zan kommunikatsiya vositalarida emas, nazorat tadbirlarida aks etadi;

6) menejerlar so‘zi xodimlarning improvizatsion kayfiyatini tushirib yuboradi (buning natijasida loyiha butun jamoaning umumiy masalasi emas, rahbariyat tashabbusi sifatida ko‘rib chiqiladi).

Kompaniya so‘rovlari natijasida balanslangan tizimni beruvchi foyda belgilandi. U firma strategiyasi realizatsiyasining tan olingan instrumenti hisoblanadi. Xususan, uning qo‘llanilishi amaldagi strategiyani to‘laligicha, natijaviyligi, dolzarbligini tekshirishi mumkin. So‘ralgan firmalarning deyarli yarmi eski strategiyani ko‘rib chiqish uchun bu tizimdan foydalanishadi. Undan foydalanishning alohida muhim doirasi korxona qiymatini oshirish jarayonlarini boshqarish hisoblanadi.

Xo‘jalik natijalarni baholash uchun amaliyotda qo‘llanilgan yuqori agregatlangan ko‘rsatkichlar operativ darajada tushunish uchun qiyin va aniq chora-tadbirlarda qo‘llanilishi mumkin emas. Shuning uchun balanslangan tizim ko‘rsatkichlarini korxona qiymatini oshirishga mo‘ljallangan modellar bilan bog‘lash taklif etiladi. Mazkur tizim, shuningdek, tashqi iste’molchilar axborotlari uchun ham qo‘llaniladi. Boshqa loyihalar doirasidagi empirik tadqiqotlar ulardan taxminan 1/3 pul birligida aks ettirilmagan ko‘rsatkichlarda qaror qabul qilishga ehtiyoj sezishlarini ko‘rsatadi. Bunday holat korxonalar uchun o‘z

hisobotlariga (masalan, aksionerlar va salohiyatli investorlar oldida) o‘z moliyaviy imkoniyatlarining indikatorlari sifatida nomonitor ko‘rsatkichlarni kiritishga sharoit yaratadi. Korxona faoliyati barcha ko‘rinishlarining so‘nggi maqsadi ishlab chiqarish natijalarini yaxshilash yoki uning qiymatini oshirish hisoblanadi.

Balanslangan tizimga asoslangan amaliy komponent Robert Kaplan va Devid Norton bahosidir; bu metodologiyaning maqsadi korxona strategiyasi barcha kompaniyalar uchun qulay bo‘lganligi va kompaniyaning barcha darajalarida operativ masalalar qat’iy amalga oshirilganligidan iborat. “Boshqaruv pulti” samaradorlik ko‘rsatkichlarining tuzilmaviylashtirilishi va vizuallashtirilishi (ko‘z bilan ilg‘ab olinishi) uchun ergonomik yondashuvdir. Muhim ko‘rsatkichlar muzokaralar uchun xonalar devorida joylashgan katta va tez sozlanadigan ekranlarda namoyish qilinadi. Qaror qabul qilish uchun muhim bo‘lgan axborotlarning yaqqolligidan maqsad kompaniyaning rahbariyat qismi doirasida kommunikatsiya jarayonlarini soddalashtirish va tezlashtirish hisoblanadi. Konsepsiya qaror qabul qilishning maxsus ishchi texnologiyalari va muolajalari bilan to‘ldiriladi.

Samaradorlikning uzluksiz monitoring. Kompaniya ishi samaradorligini ta’sirchan boshqarish korxona strategik maqsadlarini realizatsiya qilish uchun asosiy shart hisoblanadi. Baholashning balanslangan tizimi funksiyalari to‘rt “istiqbolli” moliyachilar, mijozlar, jarayonlar, o‘qitish va rivojlanish strategik maqsadlarini o‘zlashtirish imkonini beradi. Har bir strategik maqsad natijalarni rejalashtirish va o‘lchash imkonini beradigan minimum bir ko‘rsatkichni o‘zlashtiradi.

Bu bilan u korxonaning barcha darajalaridagi rahbar guruhlarida qaror qabul qilish jarayonini va axborotlarning samarali almashishini ta’minlaydi. Operatsiyalar oqimi funksiyasida baholashning balanslangan xaritasi javobgar shaxslar tomonidan ko‘rsatilgan tashabbuslar va baholashning balanslangan tizimi hamda boshqaruv pulti yordamida boshqa rahbar guruhlari tomonidan taklif etilgan baholar natijasini doimiy nazoratini ta’minlaydilar. O‘z vaqtida amal qilgan hisobotlar tizimi yordamida oldinroq topilgan tafovutlar zamonaviy korxonada tezkor boshqaruv jarayoni uchun asosni mujassamlashtiradi.

Ijroiya tartib monitoringi asosida qarorlar qabul qilish realizatsiyasi monitoringi va nazorat tizimi. Tizim vazifalar global bazasini yuritish va bu vazifalar bajarilishi muddatini, masalalar bajarilishining buyurtmachi tomonidan to‘liq nazoratini ta’minlash uchun kuzatuvda jamlanadi.

Loyihaviy boshqaruv. Tizim vazifalar mavjudligining barcha vaqti davomida turli manbalardan: loyiha, ish rejasi, buyruq, farmoyish, kengash protokoli, bevosita buyurtmachi, rezolutsiyava boshqalardan nazoratni realizatsiya qiladi. BSC doirasida erishilgan natijalarni o‘lchaydigan va jarayonlar samaradorligini o‘lchaydigan bu natijalarni olishga muvoflqlashgan ko‘rsatkichlar farqlanadi.

Tayanch so‘z va iboralar. Samaradorlikning tayanch ko‘rsatkichlari. Ko‘rsatkichlarning balanslangan tizimi (BSC). BSCning to‘rtta darajasi. KEP/BSC yangi konsepsiyasi realizatsiyasi. Raqobatchilarni chetlab o‘tish uchun ko‘rsatkichlarni yaxshilash. Joriy faoliyat strategiyasi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Samaradorlik nima?
2. Samaradorlikka qanday erishiladi?
3. Samaradorlikning asosiy ko‘rsatkichlari nimalardan iborat?
4. Balanslangan tizimning ishlashi korxona uchun qanchalik muhim?
5. BSC ning to‘rtta darajasini sanab o‘ting?
6. Joriy faoliyat nima va u korxonaga qanday ta’sir qiladi.

XVI BOB. ISHLAB CHIQARISHDAN SAMARALI FOYDALANISHINI REJALASHTIRISH

16.1. Korxonalarning ishlab chiqarish maqsadlari mohiyati.
16.2. Rejalashtirishning mohiyati va mazmuni.
16.3. Ishlab chiqarishni rejalashtirish tizimini takomillashtirish jarayonlari.

16.1. Korxonalarning ishlab chiqarish maqsadlari mohiyati

Korxonaning asosiy maqsadiga erishish - jamiyatning ma’lum turdagi mahsulotlar va xizmatlarga bo‘lgan ehtiyojlarini qondirish va uni rivojlantirish uchun zarur bo‘lgan foyda olish, ehtimol faqat uning barcha elementlarining murakkabligi, muvozanati va o‘zaro bog‘liqligini ta’minlashga qaratilgan rejalashtirish asosida. Rejalar asosida mahsulot va xizmatlarning texnik darajasi va sifatini oshirish, ishlab chiqarishning texnik va tashkiliy darajasini oshirish yo‘llari belgilanadi.

Korxonada rejalashtirishning maqsadi iste’molchi talabini qondirish va uzoq vaqt davomida uning iqtisodiy faoliyati natijalaridan etarli va barqaror foyda olishga qaratilgan rejalar tizimini ishlab chiqish va qurishdir.

Rejalashtirish tizimining maqsadlari:

- rejalashtirish va hisoblash: moddiy, mehnat va moliyaviy resurslarga bo‘lgan ehtiyojni hisoblash, korxona va uning tarkibiy bo‘linmalarining ishlab chiqarish quvvatlarini hisoblash.
- ma’lumot va ma’lumotnoma: zarur ma’lumot va me’yoriy ma’lumotlarni, rejalashtirish hujjatlarini shakllantirish, ularni to‘plash va saqlash.
- funktsional: rejalashtirish hujjatlarini tayyorlash va ishlab chiqish, kadrlar bilan bog‘liq muammolarni hal qilish, ma’lumotlarni qayta ishlash, rejalashtirish qarorlarini optimallashtirish.

Rejalashtirishning mazmuni korxona tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulot va ko‘rsatilayotgan xizmatlarni sotishning mumkin bo‘lgan hajmi bilan belgilanadi. Shuning uchun korxona faoliyatini rejalashtirish va prognozlash sotish bozori, xom ashyo,

materiallar va butlovchi qismlar bozorlarini marketing tadqiqotlari asosida amalga oshiriladi. Rejalar mahsulot iste'molchilari, jumladan, davlat organlari bilan tuzilgan shartnomalar asosida tuziladi.

Rejalashtirish muayyan metodologiyaga asoslangan murakkab ko'p bosqichli jarayondir, ya'ni. talablar, tamoyillar va usullar tizimi. Rejalarni ishlab chiqishda rejalashtirish bosqichlari ajratiladi:

1. Prognozlash - bu uzoq muddatli strategik rejalashtirish bo'lib, uning bosqichida korxonaning missiyasi va asosiy maqsadiga muvofiq korxona faoliyatining funktsional yo'nalishlari uchun strategik maqsad va vazifalar belgilanadi, uning iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishining muqobil variantlari belgilanadi. Missiya korxonaning strategiyasi va taktikasini aks ettiradi, korxonaning umumiy maqsadining ta'rifini, korxona mahsulotining (yoki xizmatlarining) iste'molchilar uchun hozirgi va kelajakdagi roli va ahamiyatini baholashni o'z ichiga oladi.
2. Va'da beruvchi, ya'ni o'rta muddatli strategik rejalashtirish - korxonani texnik, tashkiliy, iqtisodiy va ijtimoiy rivojlantirish yo'nalishlari ishlab chiqiladi va 2 yildan 5 yilgacha bo'lgan muddatga asosiy texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlar belgilanadi.
3. Joriy rejalashtirish - reja hisob-kitoblari amalga oshiriladi va texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlar belgilanadi, ular asosida korxonaning kelgusi yil uchun ishlab chiqarish, iqtisodiy, ijtimoiy va moliyaviy faoliyatining rejalari ishlab chiqiladi; normalar va standartlar tizimi ishlab chiqiladi, hisob-kitoblar amalga oshiriladi va rejali texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlar belgilanadi.
4. Operatsion rejalashtirish korxona va uning bo'linmalari uchun qisqaroq muddatlarga (chorak, oy, kun, smena) ishlab chiqarish dasturlarini ishlab chiqadi.

Ishlab chiqarish-xo'jalik faoliyatining ko'p qirraliligi va korxona tuzilmasining murakkabligi reja ko'rsatkichlarining o'zaro bog'liqligini va barcha rejalashtirilgan ishlarni rejalashtirish obyektiga, vazifalarning tabiatiga va ularni hal qilish usullarini

texnik-iqtisodiy rejalashtirishga (TEP) (muvofiqlashtirishni talab qiladi) va operativ ishlab chiqarishni rejalashtirish (OPP).

O‘zaro bog‘liqlik prognoz rejalari, uzoq muddatli, joriy va operatsion rejalar bo‘limlaridagi ko‘rsatkichlarning uzluksizligida namoyon bo‘ladi. Strategik rejalashtirish darajasida korxona uzoq muddatli rivojlanish jarayonida o‘zining strategik maqsadlariga yaqinlashishini ta’minlaydigan vositalar aniqlanadi. Taktik rejalashtirish darajasida korxonaning taktik maqsadlariga erishish vositalari reja ishlab chiqilayotgan davrda aniqlanadi. TEP obyektlariga quyidagilar kiradi: mahsulot sotish va ishlab chiqarish nomenklaturasi va hajmi, uning tannarxi, mehnat unumdorligi, mahsulot birligiga ishlab chiqarish xarajatlari, mahsulot rentabelligi va boshqalar. tayyor mahsulot ishlab chiqarish korxonasi, tugallanmagan ish hajmi, orqada qolish miqdori va boshqalar.

TEP vazifalari:

1. rivojlanishning asosiy yo‘nalishlarini belgilash;
2. sotish hajmini aniqlash;
3. ishlab chiqarish hajmlarini hisoblash va aniqlash;
4. korxona va uning bo‘linmalarining iqtisodiy ko‘rsatkichlarini hisoblash va aniqlash;
5. mehnat, moddiy va moliyaviy resurslarga bo‘lgan ehtiyojni hisoblash;
6. samaradorlik natijalarini umumlashtirish va tahlil qilish.

OPPning vazifalari:

1. ishlab chiqarish va sotish rejasini vaqt bo‘yicha aniqlashtirish;
2. korxonaning asosiy ishlab chiqarish bo‘linmalari bo‘yicha operativ ishlab chiqarish rejalari va topshiriqlarini ishlab chiqish;
3. mahsulotni ishga tushirish va chiqarishning kalendar rejalari va jadvallarini ishlab chiqish, korxonaning ritmik ishlashini, ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligini, asbob-uskunalarning to‘liq va bir xilda yuklanishini ta’minlash.

Rejalarni qurishga qo‘yiladigan talablarni belgilaydigan uslubiy asos quyidagilardan iborat: printsiplar, usullar, obyektlar,

rejalashtirishning vazifalari va muddatlari. Korxonani rejalashtirishning asosiy tamoyillariga quyidagilar kiradi:

Murakkablik - tizimning barcha elementlarining o‘zaro bog‘liqligi, shu jumladan. boshqaruvning barcha darajalarida asosiy, yordamchi va xizmat ko‘rsatish ishlab chiqarish, funksional xizmatlar.

Davomiylik - rejalashtirishning turli bosqichlarida (prognozni uzoq muddatli va joriy rejalashtirish bilan muvofiqlashtirish) va korxonaning ierarxiya darajalari va funktsional sohalarida rejalashtirilgan ko‘rsatkichlarning konjugatsiyasidir.

Moslashuvchanlik - bozor sharoitlarining o‘zgarishi, mahsulot sifatiga qo‘yiladigan talablar va texnik jihozlarning yaxshilanishi munosabati bilan rejani tezda tuzatish qobiliyati.

Yaroqlilik - rejalashtirish quyidagi ma’lumotlarga asoslanadi:

1. mahsulotning texnik darajasi va sifatiga bo‘lgan iste’molchilar talablari;
2. mahsulot narxi;
3. xom ashyo etkazib berishning mumkin bo‘lgan hajmlari;
4. uskunalar, xodimlar, moddiy resurslarga bo‘lgan ehtiyoj va moliyaviy resurslarga bo‘lgan ehtiyojni baholashni ta’minlaydigan me’yoriy-huquqiy bazaning mavjudligi.

Optimallik - qabul qilingan mezon (maksimal foyda, minimal ishlab chiqarish xarajatlari) bo‘yicha faoliyat rejasining eng yaxshi variantini asoslash orqali ishlab chiqarish resurslaridan (mehnat, moddiy, moliyaviy) eng to‘g‘ri foydalanish. Muammo iqtisodiy va matematik usullar, jumladan chiziqli dasturlash usullari yordamida hal qilinadi.

Davlat rejalashtirishning indikativligi (tavsiya). Tadbirkorlar uchun davlatning iqtisodiy faolligi ko‘rsatkichlari tizimi, tadbirkorlik sharoitlari, taklif etilayotgan davlat investitsiyalari va davlat byudjeti xarajatlari to‘g‘risidagi axborotni takomillashtirish va tizimlashtirish orqali iqtisodiyot rivojlanishini davlat tomonidan tartibga solish chora-tadbirlari tizimini taqdim etadi.

Rejalashtirish usullari korxonaning ishlab chiqarish-xo‘jalik faoliyati rejalarini ishlab chiqish usullari va usullari majmuini ifodalaydi. Bularga quyidagilar kiradi: balans, normativ, dastur-maqsadli, omilli, iqtisodiy-matematik.

Balans usuli - ishlab chiqarish omillari va barcha o‘zaro bog‘liq bo‘lgan tarkibiy elementlarning rivojlanishi o‘rtasidagi nisbatlarni aniqlash va ta’minlash. Balans usuli quyidagilarni ta’minlaydi:

1. Boshqaruvning barcha darajalarida rejalashtirishning birligi;
2. Rejaning turli bo‘limlari va ko‘rsatkichlarini muvofiqlashtirish, muvofiqlashtirish va bog‘lash;
3. Nomutanosibliklarni aniqlash va bartaraf etish, alohida tarmoqlarni rivojlantirish va ulardan rejalashtirilgan vazifalarni hal etishda foydalanish zaxiralarini ochish;
4. Turli bo‘limlar va xizmatlarning zarur nisbati va rivojlanish sur’atlarini belgilash.

Normativ usul - ishlab chiqarishning texnik va tashkiliy darajasini oshirish, xom ashyo va materiallardan foydalanish, mehnat unumdorligini oshirish chora-tadbirlarini hisobga oladigan normalar va standartlar tizimini belgilash va qo‘llash.

Dastur-maqsadli usul - korxona, tarmoq, butun xalq xo‘jaligini ilmiy-texnikaviy va ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish sohasidagi asosiy muammolarni hal qilishda aniq maqsadlarga erishish uchun rejalashtirilgan qarorlar va ko‘rsatkichlar tizimini shakllantirish.

Faktor usuli - korxonaning ishlab chiqarish-xo‘jalik faoliyati samaradorligini oshirishga qaratilgan umumiy ko‘rsatkichlarning o‘zgarish dinamikasida alohida omillarning rolini miqdoriy baholash.

Iqtisodiy-matematik usullar - iqtisodiy-matematik modellar va kompyuter texnikasidan foydalanish, rejaning ko‘p variantliligini va eng mosini tanlashni ta’minlaydi.

Rejalashtirish jarayonida bu usullar o‘zaro bog‘liqlikda qo‘llaniladi. Masalan, moddiy balanslarni ishlab chiqish material sarfi normalari va me’yorlari tizimidan foydalanishga asoslangan;

Dastur-maqsadli usul maqsadlarni miqdoriy jihatdan asoslash imkonini beradigan me’yoriy usul va rejalashtirish maqsadini amalga oshirish uchun zarur resurslarni aniqlashni ta’minlaydigan balans usuli bilan chambarchas bog‘liq.

16.2. Rejalashtirishning mohiyati va mazmuni

Rejalashtirish[39] - bu iqtisodiy boshqaruv usullaridan biri bo‘lib, rejalashtirish sub’ektining rivojlanish istiqbollarini aniqlashning asosiy vositasi bo‘lib, rejalashtirilgan faoliyat hajmlariga erishish uchun zarur resurslar va usullarni hisoblab chiqadi.

Bozor sharoitida ishlash ATP faoliyatini rejalashtirish va prognozlash davlat yoki sanoat darajasida emas, balki korxona darajasida amalga oshirilishi bilan tavsiflanadi.

Korxonada rejalashtirishning maqsadi iste’molchi talabini qondirish va uzoq vaqt davomida uning iqtisodiy faoliyati natijalaridan etarli va barqaror foyda olishga qaratilgan ATP rejalari tizimini ishlab chiqish va qurishdir. Ushbu maqsadga rejalashtirish hujjatlarini tayyorlash, rejalashtirilgan qarorlarni asoslash va qabul qilish uchun ma’lumotlarni to‘plash, qayta ishlash va tahlil qilish bo‘yicha rejalashtirilgan vazifalar to‘plamini hal qilish orqali erishiladi.

Hozirgi bosqichda quyidagi rejalashtirish tamoyillari ajratiladi: haqiqiylik printsipi; tejamkorlik tamoyili (ratsionallik); xabardorlik prinsipi; rejani majburiy bajarish tamoyili.

Rejalashtirish usullari - bu ko‘rsatkichlarni hisoblashning o‘ziga xos usullari va usullari. Rejalashtirishning quyidagi usullari ajratiladi: normativ usul; hisoblash va analitik usul; balans usuli; optimallashtirish usullari; iqtisodiy va matematik modellashtirish.

Strategik rejalashtirish

Strategik rejalashtirishda korxona faoliyatini kengaytirish bo‘yicha qarorlar qabul qilinadi. Biznesning yangi yo‘nalishlarini yaratish, iste’molchilar ehtiyojlarini qondirish jarayonini rag‘batlantirish, qanday mahsulotlarni ishlab chiqarish. Qaysi bozorlarda ishlash yaxshiroq, qaysi hamkorlar bilan biznes yuritish, qaysi sohaga o‘tish va hokazo. Strategik

[39] Чаусова Н.Ю., Калугина О.А. Менеджмент. Учебное пособие. - М.: КНОРУС. 2010. 496 с.

rejalashtirishning asosiy maqsadi kelajakda noaniqlikni keltirib chiqaradigan dinamik o‘zgaruvchan tashqi muhitda korxonaning omon qolishi uchun potentsialni yaratishdir.

Strategik rejalashtirish - bu o‘z faoliyatining maqsadlariga erishishni ta’minlash uchun korxona strategiyasi ishlab chiqiladigan protseduralar va qarorlar majmui bo‘lib, quyidagi tadbirlarni o‘z ichiga oladi: resurslarni taqsimlash; tashqi muhitga moslashish; muvofiqlashtirish va tartibga solish; tashkiliy o‘zgarishlar.

Strategik rejalashtirish bosqichlari:

1. Korxonaning vazifasini belgilash;
2. Korxonaning maqsad va vazifalarini shakllantirish;
3. Tashqi muhitni baholash va tahlil qilish;
4. Ichki tuzilmani (atrof-muhitni) baholash va tahlil qilish;
5. Strategik alternativalarni ishlab chiqish va tahlil qilish;
6. Strategiyani tanlash;
7. Strategiyani amalga oshirish;
8. Strategiyani amalga oshirishni baholash va nazorat qilish. Bunday muvofiqlikni ta’minlash vositasi nazoratdir.

Joriy rejalashtirish

Joriy rejalashtirish bosqichida rejalashtirilgan hisob-kitoblar amalga oshiriladi va texnik-iqtisodiy ko‘rsatkichlar belgilanadi, ular asosida korxonaning kelgusi yil uchun ishlab chiqarish, iqtisodiy, ijtimoiy va moliyaviy faoliyatining rejalari ishlab chiqiladi.

Operatsion rejalashtirishning asosiy vazifalari ishlab chiqarishning barcha darajalarining ritmik ishlashini va avtomobil transporti rejasini aniq bajarilishini ta’minlash, qo‘shimcha ishlab chiqarish zaxiralarini aniqlash va ulardan to‘g‘ri foydalanishni tashkil etishdan iborat.

Operatsion rejalashtirishning eng muhim hujjati yuk egalarining talablarini bajarish uchun harakatlanuvchi tarkibga bo‘lgan ehtiyojni belgilaydigan tashish rejasidir.

ATPning rejalashtirish-iqtisodiy bo‘limi ishlab chiqarish bo‘linmalarining operatsion rejalarini bir oylik yoki choraklik muddatga har oylik taqsimot bilan vazifa rejalari shaklida ishlab chiqadi.

Yuklarni tashishning operativ smena-kunlik rejalari ekspluatatsiya xizmati xodimlari tomonidan, texnik xizmat ko‘rsatish va joriy ta’mirlash bo‘yicha ishlab chiqarish dasturini amalga oshirishning operativ smena-kunlik rejalari texnik xizmat xodimlari tomonidan tuziladi.

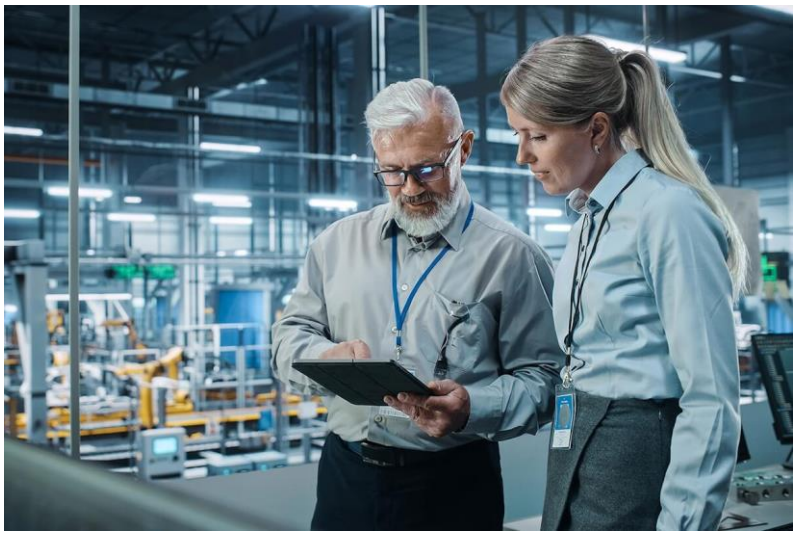
Operatsion smenali-kunlik tashish rejasi transport vositalarining ishlashiga ta’sir qiluvchi omillarni, shuningdek, belgilangan standartlarni hisobga olgan holda tuziladi. Ushbu reja liniyada avtomobillarni ishlab chiqarish jadvalini ishlab chiqish uchun asos bo‘lib xizmat qiladi. Ta’mirlash zonasi uchun tezkor smenali kunlik rejalar parkni ishlab chiqarish zaruriyatini va avtotransport vositalariga texnik xizmat ko‘rsatish va ta’mirlash bo‘yicha topshiriqlarni bajarish uchun belgilangan muddat bilan ishlab chiqarish maydonlarining aybi tufayli harakatlanuvchi tarkibning minimal ishlamay qolishini ta’minlashni hisobga olgan holda ishlab chiqiladi.

Avtomobil karvoni (avtomobil karvoni) uchun vazifa rejasi ATP rejasining bir qismidir. Konvoyning texnik va ekspluatatsion ko‘rsatkichlari umuman ATP uchun reja ko‘rsatkichlariga mos kelishi kerak. Konvoylardagi ishlarning rejalashtirilgan hajmli ko‘rsatkichlarini birlashtirishda korxona uchun rejalashtirilgan natija olinishi kerak. Har bir kolonna bo‘yicha rejalashtirilgan topshiriqlar uning ishlab chiqarish bazasidan kelib chiqib, rejalashtirilgan davrda harakatlanuvchi tarkibdan foydalanishni yaxshilashni hisobga olgan holda ishlab chiqiladi.

16.3. Ishlab chiqarishni rejalashtirish tizimini takomillashtirish jarayonlari

Sanoat korxonalari nafaqat tovar ishlab chiqaruvchi, balki moddiy, mehnat va boshqa resurslarni iste’mol qiluvchilar ham bo‘lib, ular yordamida foyda olish maqsadida ishlab chiqarish faoliyatini amalga oshiradilar. Zamonaviy yuqori raqobatbardosh iqtisodiyotning bozor sharoitida ishlab chiqarish xarajatlari va ishlab chiqarish xarajatlari hajmi bog‘liq bo‘lgan ushbu resurslardan foydalanish samaradorligi muhim ahamiyatga ega. Bundan tashqari, iste’molchilarning o‘zgaruvchan ehtiyojlarini qondirish uchun mahsulot ishlab chiqarish

tezligi va yangi mahsulotlarni chiqarishni o‘zlashtirish muhim raqobat ustunligiga aylanadi, shuning uchun jarayonlarni doimiy ravishda takomillashtirish, optimallashtirish va ishlab chiqarish tsiklini qisqartirish zarurati tug‘iladi. Shu munosabat bilan ishlab chiqarishni rejalashtirishning roli ortib bormoqda, bu iste’molchi talabi va ichki imkoniyatlarni hisobga olgan holda korxona uchun ishlab chiqarish faoliyatini amalga oshirishning eng maqbul variantlarini aniqlash imkonini beradi.



Korxonada ishlab chiqarishni rejalashtirish - bu ishlab chiqarishni tashkil etish va ishlab chiqarish jarayonlarini boshqarish uchun asos bo‘lib xizmat qiladigan, shuningdek, oqilona tashkiliy va boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish uchun asos bo‘lgan tizimli, maqsadli faoliyat.

Ishlab chiqarishni rejalashtirishning mohiyati ishlab chiqarish tizimining maqsadlarini shakllantirish, ularga erishishning eng samarali usullarini topish, maqsadlarga erishish bo‘yicha ishlarning borishini belgilaydigan ko‘rsatkichlarni belgilash, ularni amalga oshirish jarayonida rejalashtirilgan ko‘rsatkichlarni kuzatish va tuzatishdan iborat. Natijada iste’molchi talabini o‘z vaqtida va samarali qondirish uchun kim uchun, nima, qachon, qanday va qanday resurslar bilan ishlab chiqarish kerakligi haqidagi asosiy savollarga yechim topiladi.

Ishlab chiqarishni rejalashtirish vazifalari

Asosiy ishlab chiqarishni rejalashtirish iqtisodiy samaradorlikni oshirish va mijozlar ehtiyojlarini qondirish bilan bog‘liq bir qator muammolarni hal qilishga imkon beradi:

- Joriy talabni maksimal darajada qondirish. Korxonaning vazifasi mahsulotning kerakli hajmini ishlab chiqarishni ta’minlash, ortiqcha va tanqislik paydo bo‘lishiga yo‘l qo‘ymaslik, shuningdek, mijozlarning sodiqligini oshirish uchun buyurtmalarni bajarish vaqtlarini minimallashtirishdir.
- Resurslardan optimal foydalanish. Rejalar korxonaga mavjud resurslardan maksimal darajada samarali foydalanishga yordam beradi, bu esa ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirishga, korxonaning foydasi va rentabelligini oshirishga, moliyaviy holatini va raqobatbardosh bozor mavqeini mustahkamlashga yordam beradi.
- Xarajatlarni kamaytirish. Rejalashtirish inventarni saqlash xarajatlarini kamaytirishga, ish vaqtini qisqartirishga, logistika operatsiyalarini optimallashtirishga va yo‘qotishlarni kamaytirishga yordam beradi.
- Yaxshilangan ishlov berish. Rejalashtirilgan tadbirlar yordamida ishlab chiqarish jarayonlarini yanada samarali boshqarish ta’minlanadi, natijalarni bashorat qilish qobiliyati oshadi va uning barcha ishtirokchilarining harakatlarini muvofiqlashtirish yaxshilanadi.
- Mahsulot sifatini yaxshilash. Ishlab chiqarish jarayonlarining shaffofligini ta’minlash nuqsonlarning sabablarini aniqlash va bartaraf etishni osonlashtiradi, yanada samarali nazoratni ta’minlaydi va nuqsonlar sonini kamaytiradi.
- Doimiy takomillashtirishni amalga oshirish. Batafsil rejalar va ishlab chiqarish jarayonlarining monitoringi muammo va takomillashtirish sohalarini tezda aniqlash imkonini beradi.

Ishlab chiqarishni rejalashtirish qoidalar va standartlarga asoslanadi, ularga rioya qilish samarali faoliyat uchun zarur shart-sharoitlarni yaratadi va noto‘g‘ri rejalashtirilgan maqsad va ko‘rsatkichlar tufayli salbiy stsenariylarning paydo bo‘lish ehtimolini kamaytiradi. Ushbu jarayon asos bo‘lgan printsiplarga quyidagilar kiradi:

- Zaruriyat. Rejalashtirish asosli qarorlar qabul qilish uchun asos yaratadi va boshqa boshqaruv funktsiyalarini amalga oshirishdan oldin

bo‘ladi, shuning uchun u korxona boshqaruvi tuzilmasida zarur element hisoblanadi.

- Birlik. Rejalarni ishlab chiqish bo‘yicha tadbirlar tizimli bo‘lishi kerak. Ular faoliyatning barcha sohalarini qamrab olishi, ishlab chiqarishni tashkil etish va rivojlantirishning umumiy maqsadlariga asoslanishi va bir-biri bilan, shuningdek, yuqori darajadagi rejalar bilan o‘zaro bog‘liq bo‘lishi kerak.
- Davomiylik. Rejalashtirish - bu doimiy ravishda amalga oshiriladigan jarayon. Mahsulot ishlab chiqarish rejalari ma’lum vaqt davri uchun belgilanadi, shuning uchun kelgusi davrlar uchun yangi maqsad va vazifalarni shakllantirish zarurati tug‘iladi. Bundan tashqari, tashqi va ichki muhitning dinamik tabiati ularni haqiqatga moslashtirish uchun rejalarni doimiy ravishda aniqlashtirish va tuzatishni talab qiladi.
- Moslashuvchanlik. Bu tamoyil uzluksizlik printsipi bilan o‘zaro bog‘liqdir. U kelajakda yuqori darajadagi noaniqlik sharoitida zarur bo‘lgan ishlab chiqarish jarayonining rejalashtirilgan ko‘rsatkichlari va parametrlarini o‘zgartirish imkoniyatini o‘z ichiga oladi. Rejalashtirilgan ko‘rsatkichlar bajarilishi uchun ularning dolzarbligini doimiy ravishda kuzatib borish va kutilmagan holatlar yuzaga kelganda tuzatish kerak.
- Aniqlik. Ishni to‘g‘ri rejalashtirish batafsil tahlilga, maqsadlarni aniq shakllantirishga va resurslarni oqilona taqsimlashga asoslanadi, bu sizga mumkin bo‘lgan xavflarni minimallashtirish va rejalarni amalga oshirish ehtimolini oshirish imkonini beradi.
- Optimallik. Ushbu tamoyil ishlab chiqarishni tashkil etishning eng yaxshi variantini aniqlash uchun turli xil variantlarni ko‘rib chiqishni o‘z ichiga oladi, bu ichki imkoniyatlar va tashqi omillarni eng yaxshi tarzda hisobga oladi va shuning uchun ishlab chiqarish faoliyatining eng yuqori samaradorligini ta’minlaydi.

Rejalarning tuzilishi

Rejalashtirish ierarxik tuzilish bilan tavsiflanadi. U turli darajalarni o‘z ichiga oladi va maqsad, ufq oralig‘i, batafsillik darajasi va o‘zgarishlar chastotasi bilan farq qiluvchi turli xil rejalarni tayyorlashni o‘z ichiga oladi.

Ko‘p darajali rejalashtirish sxemasi turli bo‘limlarning qarama-qarshi manfaatlari o‘rtasida murosani topishga, turli rejalarning birgalikda bajarilishini va ularning izchilligini ta’minlashga imkon beradi. Uni qo‘llashda strategik maqsadlar va biznesning asosiy vazifalari keyingi darajalarda qaror qabul qilishning aniq ustuvor yo‘nalishlariga aylantiriladi va shu bilan barcha bo‘limlarning ishini sinxronlashtiradi.

Strategik biznes-reja

Strategik rejalashtirish - bu tashkilot va boshqaruvning asosiy funktsiyalaridan biri bo‘lib, uning yordamida korxona o‘zining hozirgi holatini, resurs salohiyatini va tashqi muhitni ob’ektiv baholashi, shuningdek, kelajakdagi kerakli pozitsiyani aniqlashi mumkin.

Ushbu turdagi rejalashtirish asosiy maqsadlar va korporativ standartlarni belgilaydi, raqobat strategiyasini, narx siyosatini, boshqaruv tuzilmasini, mablag‘lar manbalarini, resurslar bilan ta’minlashni, modernizatsiya loyihalarini, texnologiyalar va yangi mahsulotlarni joriy qilishni belgilaydi.

Strategiyani ishlab chiqishning maqsadlari rivojlanish vektorini belgilash, tashkiliy va boshqaruv tartibsizliklarining oldini olish va sa’y-harakatlarni biznesning asosiy maqsadlariga - rentabellik, barqarorlik, raqobatbardoshlik va boshqalarga jamlashdan iborat.

Strategik darajada rejalashtirish vazifalari kompaniyaning haqiqiy imkoniyatlarini tahlil qilish va resurslarni eng samarali bo‘lgan va strategik maqsadlarga erishishga olib keladigan sohalarda taqsimlashni, shuningdek, mavjud va mavjud omillarni hisobga olgan holda kompaniya faoliyatini tashqi muhit sharoitlariga moslashtirishni o‘z ichiga oladi. bashorat qilingan xavflar va qulay omillar.

Strategik darajaning xarakterli xususiyatlari past darajadagi tafsilotlar va 10 yil va undan ko‘proq vaqtga etishi mumkin bo‘lgan uzoq ufqdir. Shu bilan birga, atrof-muhitning yuqori noaniqligi tufayli uzoq ufqda natijani aniq bashorat qilish va yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan hodisalar va xavflarning butun spektrini hisobga olish mumkin emas, shuning uchun strategik rejalar har yili yangilanishi kerak.

Savdo va operatsiyalar rejasi

Bu strategik rejalashtirishning elementlaridan biridir. Uning asosiy maqsadi strategiyani aniqlashtirish va ishlab chiqarish funktsiyasini bozor talabi va boshqa barcha funktsiyalar - sotish, marketing, sotib olish, ombor logistikasi, moliya va boshqalar bilan sinxronlashtirishdir.

Savdo va operatsiyalar rejasi 1-2 yillik ufqni qamrab oladi va doimiy ravishda yangilanadi. U bozorning kelajakdagi ehtiyojlarini aks ettiruvchi talab prognozlariga asoslanadi, ular ishlab chiqarish, sotib olish va tarqatish bo‘limining cheklovlari va imkoniyatlari bilan taqqoslanadi. Prognozlarning yuqori aniqligini ta’minlash orqali korxona sotish va ortiqcha ishlab chiqarishni yo‘qotish, xom ashyo va materiallarning etishmasligi va ortiqcha miqdori, mablag‘larning muzlashi va boshqa yo‘qotishlarning oldini oladi.

Ushbu bosqich tashqi muhitda sodir bo‘layotgan o‘zgarishlarga tezkor javob berish, mijozlar ehtiyojlarini yaxshiroq qondirish, qulay istiqbollarni amalga oshirish va xavflarni kamaytirish uchun ham zarurdir.

Asosiy jadval

Savdo va ekspluatatsiya rejasida belgilangan vazifalarni amalga oshirishga qaratilgan ushbu bosqich ishlab chiqarishni rejalashtirishning navbatdagi turi - kengaytirilgan (taktik) ga tegishlidir. Bu mahsulotning mahsulotlarni, hajmlarini va ishlab chiqarilishi kerak bo‘lgan davrlarini ko‘rsatadigan mahsulotni chiqarish jadvalini ifodalaydi.

Hisob-kitoblar sotish prognozlari, xaridorlarning buyurtmalari, tayyor mahsulot zahiralarining mavjudligi va tugallanmagan ishlab chiqarish to‘g‘risidagi ma’lumotlar asosida amalga oshiriladi. Asosiy maqsad - quvvatlardan foydalanishni hisobga olgan holda mahsulotlarni ishlab chiqarish va buyurtmalarni bajarish vaqtini aniqlash, shu bilan birga baholash umumlashtirilgan holda amalga oshiriladi va faqat muammolar bo‘lgan asosiy resurslar guruhlarini hisobga oladi.

Asosiy kalendar rejasi o‘rtacha 6-18 oylik davrni o‘z ichiga oladi va yangi buyurtmalar kelib tushganda doimiy ravishda yangilanadi, chunki dastlab hisob-kitoblarda prognozlar qo‘llaniladi.

Resurs talablari

Resurs talablarini aniqlash jamlangan darajaga ham tegishli va asosiy kalendar rejasini batafsil bayon qilishni o‘z ichiga oladi. Asosiy maqsad - sotib olinishi kerak bo‘lgan xom ashyo va materiallar miqdorini hisoblash, etkazib berish muddatlarini belgilash, shuningdek, kompaniya mustaqil ravishda ishlab chiqaradigan tayyor mahsulot tarkibiga kiruvchi butlovchi qismlar va yig‘ilishlarga bo‘lgan ehtiyojni aniqlash.

Resursga bo‘lgan ehtiyojni hisoblash uchun ishlab chiqarish muddati va hajmi to‘g‘risidagi ma’lumotlarga qo‘shimcha ravishda, mahsulot tarkibi, xom ashyo va materiallarni iste’mol qilish standartlari to‘g‘risidagi ma’lumotlarga ega spetsifikatsiyalar qo‘llaniladi.

Ehtiyojlarni hisoblash ustaxonalarni, uchastkalarni va ish joylarini kerakli miqdordagi materiallar va butlovchi qismlar bilan o‘z vaqtida ta’minlashga, etkazib berishning kechikishi ishlamay qolishiga, buyurtmalarning o‘tkazib yuborilishiga va rejalashtirilgan vazifalarning bajarilmasligiga olib keladigan vaziyatni oldini olishga qaratilgan. Yana bir maqsad - saqlanishi qo‘shimcha xarajatlar va yo‘qotishlar bilan bog‘liq bo‘lgan inventarizatsiya miqdorini kamaytirishdir.

Ushbu bosqich natijasida korxona xaridlar bo‘yicha tadbirlar rejalashtirilgan ma’lumotlarni oladi. Bundan tashqari, butlovchi qismlarni ishlab chiqarish quvvatlardan foydalanishni hisobga olgan holda rejalashtirilgan bo‘lib, bu uchastka va sexlarning ishini bir-biri bilan muvofiqlashtirish va uni asosiy jadvalga muvofiqlashtirish imkonini beradi.

Ishlab chiqarish taqvimi

Rejalashtirish ishlab chiqarishni operatsion darajada tashkil etish va rejalashtirishni o‘z ichiga oladi, bu eng qisqa ufq, maksimal detallar bilan tavsiflanadi va eng ko‘p sonli tuzatishlarni o‘z ichiga oladi, chunki har bir vaqtda jadval nafaqat yuqori darajadagi rejalarga, balki yuqori darajadagi rejalarga ham mos kelishi kerak. doimiy o‘zgarib turadigan real sharoitlar.

Bu eng ko‘p mehnat talab qiladigan bosqichdir, chunki ishlab chiqarishni rejalashtirish xizmati juda ko‘p ma’lumotlarni, shu jumladan mahsulot ishlab chiqarish texnologiyalarini, har bir uskunaning

xususiyatlarini, zaxiradagi materiallar va butlovchi qismlarning mavjudligini, buyurtma ustuvorligini, xodimlarning malakasini hisobga olishi kerak. , rejalashtirilgan mashinani ta’mirlash, to‘satdan buzilishlar va boshqa ko‘plab omillar va o‘zgarishlarni real vaqtda kuzatib boring va tuzatishlar kiriting.

Avtomatlashtirish tizimlari

Ishlab chiqarishni rejalashtirishning zamonaviy usullari katta hajmdagi ma’lumotlarni tahlil qilish va murakkab hisob-kitoblarni amalga oshirishni o‘z ichiga oladi, shuning uchun ularni qo‘llash avtomatlashtirilgan tizimlardan foydalanishni talab qiladi.

ERP (korxona resurslarini rejalashtirish)

Korxonaning barcha resurslarini rejalashtirish, moliyaviy va tadbirkorlik faoliyatini buxgalteriya hisobi va nazorat qilish uchun foydalaniladigan IT yechimlari. Ushbu toifadagi dasturiy ta’minot strategik darajadagi boshqaruv qarorlarini qo‘llab-quvvatlaydi. Bundan tashqari, ular turli bo‘limlar va boshqa integratsiyalashgan tizimlar tomonidan foydalaniladigan korxona faoliyati to‘g‘risidagi barcha ma’lumotlarni to‘playdigan yagona ma’lumotlar bazasini yaratishga imkon beradi. ERP-larda ishlab chiqarishni rejalashtirish modullari mavjud bo‘lishiga qaramay, ularda qo‘llaniladigan standartlar va algoritmlarning o‘ziga xos xususiyatlari hisob-kitoblarning kerakli tezligini, rejalarning aniqligi va batafsilligini ta’minlamaydi.

BI (Business Intelligence)

BI klassi tizimlari savdo va operatsiyalarni rejalashtirishni avtomatlashtirish uchun mo‘ljallangan - prognozlarni tahlil qilish, rejani tuzish va kelishish uchun turli bo‘limlar rahbarlari va xodimlarining oylik uchrashuvlarini o‘tkazishni o‘z ichiga olgan S&OP jarayoni. BI tizimlari S&OP jarayonini soddalashtirish va tezlashtirish imkonini beradi. Ular turli xil ichki va tashqi manbalardan ma’lumotlarni to‘playdi, ilg‘or tahlil va muqobil stsenariylarni modellashtirishni ta’minlaydi, asosiy biznes jarayonlarini (sotish, sotib olish, ishlab chiqarish) optimallashtirish va tezkor qarorlar qabul qilish imkonini beradi.

Rejalashtirish tizimining asosiy elementlari:

1. Tashkiliy tuzilmada shakllangan rejali kadrlar

2. Rejalashtirish mexanizmi (rejalashtirish qarorlari qabul qilinadigan va ularning bajarilishini ta’minlovchi vositalar va usullar majmui)

3. Rejalashtirilgan qarorlarni asoslash, qabul qilish va amalga oshirish jarayoni (rejalashtirish jarayoni)

4. Rejalashtirish jarayonini qo‘llab-quvvatlash vositalari (uslubiy, axborot, texnik, dasturiy ta’minot va matematik, tashkiliy va lingvistik ta’minot)

Rejalashtirish bosqichlari:

1. Korxonaning holati va uning bozordagi o‘rnini tahlil qilish
2. Maqsadlarni aniqlash (istalgan samaradorlik natijalari)
3. Rejaning asosiy qoidalarini belgilash

Rejalashtirishning asosiy bosqichlari:

1. Maqsadlarni ishlab chiqish
2. Muammolar bayoni
3. Muqobil variantlarni qidiring
4. Prognozlash
5. Baholash va rejalashtirish qarorlari
6. Ijro
7. Rejalashtirilgan ko‘rsatkichlarni aniqlash
8. Haqiqiy ko‘rsatkichlarni hisoblash (kutilayotgan samaradorlik)
9. Haqiqiy va rejalashtirilgan ko‘rsatkichlarni taqqoslash (rejaning haqiqiydan og‘ishlarini aniqlash)
10. Deviatsiya tahlili
11. Tuzatish choralarini ko‘rish

Dastlabki rejalashtirish asoslari:

1. Tashqi muhit parametrlari:
   a) tabiat hodisalari
   b) qonunlar
   c) bozor sharoitlari
2. Ichki muhit parametrlari:
   a) korxonaning joylashgan joyi

b) xodimlar

c) texnika va texnologiya

d) mashina va mexanizmlarning kuchi

e) bozor chegaralari

f) sotish tizimi va boshqalar.

3. O‘zgartirilishi mumkin bo‘lgan ichki muhit parametrlari:

a) ishlab chiqarilgan mahsulotlar nomenklaturasi va hajmlari

b) mahsulot sifati

Budjetlashtirish (tor ma’noda) - bu korxonada moliyaviy rejalashtirish bo‘lib, uning doirasida uchta buxgalteriya hisobotining prognozi tuziladi:

1. pul oqimi bo‘yicha (pul oqimi byudjeti)
2. foyda va zararlar to‘g‘risida (daromad va xarajatlar byudjeti)
3. balans (balans bo‘yicha byudjet)

Budjetlashtirish (keng ma’noda) - bu korxonaning moliyaviy-xo‘jalik faoliyatini boshqarish texnologiyasi

Bunday texnologiyalar doirasida kompaniya faoliyatining barcha turlarini rejalashtirish, hisobga olish, nazorat qilish, tahlil qilish va tartibga solish amalga oshiriladi.

Byudjet va reja o‘rtasidagi farq:

- byudjet faoliyatning faqat miqdoriy parametrlarini aks ettiradi
- byudjet faqat yuqoridan markazlashtirilgan tarzda belgilangan vazifalarni aks ettiradi
- byudjet ijrosi ustidan nazoratni ta’minlaydi

Rejalash usullari - rejalashtirilgan ko‘rsatkichlarni hisoblash, rejaning alohida bo‘limlarini va umuman rejani ishlab chiqish uchun foydalaniladigan texnika va usullar to‘plami. Rejalashtirishning asosiy usullari:

- normativ
- muvozanat
- hisoblash va analitik
- faktorial
- maqsadli dastur
- iqtisodiy-matematik

Tayanch so‘z va iboralar. Rejalashtirish tizimining asosiy masalasi. Rejalashtirish bazasi bank texnik-iqtisodiy ma’lumotlarida tashkil etilsh. Korporatsiyada rejalashtirish tizimi va rejali nazorat-hisoblarini yaratish. Operatsion ishlab chiqarish grafiklarining mavjuldligi rejalashtirish jarayoni.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Rejalashtirish boshqaruv funksiyasi sifatida nimani anglatadi?
2. Rejalashtirish jarayoni qanday bosqichlarni o‘z ichiga oladi?
3. Taktik rejalar amaldagi operativ rejalardan nimasi bilan farq qiladi.
4. Strategiya nima?
5. Strategik rejalashtirishning o‘ziga xos xususiyati nimada?
6. Rejalarni baholash uchun qanday mezonlar mavjud. Misollar keltiring.
7. Ishlab chiqarishni rejalashtirish imkoniyatlarini qanday baholash mumkin?
8. Ishlab chiqarishni rejalashtirishda ko‘plab holatlarni va omillarni izohlang.

XVII BOB. KALENDAR REJALASHTIRISH

17.1. Kalendar rejalashtirishning mohiyati va mazmuni.
17.2. Kalendar rejalashtirish loyiha jadvalini ishlab chiqish.
17.3. Ishlab chiqarishni rejalashtirishning maqsad va vazifalari.
17.4. Kalendar rejasini tuzish usullari.

17.1. Kalendar rejalashtirishning mohiyati va mazmuni

Asosiy kalendar rejasi global vazifa bosqichlarini va ularni amalga oshirish muddatlarini aks ettiradi. Bu yuqori darajadagi loyiha rejasini tuzish kerakligini anglatadi. Kalendar rejasi to‘rtta muammoni hal qiladi:

- **Loyihani boshqarishni soddalashtiradi.** Jamoa o‘z muddatlari va vazifalarini biladi va menejerlar kim va qachon nima qilayotganini tushunishadi.
- **Jamoa ishini tashkil qiladi.** Jamoa asosiy maqsadni tushunadi, ish va yuklamaning ketma-ketligini biladi. Siz istalgan vaqtda taqvimga murojaat qilishingiz va hamkasblaringizga nima uchun joriy ta’tilning o‘rtasida emas, balki loyihalar o‘rtasida ta’tilga chiqish yaxshiroq ekanligini aniq tushuntirishingiz mumkin.
- **Sizga muddatlarni eslatadi.** Haqiqiy loyiha rejasi mavjud vaqtingizni yaxshiroq boshqarishga va ish yukini belgilangan muddatgacha hech narsa o‘tkazib yubormaslik uchun taqsimlashga yordam beradi.
- **Rejalarni so‘zsiz ko‘rsatadi.** Jadval murakkab jarayonlarni vizuallashtiradi va soddalashtiradi. Bu mijozlarga, manfaatdor tomonlarga, investorlarga rejani tezda taqdim etish yoki xodimlarni jalb qilish kerak bo‘lganda qulaydir.

Kalendar rejalashtirish - bu loyiha doirasidagi turli tadbirlarni vaqt o‘tishi bilan taqsimlash. Asosiy kalendar rejalashtirish vositasi kalendarga asoslangan jadval bo‘lib, unda oylar, kunlar va kerak bo‘lganda soatlar bo‘yicha loyihani yakunlash uchun amalga oshirilishi yoki ishtirok etishi kerak bo‘lgan tadbirlar rejalashtirilgan. To‘g‘ri qo‘llanilganda, rejalashtirish loyihani boshqarishning yuqori samarali vositasiga aylanadi, chunki bu taqvim rejasi bosqichlarning davomiyligi va loyihani o‘z vaqtida bajarish uchun jalb qilish uchun zarur bo‘lgan

resurslar haqida aniq tushuncha beradi. Kalendar rejalashtirishning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

- rejaning har bir bandi bo‘yicha ish hajmini taqsimlash;
- ish tartibini belgilash;
- ishlarni bajarish muddatlarini belgilash.

17.2. Kalendar rejalashtirish loyiha jadvalini ishlab chiqish

Kalendar rejalashtirish jarayonlarida loyiha jadvalini shakllantirish hamda ishlab chiqish amaliyotini olib borish muhim mezon hisoblanadi. Ushbu holatlarda algoritmik ketma-ketlikni oshirib borish zaruratini uyg‘otadi. Bular quyidagicha bo‘lishi maqsadga muvofiq:

- **Loyihaning maqsadlari, hajmi va byudjetini aniqlash.** Loyihaning asosiy ishtirokchilari yoki jamoasi bilan dastlabki uchrashuvda loyihaning asosiy maqsadini, ishning umumiy hajmini va taxminiy byudjetni aniqlash kerak. Bunday uchrashuvlar bir nechta bo‘lishi mumkin.
- **Ishni bosqichlarga bo‘lish.** Bosqichlar yoki algoritmlar bir-biridan keyin keladigan ishning asosiy bloklaridir. Ularni aniqlash va bir-biriga qanday bog‘liqligini va qanday tartibda borish kerakligini tushunish muhimdir.
- **Bosqichlarni vazifalarga ajratish.** Bosqich har doim ko‘p vazifalar to‘plamidir, shuning uchun siz ularning har birini vazifalarga ajratish kerak. Va har bir vazifaga, o‘z navbatida, muddat va ijrochi tayinlanadi. Bosqichlarning bu parchalanishi jamoani aniq rejaga yaqinlashtiradi.
- **Loyiha kalendarini yaratish.** Barcha vazifalar qo‘yilganda, taqvimni to‘ldirish mumkin. Buning eng oson yo‘li - Gantt diagrammasi hisoblanadi. Bu bosqichlar va vazifalar bir o‘qda, ikkinchisida esa muddatlar yozilgan grafikdir. Har bir bosqich yoki topshiriq uchun muddatni belgilanadi va butun loyiha uchun muddatlar bilan batafsil jadval olish mumkin.
- **Resurslarni hisobga olgan holda rejani kelishib olish.** Birlamchi rejani tuzishda, uni ko‘rib chiqish va resurslarga qarab tahrir qilishni boshlash mumkin. Masalan: frilanserlarga to‘lash uchun yetarli pul

bormi yoki xodim hamma narsani yengishga vaqt topishi uchun vaqtni oshirish kerakmi? Reja va resurslarni solishtirganda, ideal holatni baholash mumkin bo‘ladi. Bu muhim emas: haqiqiy reja ancha ishonchlidir!

- **Xatarlar uchun joy ajratish**. Reja qaysi fors-major holatlari amalga oshirishga to‘sqinlik qilishi mumkinligini hisobga olishi kerak. Xodimlarning ta’tillari va kasalliklari, uzilgan yetkazib berishlar va boshqalar - bu kalendar rejasi bo‘yicha belgilangan muddatlarga kiritilishi mumkin. Alohida xavf matritsasi yaratish yaxshiroqdir.
- **Yakuniy tasdiqlash.** Reja ustida ishlashni boshlashdan oldin, yana jamoani yig‘ish va bu borada kelishib olish kerak.

Rejalashtirish uchun qo‘shimcha jihatlar

- **Barcha reja tafsilotlari turli loyiha ishtirokchilari uchun bir xil darajada muhim emas**. Misol uchun, mijoz reja ta’tillarni hisobga olgan holda tuzilganligini bilishi shart emas va u jamoaviy qo‘ng‘iroqlarga qiziqishi dargumon. Shuning uchun ular odatda kalendar rejasining bir nechta versiyasini yaratadilar: tashqi va ichki foydalanish uchun.
- **Tashqi manfaatdor tomonlar - mijozlar, manfaatdor tomonlar, investorlar uchun muddatlari bilan bosqichlarning umumiy taqvimi kerak**. Ammo ichki qismni eng kichik vazifalargacha batafsil bajarish kerak. Jarayonlarni tezda boshqarish uchun ularning har birida ijrochi va muddat bo‘lishi kerak.
- **Loyiha byudjeti va smetalari alohida hisoblab chiqiladi**, ammo ular jadvalni talab qiladi. Shuning uchun, bu hujjatlar ko‘pincha bog‘langan - masalan, Google Sheets-dagi qo‘shni varaqlarda. Bugungi kunda ko‘plab ilovalar sizga o‘zaro bog‘liqliklardan foydalanishga imkon beradi: bu qulay va taqvimni ortiqcha yuklamaydi.
- **Loyihani amalga oshirish muddati tashqi sharoitlar (mijoz yoki mavsumiylik) yoki jamoa tomonidan belgilanadi**. Buning uchun siz har bir loyiha ishtirokchisining ishlash muddatini aniqlashingiz, jarayonlar ketma-ketligi va ulanishlarini qurishingiz kerak.

Korxona ishlab chiqarishni kalendar rejalashtirish

Ishlab chiqarish korxonasi rahbariyati oldida turgan asosiy vazifa uning ixtiyoridagi ishlab chiqarish, inson va moliyaviy resurslardan eng samarali foydalanish hisoblanadi. Mahsulotlar minimal xarajatlar bilan ishlab chiqarilishi va talabni to‘liq qondirishi - mijozlar ehtiyojlarini qondirishi, o‘z vaqtida va etarli miqdorda ishlab chiqarilishi kerak.

Bu muammolarning barchasi ishlab chiqarishni rejalashtirish orqali hal qilinadi, bu sizga tashqi va ichki omillarni hisobga olgan holda maqsadlar va ularga erishish bo‘yicha harakatlarni aniqlash imkonini beradi.

Ishlab chiqarish rejasi konsepsiyasi

Ishlab chiqarishni rejalashtirish - ishlab chiqarish va tarkibiy bo‘linmalar uchun maqsadlarni belgilash, ularga erishish vositalarini tavsiflash, resurslarni taqsimlash, samaradorlik standartlarini belgilash, harakatlar ketma-ketligi va amalga oshirish muddatlarini belgilash jarayoni.

Ishlab chiqarishni rejalashtirish quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- texnologik jarayonning tavsifi;
- ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish talablari;
- mahsulot ishlab chiqarish dasturi;
- zarur jihozlarning tarkibi;
- xom ashyo, materiallar va butlovchi qismlarga qo‘yiladigan talablar;
- mehnat resurslari va ishchilarning malakasi;
- etkazib beruvchilar bilan ishlash shartlari;
- mahsulot sifatini nazorat qilish;
- ishlab chiqarilgan mahsulotlarning tannarxi.

Reja - bu cheklangan ishlab chiqarish quvvati va resurslarini, seriyali va yagona mahsulot ishlab chiqarish xususiyatlarini hisobga olishi kerak bo‘lgan hujjat (elektron yoki qog‘oz). Zamonaviy raqamli dunyoda ishlab chiqarish rejasi ishlab chiqarishdagi vaziyat to‘g‘risida ishonchli tezkor ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkonini beruvchi vositadir.

Nima uchun ishlab chiqarish rejasini tuzish lozim

Ishlab chiqarishni rejalashtirish minimal xarajat evaziga yuqori ko‘rsatkichlarga erishish, ishlab chiqarish jarayonining samaradorligini oshirish, talabga ega va sifatli mahsulotlarni o‘z vaqtida ishlab chiqarish uchun zarurdir.

Umuman korxona uchun rejalashtirish bozorda sotish hajmi, foyda va bozor ulushi ko‘rsatkichlari bilan belgilanadigan kerakli mavqega erishishni ta’minlaydi. Tarkibiy bo‘linmalar va alohida xodimlar uchun reja ularga yuklangan vazifalarni hal qilishda harakatlar izchilligini ta’minlaydi.

PP korxonaning imkoniyatlarini kengaytirib, quyidagilarga imkon beradi:

- ishlab chiqarishni optimallashtirish;
- ishlab chiqarish tsiklini qisqartirish;
- resurslar va ishlab chiqarish quvvatlaridan samarali foydalanish;
- mahsulot sifati va raqobatbardoshligini oshirish;
- xom ashyo va talab qilinmagan mahsulotlar zaxiralarini qisqartirish;
- xarajatlarni kamaytirish;
- mijozlar talabini to‘liq qondirish.

Aniq va real ishlab chiqarish rejalarining yo‘qligi bir qator salbiy omillar ta’sirida ham bevosita, ham bilvosita yo‘qotishlarga olib keladi. Talab qilinmagan mahsulotlarni saqlash, resurslardan samarasiz foydalanish yoki mijozlar talabini qondira olmasligi sababli kompaniya xarajatlarga duchor bo‘ladi.

17.3. Ishlab chiqarishni rejalashtirishning maqsad va vazifalari

Ishlab chiqarishni rejalashtirishning maqsadi eng kam xarajat bilan yuqori foyda olish uchun xaridorlar, mijozlar yoki kompaniya mahsulotlarini iste’molchilarning ehtiyojlarini qondirish uchun ishlab chiqarish standartlarini aniqlashdir.

Ishlab chiqarishni rejalashtirishning maqsadi korxona egalari va menejerlarini zamonaviy qarorlar qabul qilish vositalari bilan ta’minlashdan iborat. Ya’ni, noaniqlikni kamaytirish, korxonaning taktik

va strategik rejalarini ishlab chiqishda ko‘proq ishonchni berish va ishlab chiqarish faoliyatini simulyatsiya qilish orqali "kelajakka qarash" imkoniyatini berish.

Ishlab chiqarishni rejalashtirishning vazifalari nima, qanday hajmda, qanday resurslar bilan, qanday ketma-ketlikda va qaysi muddatda ishlab chiqarilishi kerakligini aniqlashdan iborat. Bunday tushunish va tashqi va ichki omillar o‘zgarganda rejani tezda to‘g‘rilash qobiliyati ishlab chiqarish korxonasiga mijozlarning ehtiyojlarini qondirishga imkon beradi, shu bilan birga optimal xarajatlar bilan rejalashtirilgan rentabellikni ta’minlaydi.

Ishlab chiqarish rejasi ustuvorliklarni belgilashga va kerakli mahsuldorlikni belgilashga yordam beradi. Ustuvorlik mahsulotning xususiyatlari va xususiyatlari, uning miqdori va ishlab chiqarish vaqtiga nisbatan bozor talabiga asoslanadi. Hosildorlik mavjud resurslarni hisobga oladi va korxonaning talab qilinadigan vaqt oralig‘ida kerakli miqdordagi mahsulot ishlab chiqarish qobiliyatini, shuningdek, texnik vositalar va mehnat xarajatlaridan foydalangan holda ma’lum bir davrda bajarilishi mumkin bo‘lgan ish hajmini aks ettiradi.

Ishlab chiqarishni rejalashtirish tizimi to‘rt darajadan iborat:

- Strategik ishlab chiqarish rejasi. U rivojlanishning umumiy yo‘nalishini belgilaydi - talabning o‘zgarishi prognozini hisobga olgan holda qancha mahsulot ishlab chiqarilishi, qanday ishlab chiqarish usullari va texnologiyalari qo‘llanilishi, ish markazlari va uskunalari qanday joylashishi va boshqalar.
- Taktik ishlab chiqarish rejasi. Bu barcha turdagi mahsulotlar uchun inventarizatsiya darajasini, ishlab chiqarish standartlarini, uni bajarish uchun zarur bo‘lgan xodimlar va jihozlar sonini aniqlaydigan umumiy rejadir.
- Ishlab chiqarish dasturi. U ishlab chiqarish quvvati va yuklanish intensivligini hisobga olgan holda mahsulot ishlab chiqarish hajmini nomenklaturasi, assortimenti va sifati bo‘yicha jismoniy va qiymat jihatidan belgilaydi.

- Ishlab chiqarish taqvimi. Bu barcha darajadagi ishlab chiqarish birliklari uchun vazifalarning batafsil tavsifi bo‘lib, ularni amalga oshirish muddatini ko‘rsatadi.

Rejalar tuziladigan vaqt doiralarini hisobga olgan holda rejalashtirishning to‘rt turini ajratish mumkin: uzoq muddatli (5 yildan 10 yilgacha), o‘rta muddatli (5 yilgacha), joriy (yillik), operatsion.

Samarali ishlab chiqarishni tuzish bir necha tamoyillarga asoslanadi:

- Zaruriyat - korxonadagi har qanday jarayonlarni rejalashtirishdan majburiy foydalanish.
- Birlik - PP korxonaning bosh rejasini, barcha bo‘linmalar va tarkibiy bo‘linmalarning rejalarini hisobga olgan holda tuziladi.
- Davomiylik - Korxonani rejalashtirish uzluksiz jarayondir, chunki rejalar muntazam ravishda o‘zgarishi kerak.
- Moslashuvchanlik - bu tashqi yoki ichki sharoitdagi kutilmagan o‘zgarishlar tufayli belgilangan ko‘rsatkichlarni tezda sozlash qobiliyati.
- Aniqlik - rejalashtirish maqsadlarga erishish nuqtai nazaridan real bo‘lishi va etarlicha batafsil bo‘lishi kerak.
- Ishtirok etish - barcha bo‘limlar va tarkibiy elementlar ishlab chiqarishni rejalashtirish jarayonida ishtirok etadi.
- Yaroqlilik - barcha rejalar bitta ustuvor maqsadga erishishga qaratilgan bo‘lishi kerak.

Ishlab chiqarish rejasi korxona rahbari yoki egasi tomonidan ishlab chiqish bo‘limi xodimlari, maxsus mutaxassis yoki rejalashtirish bo‘limi xodimlarini jalb qilgan holda tuzilishi mumkin. Bunday holda, katta hajmdagi ma’lumotlarni qo‘lda yoki elektron jadvallar yordamida tahlil qilish, hujjatni muvofiqlashtirish va tuzatishlar kiritish kerak.

Rejalashtirish bozor ehtiyojlarini tahlil qilishga asoslanadi, ular ishlab chiqarish quvvatiga asoslangan ishlab chiqarish imkoniyatlari bilan bog‘liq. Shundan so‘ng, qolgan ko‘rsatkichlar, ish usullari va bosqichlari hisoblab chiqiladi.

Qo‘lda rejalashtirish tizimi ko‘p vaqt va mehnat talab qiladi. Bundan tashqari, inson omili bilan bog‘liq xatolar ko‘pincha sodir bo‘ladi, ayniqsa, agar reja yirik xolding kompaniyasi yoki texnologik

jihatdan murakkab ishlab chiqarish uchun ishlab chiqilgan bo‘lsa. Buning oldini olish uchun korxonalar avtomatlashtirilgan rejalashtirish tizimlarini joriy qilmoqdalar.

Ulardan biri Adeptik kompaniyasining so‘nggi ishlanmasi - real vaqtda korxonani samarali boshqarish uchun sun’iy intellekt usulidan foydalanadigan Adeptik APS ishlab chiqarishni optimallashtirishni rejalashtirish tizimi.

Dasturiy ta’minot ishlab chiqarish operatsiyalarini tezda rejalashtirish va qayta rejalashtirish, vaziyatdagi mumkin bo‘lgan o‘zgarishlarni hisobga olgan holda bir nechta stsenariylarni simulyatsiya qilish, aniq prognozlar va real ishlab chiqarish jadvallarini tuzish, buyurtmalarni qayta ishlash vaqtlarini optimallashtirish va intizomni yaxshilash imkonini beradi. Rejalar inson resurslari ishtirokisiz tuziladi, bu esa xatolardan qochadi. Adeptik APS - bu turli sanoat tarmoqlari uchun mos bo‘lgan kalit yechim. Mahsulot haqida batafsil ma’lumotni https://adeptik.com/snaryad-aps/ saytida topishingiz mumkin.

Ishlab chiqarish rejasining tarkibi

PP hujjatlarning butun tizimini o‘z ichiga oladi, jumladan:

- quvvatlardan rejalashtirilgan foydalanish;
- xodimlarning rejalashtirilgan ish yuki;
- inventar ob’ektlarining rejalashtirilgan harakati;
- xom ashyo va materiallarni xarid qilish rejasi;
- nomenklatura rejalari va jadvallari.

Korxonada qo‘llanilishi mumkin bo‘lgan ishlab chiqarish resurslarini rejalashtirishning asosiy usullari quyidagilardan iborat:

- resurslarga bo‘lgan ehtiyoj va ularni qoplash manbalarini bog‘laydigan balans usuli;
- ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorligini hisoblashga yordam beruvchi texnik hisobni rejalashtirish usuli;
- ishlab chiqarish faoliyatini taqsimlash va o‘zaro ta’sirning optimal usullarini aniqlashga asoslangan hisob-kitob va analitik usul.

Imkoniyatlardan foydalanishni aniqlash

Imkoniyatlardan foydalanish deganda mahsulotning maksimal miqdorini ishlab chiqarish uchun foydalaniladigan asbob-uskunalar va xom ashyolardan foydalanishning optimal usullarini aniqlash tushuniladi. Bu qism PPda eng muhimlaridan biridir. Yukni hisoblash bir necha bosqichda amalga oshiriladi:

- bozorda eng ko‘p talab qilinadigan mahsulot toifalarini aniqlash;
- bir birlik ishlab chiqarish uchun ishlatilishi kerak bo‘lgan resurslar miqdorini hisoblash;
- eng qisqa vaqt ichida sotilishi mumkin bo‘lgan mahsulotlar miqdorini prognozlash;
- mavjud asbob-uskunalar yordamida ishlab chiqarilishi mumkin bo‘lgan mahsulot birliklari sonini tahlil qilish;
- kerakli partiyalarni ishlab chiqarish uchun qancha vaqt ketishini aniqlash.

Quvvatlarni hisoblashda ular asosiy ishlab chiqarish fondlarining tuzilishi va hajmini, asbob-uskunalarning sifat tarkibini, jismoniy va ma’naviy eskirish darajasini, asbob-uskunalar unumdorligining texnik standartlarini, mahsulot ishlab chiqarish uchun mehnat xarajatlarini, ish tartibini hisobga oladi. korxona, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etish darajasi, xom ashyo sifati va etkazib berish chastotasi.

Zamonaviy bozor sharoitida ishlab chiqarishni rejalashtirishni avtomatlashtirish yagona samarali yechim bo‘lib, minimal xarajatlar bilan barcha korxona resurslaridan maksimal darajada foydalanish va bozor ehtiyojlarini to‘liq qoplash imkonini beradi.

Optimallashtirishni rejalashtirishni amalga oshirishning afzalliklari quyidagilardan iborat:

- avtomatik rejalashtirish va rejalarni bir necha daqiqada o‘zgartirish imkoniyati;
- resurslardan samarali foydalanish;

- amalga oshirish mumkin bo‘lgan rejalarni olish imkonini beruvchi rejalashtirishning aniqligi;
- bir vaqtning o‘zida bir nechta stsenariylarni shakllantirish;
- ishlab chiqarishni tizimlashtirish va nazorat qilish orqali ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifatini oshirish;
- tahlilni soddalashtirish uchun diagrammalarda rejalarni vizuallashtirish;
- barcha ishlab chiqarish jarayonlarining shaffofligini oshirish.

Bundan tashqari, avtomatlashtirilgan tizimlar yagona axborot makonini yaratadi, jarayonlarni boshqarishda bir xillikni joriy qiladi va loyihalashdan to ishlab chiqarishgacha bo‘lgan mahsulot hayotiy tsiklining barcha bosqichlarida ishtirokchilar o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlar tartibini belgilaydi.

17.4. Kalendar rejasini tuzish usullari

Kalendar jadvallarini tuzishning mazmuni va usullari, albatta, ular qanday vazifa va qaysi sohada qo‘llanilishiga bog‘liq. Metall ishlab chiqarish loyihasi va aviakompaniya veb-saytini yaratish loyihasi butunlay boshqacha vazifalar bo‘lib, ularning har biri uchun eng mos rejalashtirish usuli mavjud.

Haqiqiy kalendar rejasini qurish uchun loyihaga jalb qilingan bo‘limlar rahbarlarini yoki uni tayyorlashga mutaxassislarni jalb qilish kerak.

Keling, kalendar jadvallarini tuzishning eng mashhur va ulardan foydalanish oson usullarini ko‘rib chiqaylik.

Jadvalli kalendar rejalashtirish

U amalga oshiriladigan operatsiyalar ro‘yxati bo‘lib, unda operatsiyalarning boshlanish va tugash sanalari ko‘rsatilgan - ustunlar va satrlarning oddiy jadvali (17.1-rasm).

Согласовано
Территориальный фонд обязательного
медицинского страхования Ульяновской области
Директор В.В.Смирнов
29.12.2016

ПЛАН ГРАФИК

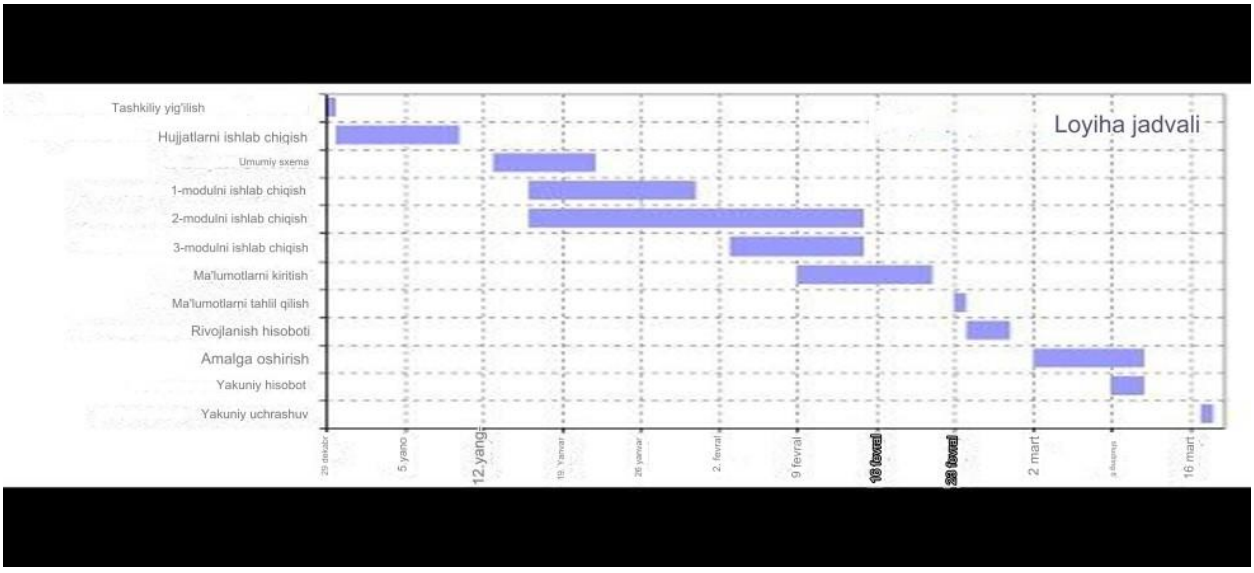
плановых экспертиз медицинской помощи, проводимых Страховыми медицинскими организациями в медицинских организациях Ульяновской области, работающих в сфере обязательного медицинского страхования на 2017 г.

№ п/п	Наименование медицинской организации	Вид экспертизы	Условия оказания медицинской помощи	ООО "Росгосстрах-Медицина" - "Росгосстрах - Ульяновск - Медицина"		АО ВТБ Медицинское страхование Ульяновский филиал		ТФОМС Ульяновской области как СМО по межтерри-ториальным расчётам	ТФОМС Ульяновской области реэкспертизы
				объёмы*	месяцы	объёмы*	месяцы	месяцы	месяцы
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Государственное учреждение здравоохранения «Ульяновская областная клиническая больница»	МЭЭ	поликл	99	В соответствии с приказом ФФОМС от 01.12.10. № 230	48	В соответствии с приказом ФФОМС от 01.12.10. № 230	апрель	апрель
		МЭЭ	стационар	139		53			
		МЭЭ	дневной стац	11		4			
		МЭЭ	скорая помощь	0		0			
		МЭЭ	ИТОГО	249		105			
		ЭКМП	поликл	1 183	март/ июнь/ сентябрь/ноябрь	568	январь/ май/ август/декабрь	апрель	апрель
		ЭКМП	стационар	1 041		396			
		ЭКМП	дневной стац	48		18			
		ЭКМП	скорая помощь	0		0			
		ЭКМП	ИТОГО	2 272		982			
2	Государственное учреждение здравоохранения «Ульяновская областная детская клиническая больница имени политического и общественного деятеля Ю.Ф.Горячева»	МЭЭ	поликл	52	В соответствии с приказом ФФОМС от 01.12.10. № 230	15	В соответствии с * приказом ФФОМС от 01.12.10. № 230	март	март
		МЭЭ	стационар	53		17			
		МЭЭ	дневной стац	9		4			
		МЭЭ	скорая помощь	0		0			
		МЭЭ	ИТОГО	114		36			
		ЭКМП	поликл	624	апрель/сентябрь/ декабрь	180	февраль/май/ август/ноябрь	март	март
		ЭКМП	стационар	398		130			
		ЭКМП	дневной стац	41		16			
		ЭКМП	скорая помощь	0		0			
		ЭКМП	ИТОГО	1 063		326			
	Государственное учреждение	МЭЭ	поликл	50	В соответствии с	19	В соответствии с		
		МЭЭ	стационар	82		27			

1-rasm. Jadvalli kalendar rejalashtirishga misol

Gantt diagrammasi

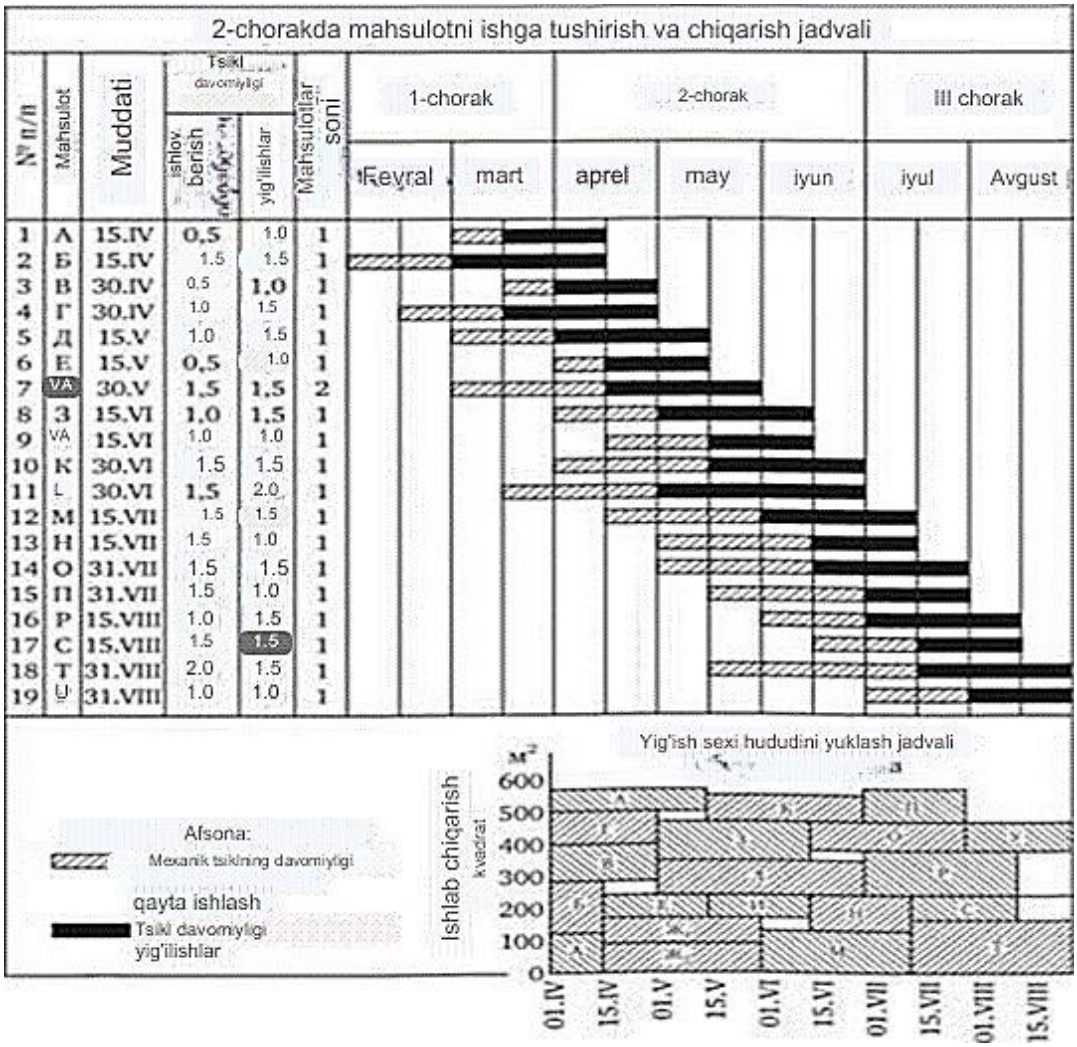
Bu gistogramma, barlarning uzunligi operatsiyalarning davomiyligiga mutanosib. Ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish va ishlab chiqarish vazifalarini bajarish muddatlarini aks ettiruvchi Gantt diagrammalarining ikki turi mavjud (17.2-rasm).



17.2-chizma. Loyihani kalendar rejalashtirishda Gantt diagrammasiga misol

Velosiped jadvallari

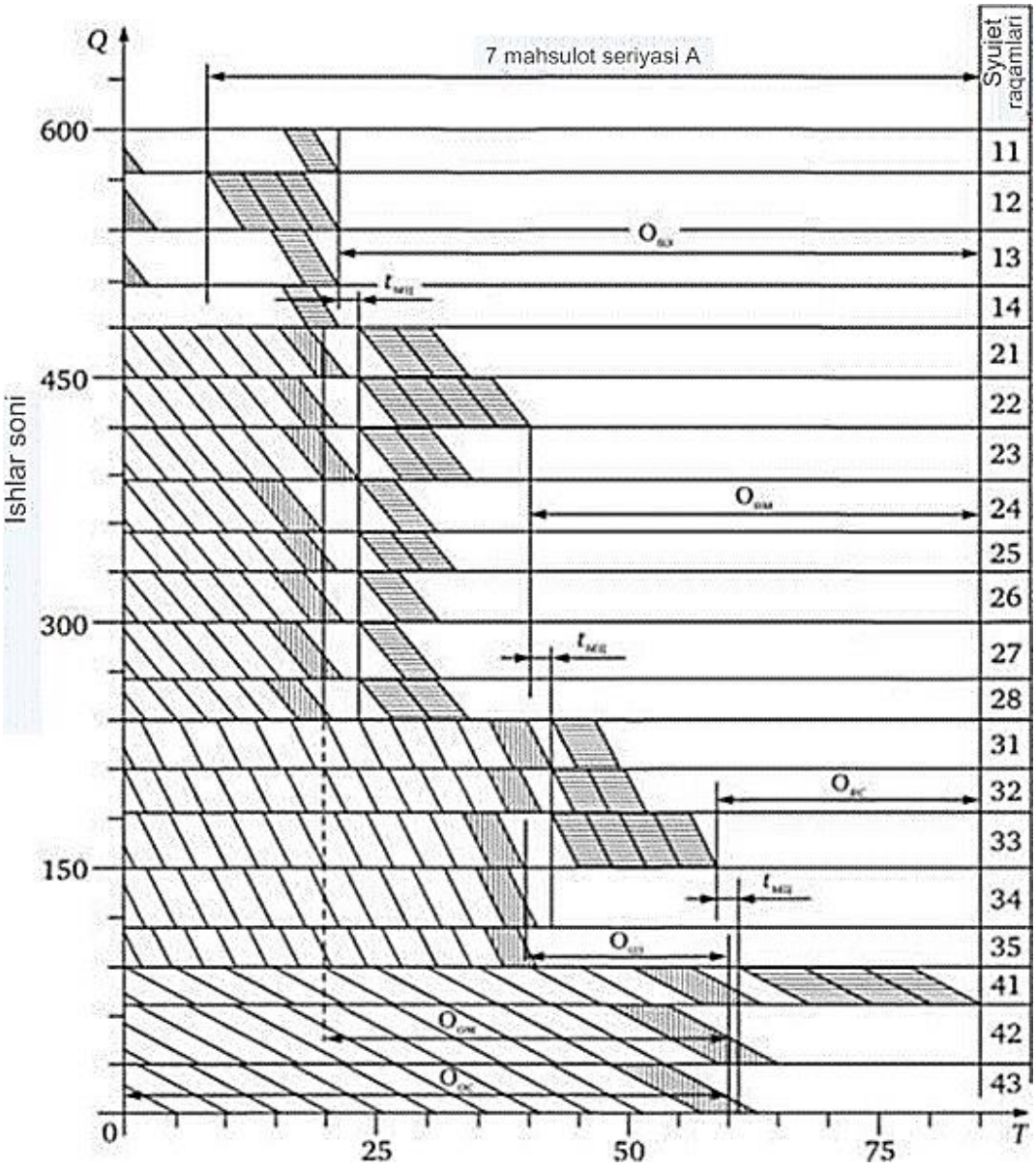
Ular har qanday tsiklik jarayonning teskari tartibida qurilgan. Bir nechta tsiklik jarayonlar uchun grafiklar umumiy - konsolidatsiyalangan vazifani bajarish jadvaliga birlashtirilgan (17.3-rasm).



17.3-rasm. Birlashtirilgan mahsulotni ishga tushirish va chiqarish jadvali

Jild-taqvim jadvali

Statik siklik (kalendar) usulidan farqli o‘laroq, u buyurtmani bajarish uchun kerakli muddatlarni ishlab chiqarishning barcha bosqichlarida ishlab chiqarish birliklarining to‘liq yuklanishi bilan bog‘lash imkonini beradi. Ushbu hajm-kalendar jadvali sof rejalashtirilgan vazifalarni hal qilishdan tashqari, ishlab chiqarish jarayonini jadval asosida ushlab turish uchun ishlab chiqarish jarayonini faol nazorat qilish va tartibga solish imkonini beradi (4-rasm).



4-rasm. Dasturiy mahsulotlarni ishlab chiqarish va korxona ishlab chiqarish maydonlari faoliyatining jamlangan hajm-tsikl jadvalini shakllantirishning asosiy modeli

Taqvim jadvallarini tuzishning boshqa modellari ham mavjud: tarmoq modeli, ierarxik va boshqalar, ammo har bir modelning asosiy vazifasi operatsiyalarning davomiyligini aniq ko‘rsatishdir, shunda buyurtmani bajarishda ishtirok etgan ishchilar keyinchalik bajarilishini kuzatishlari mumkin. harakatlarni mustaqil ravishda rejalashtirish va muvofiqlashtirish.

Zamonaviy dunyoda muvaffaqiyatli tashkilotlarning faoliyati loyihalarni amalga oshirishdan iborat. Loyihalar har qanday faoliyat

sohasida amalga oshirilishi mumkin, masalan, dasturiy ta’minotni ishlab chiqish, saylov kampaniyasini o‘tkazish, uskunalarni loyihalash va boshqalar.

Rejalashtirish - har qanday loyiha boshlanadigan joy. Rejalashtirish - loyihani amalga oshirish bo‘yicha barcha ishlarni o‘z vaqtida aniqlaydigan loyihani boshqarishning asosiy jarayonlaridan biri. Shunday qilib, rejalashtirishga katta e’tibor va kuch sarflash kerak. Ko‘pgina hollarda, loyihalarning muvaffaqiyatsizligi menejerning rejalashtirishni e’tiborsiz qoldirganligi bilan bog‘liq. Hozirgi vaqtda samarali rejalashtirishning ko‘plab usullari mavjud. Ushbu usullar rejalashtirishni to‘g‘rilash, yanada maqbul variantlarni topish va loyihadagi qiyinchiliklarni aniqlashga yordam beradi. Biroq, ba’zi texnikalar loyiha menejerlari orasida juda mashhur, boshqalari esa umuman qo‘llanilmaydi.

Ko‘pgina tadqiqotchilar samarali rejalashtirish usullarini o‘rgandilar. Biroq, samarali loyihalarni rejalashtirish muammosi holatini tahlil qilish shuni ko‘rsatadiki, muvaffaqiyatli loyihalar ulushi atigi 47% ni tashkil qiladi, xavfli loyihalar ulushi 37% ni tashkil etadi, ulardan 25% tiklangan, 12% muvaffaqiyatsiz va yopiq loyihalar ulushi 6% ni tashkil qiladi. Loyihalarning muvaffaqiyatsizligi sabablari orasida rejalashtirish 4-o‘rinni egallaydi va shu bilan uning ahamiyatini tasdiqlaydi. Butun ishning natijasi ko‘p jihatdan rejalashtirish sifatiga bog‘liq.

Rejalashtirish muammolari quyidagilar bilan izohlanadi:

- loyihani rejalashtirish uchun ma’lumotlarning etarli emasligi;
- loyihaning ayrim jihatlariga yetarlicha e’tibor bermaslik, buning natijasida hamma narsa hisobga olinmaydi, tafsilotlar yetarli emas;
- rejalashtirish vaqtida noto‘g‘ri hisob-kitoblar natijasida loyihada amalga oshirilgan ishlardan yomon xabardorlik.

Rejalashtirish muammolarini hal qilish uchun bir qator yondashuvlar qo‘llaniladi:

1. Rejalashtirish nazariyasi (JS) – operatsiyalarni tadqiq qilish sohasi bo‘lib, unda maqsad funksiyasi va turli cheklovlarni hisobga olgan holda turli maqsadli harakatlarni rejalashtirishning matematik modellari tuziladi va tahlil qilinadi.

2. Loyihani rejalashtirish usuli - Gantt diagrammasi. Loyihaning bosqichlarini ko‘rsatish uchun mo‘ljallangan. Har bir ishning muddatlari, boshlanish va tugash sanalari, ishlar orasidagi bog‘lanishlar mavjud va diagrammaning o‘zida barcha ishlar strelkalar bilan bog‘langan chiziqlar shaklida ko‘rsatilgan, bu chiziqlar ishning bajarilishi foizini va unga tayinlangan resurslarni ko‘rsatadi; Vizualizatsiya loyiha menejerining ishini ancha osonlashtiradi.

3. Tarmoqni rejalashtirish usullari ham loyiha ishining grafik aksidir. Tarmoq grafigi tasvirlangan - bir-biriga yoylar bilan bog‘langan cho‘qqilardan iborat diagramma. Cho‘qqilar - bu loyiha faoliyati (hodisalar), yoylar - bu harakatlar ketma-ketligi. Formulalar quyidagi ko‘rsatkichlarni hisoblash uchun ishlatiladi: kritik yo‘l, voqea sodir bo‘lgan erta sana, voqea sodir bo‘lgan kech sana, zahira vaqti. Keyinchalik, hisoblangan ko‘rsatkichlar grafikda ko‘rsatilgan. Shuningdek, siz tarmoq rejalarini optimallashtirishingiz mumkin.

4. Pert usuli - har bir ishni bajarish uchun zarur bo‘lgan vaqtni tahlil qilish usuli. Bu usul loyihani bajarish uchun minimal talab qilinadigan vaqtni aniqlash imkonini beradi. Ushbu usuldan foydalanib, siz yuqorida muhokama qilinganlarga o‘xshash tarmoq diagrammalarini yaratishingiz mumkin, shuningdek, loyihaning muddatlarini taxmin qilishingiz mumkin: optimistik, pessimistik va real. Barcha ko‘rsatkichlar formulalar yordamida hisoblanadi.

5. Evristik optimallashtirish usullari. Evristik usullar vazifani eng samarali hal qilish uchun oldingi tajribani umumlashtirish va kelajakdagi modellarni oldindan aks ettirishga asoslangan yangi vazifa va maqsadli faoliyat usullarini qurish uchun naqshlar, mexanizmlar va uslubiy vositalar tizimini aniqlash, qayta ishlash va tartibga solishni ta’minlaydi.

Funksiyalarni optimallashtirish uchun ba’zi evristik usullar:

- uyg‘un qidiruv;
- sun’iy immunitet tizimi;
- gravitatsion qidiruv;
- tarqoq qidiruv;
- o‘zaro entropiya usuli.

Bundan tashqari, bir qator samarali evristik rejalashtirish usullari yaratilgan:

- “Kalibrlash” algoritmi;
- “Temizlash” usuli.

6. Metaevristik optimallashtirish usullari. Eng samarali va ommabop evristik usullar metaevristika deb ataladigan usullarni o‘z ichiga oladi - yechim maydonida optimalni topish uchun umumlashtirilgan strategiyalar. Ularning dastlabki amalga oshirilishi odatda juda oddiy va amaliy natijalarni tezda olish imkonini beradi.

Ba’zi metaevristik usullar:

- genetik algoritm;
- simulyatsiya qilingan tavlanish algoritmi;
- chumoli algoritmlari.

Tadqiqot davomida qiyosiy tahlil o‘tkazildi (17.1-jadvalga qarang).

17.1-jadval

Loyihani rejalashtirish usullarining qiyosiy tahlili

Usul nomi	Pros	Kamchiliklari
Rejalashtirish nazariyasi	1. Ko‘p sonli ishlardan optimal jadval yaratish qobiliyati	1. Usulni tushunish qiyin; 2. Matematik hisob-kitoblarni bajarish
Gantt diagrammasi	1. Loyihani vizuallashtirish; 2. Rejalashtirish jarayonida loyiha menejerining ishini sezilarli darajada engillashtiring	1. Moslashuvchanlik, loyihadagi har qanday omillar o‘zgarganda, butun diagramma qayta ishlanishi kerak
Tarmoqni rejalashtirish usullari	1. Loyihani vizuallashtirish; 2. Hodisalarning turli vaqtlarini hisoblash qobiliyati; 3. Optimallashtirish imkoniyati	1. Matematik hisob-kitoblarni amalga oshirish; 2. Vizualizatsiya uchun tushuntirish kerak
Pert usuli	1. Uch martalik reyting, siz eng yomon holatda nima kutish kerakligini va nimaga intishingiz kerakligini darhol ko‘rishingiz mumkin; 2. Baholashning ishonchliligini ko‘rsatadigan ko‘rsatkich mavjud	1. Formulalar taxminiy, natijada o‘rtacha qiymatlarga yaqin bo‘lgan taxmin

Evristik optimallashtirish usullari	1. Katta hajmdagi ishlarni qayta ishlash qobiliyati; 2. Har qanday murakkablikdagi vaziyatlarda maqbul echim topish	1. Ular aniq algoritmik yondashuvlarga nisbatan samaradorlik jihatidan past; 2. Har doim ham samarali yechim topa olmaydi
Metaevristik optimallashtirish usullari.	1. Optimalga yaqin yechim topish uchun katta qidiruv maydonini o‘rganish imkonini beradi; 2. Yechim topish uchun qisqa vaqt	1. Boshqa usullarga nisbatan qimmatroq; 2. Foydalanish qiyin

Barcha usullar o‘ziga xos tarzda samarali, ularning ijobiy va salbiy tomonlari bor, har bir usul loyihaning turli sohalarida va xususiyatlarida yaxshi. Ammo ularning ba’zilari ob’ektiv sabablarga ko‘ra loyiha menejerlari orasida ko‘proq mashhur bo‘lib, ularni qiyosiy tahlil orqali kuzatish mumkin. Asosiy mezonlardan biri vizualizatsiyadir. Odamlar vizual tarzda taqdim etilgan ma’lumotni ancha yaxshi idrok etadilar, chunki bunday ma’lumotni tushunish uchun kamroq vaqt kerak bo‘ladi, bu haqda o‘zingiz o‘ylashingiz shart emas, u allaqachon ko‘zingiz oldida. Vizual xotiraning yaxshi ishlashi ham isbotlangan haqiqatdir. Yana bir muhim mezon - foydalanish qulayligi. Zamonaviy dunyoda vaqt muhim ahamiyatga ega. Muvaffaqiyat va daromad vaqtga bog‘liq. Rejalashtirish usulidan foydalanish qanchalik sodda bo‘lsa, loyihani rejalashtirish bosqichi tezroq o‘tadi va loyihaning o‘zi boshlanadi.

Rejalashtirishning ko‘plab usullari mavjud, ammo ularning barchasi bir xil printsiplarga tayanadi. Rejalashtirishning asosiy tamoyillari quyidagilardir: to‘g‘ridan-to‘g‘ri va teskari rejalashtirish tamoyillari va cheklangan va cheksiz yuklanish printsipi.

Keling, mahsulot ishlab chiqarish uchun buyurtma olgan tashkilot misolida ularning farqlarini ko‘rib chiqaylik. Jadvalni tuzishda har bir ishlab chiqarish uchastkasining quvvati tegishli mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun mavjud bo‘lgan vaqtni aniqlash muhim masala.

Masalan, mahsulotni ishlab chiqarish turli ishlab chiqarish sohalarida amalga oshiriladigan ikkita operatsiyani talab qiladi. Buning uchun birinchi operatsiyani bajarish uchun birinchi uchastkaning quvvatini bo‘shatish uchun zarur bo‘lgan vaqt ta’minlanadi, bu esa, o‘z

navbatida, oxirgi operatsiyani bajarish uchun ikkinchi bo‘limda zarur bo‘lgan quvvat miqdorini aniqlash imkonini beradi.

Mavjud ishlab chiqarish ob’ektlarida bunday ikkita operatsiyani bajarish jadvalini tuzishda yondashuvlardan birini - to‘g‘ridan-to‘g‘ri yoki teskari rejalashtirishdan foydalanish taklif etiladi.

Oldinga va orqaga rejalashtirish prinsipi

To‘g‘ridan-to‘g‘ri rejalashtirish oqimning davomiyligini minimallashtirishga imkon beradi, ya’ni. muayyan jarayonda ishni bajarish uchun sarflangan vaqt. Ushbu yondashuvda, mahsulotni bir uchastkadan ikkinchisiga ko‘chirish uchun zarur bo‘lgan vaqtni hisobga olgan holda, birinchi ishlab chiqarish maydonchasining bo‘shatilgan quvvatidan kelib chiqqan holda birinchi operatsiya uchun muddat belgilanadi, keyin esa bo‘shatilgandan kelib chiqqan holda muddat belgilanadi. ikkinchi ishlab chiqarish uchastkasining quvvatini oshirish. Agar mahsulotni ishlab chiqarish uchun ikkitadan ortiq operatsiya talab etilsa, protsedura oxirgi muddat belgilanmaguncha davom etadi. Shunday qilib, rejalashtirish ishning aniq boshlanish vaqtini hisobga olgan holda amalga oshiriladi va uning umumiy davomiyligi (o‘tmishdan kelajakka) hisobga olinmaydi.

Teskari rejalashtirish sizga asosiy ishlab chiqarish rejasiga muvofiq mijozlar tomonidan belgilangan yoki keyingi operatsiyalar bilan belgilanadigan operatsiyalarni bajarish muddatlarini bajarishga imkon beradi. Ushbu yondashuvda mahsulot ishlab chiqarish bo‘yicha oxirgi operatsiyani bajarish muddatlari belgilanadi, shundan so‘ng mahsulot ishlab chiqarish teskari tartibda rejalashtirilgan.

Operatsiyalarni rejalashtirishda mahsulotlarni ishlab chiqarish maydonchalari o‘rtasida ko‘chirish uchun zarur bo‘lgan vaqtga, shuningdek, mahsulotlarni qayta ishlash uchun navbatda kutish mumkin bo‘lgan vaqtga tuzatishlar kiritiladi.

Cheklangan va cheksiz yuklanish prinsipi

Cheklangan yuklash printsipi ish markazining imkoniyatlar cheklovlarini hisobga oladi. Agar ish markazining imkoniyatlari barcha rejalashtirilgan vazifalarni bajarish uchun etarli bo‘lmasa, ularning bir qismi boshqa davrlarga o‘tkazilishi mumkin.

Cheksiz yuklashda ish markazining quvvati va u uchun rejalashtirilgan buyurtmalar hajmi o‘rtasidagi nomuvofiqlik ehtimoli e’tiborga olinmaydi. Natijada, ba’zi vaqtlarda ish markazining yuki uning imkoniyatlaridan oshib ketadi, bu boshqa hollarda ish markazining kam yuklanishini istisno qilmaydi.

Ko‘pincha shunday bo‘ladiki, ma’lum bir ish markazida, taxminan bir vaqtning o‘zida, bir vaqtning o‘zida bir nechta ishlab chiqarish vazifalari mavjud bo‘lib, ularning navbatini kutishadi. Bunday holda, savol tug‘iladi: bu vazifalar qanday ketma-ketlikda bajarilishi kerak va ijro ustuvorliklari qanday belgilanishi kerak? Bunday vaziyatlarni tartibga soluvchi bir nechta printsiplar mavjud:

- **Birinchi kirish, birinchi chiqish**. Muayyan ish markazida ish vazifalari birinchi navbatda, birinchi navbatda amalga oshiriladigan eng oddiy usul;
- **Operatsiyaning erta tugash sanasi**. Eng erta rejalashtirilgan tugatish sanasi bo‘lgan ish buyrug‘i birinchi bo‘lib bajariladi;
- **Eng qisqa ishlab chiqarish vaqti**. Eng qisqa ishlab chiqarish vaqtiga ega bo‘lgan ish buyrug‘i birinchi navbatda amalga oshiriladi. Ushbu usuldan foydalanganda, tugallanmagan ish hajmi odatda past bo‘ladi, lekin ish topshiriqlarini bajarish muddatiga ta’sir qilish mumkin emas;
- **Eng uzoq ishlab chiqarish vaqti**. Usul avvalgisiga qarama-qarshidir;
- **Tanqidiy munosabat**. Ish vazifasining ustuvorligi qanchalik yuqori bo‘lsa, vazifani bajarishgacha qolgan vaqtning ishlab chiqarish tugaguniga qadar qolgan vaqtga kritik nisbati (CR) shunchalik past bo‘ladi. Bu eng samarali usul bo‘lib, o‘rtacha bajarilayotgan ishlar nisbatan past bo‘lgan buyurtmalarning yuqori darajada o‘z vaqtida bajarilishini ta’minlaydi, ammo ma’lumotlarni qo‘shimcha qayta ishlash va bunday muhim nisbatni hisoblashni talab qiladi.

Kalendar rejalashtirishni qo‘llash sohalari

Rejalashtirish turli xil resurslardan foydalangan holda ko‘plab kichik vazifalardan iborat uzoq muddatli loyihalarda samarali qo‘llaniladi: mehnat, moddiy, moliyaviy.

Jadvalni tuzish xizmatlar ko‘rsatish, ob’ektlarni qurish, kompleks mexanizmlarni ishlab chiqarish bo‘yicha namunaviy loyihalarni amalga oshiradigan korxonalarda, investitsiya loyihalarini boshqarishda, konsalting loyihalarida, dasturiy ta’minotni ishlab chiqishda va hokazolarda qo‘llaniladi.

Rejalashtirish atipik loyihalarda qo‘llanilishi kerak, ya’ni agar tashkilot ko‘pincha noyob loyihalarni amalga oshirsa, har bir loyiha avvalgisidan farq qiladi.

Tuzilgandan so‘ng, kalendar rejasi, jadvali yoki Gantt diagrammasi haqiqiy boshqaruv vositasiga aylanadi. Birinchidan, ularning yordami bilan butun loyihani o‘zaro bog‘liq vazifalarning bitta diagrammasi shaklida ko‘rish mumkin. Ikkinchidan, xuddi shu grafikda siz vazifalarning haqiqiy bajarilishini yozib olishingiz va mumkin bo‘lgan og‘ishlarni ko‘rishingiz mumkin.

Rejalashtirish haqiqatan ham amalga oshirilishi uchun u aniq ko‘rsatmalar bilan yakunlanishi kerak: tegishli ishlab chiqarish jarayonlarini qachon, kim va nima bilan amalga oshirish kerak, keyin tuzilgan rejani amalga oshirishning barcha bosqichlarida tuzatuvchi harakatlar amalga oshirilishi mumkin. loyihaning belgilangan muddatlari va buning uchun zarur bo‘lgan resurslar.

Rejalashtirish har qanday tashkilotda loyiha ishlarini rejalashtirish va nazorat qilish uchun qo‘llaniladigan haqiqiy boshqaruv vositasidir. Rejalashtirishdan foydalanish optimal muddatlar bilan optimal loyiha jadvalini tuzish va uni onlayn nazorat qilish imkonini beradi. Bu loyihani taqlid qilish va oxir-oqibatda loyiha jadvalining optimal versiyasini maqbul muddatlarga ega bo‘lish imkonini beruvchi integratsiya jarayonidir.

Loyihaning muvaffaqiyati uning rejasi qanchalik samarali amalga oshirilganligi, uni amalga oshirish ustida ishlayotgan jamoalar va tashkilotlarning manfaatlari jamlanganligi bilan belgilanadi. Ammo loyiha kontseptsiyasini samarali amalga oshirish faqat loyihani amalga oshirish jarayonini samarali rejalashtirish bilan mumkin.

Ko‘pchilik rejalashtirish maxsus vaqtni talab qilmaydi, deb hisoblashadi. Biroq, amaliyot shuni ko‘rsatadiki, rejalashtirishdagi

xatolar yoki beparvolik katta moliyaviy (va boshqa) yo‘qotishlarga olib kelishi mumkin. Rejalashtirish bosqichida "tejash" orqali siz xatolarni doimiy ravishda tuzatish, qo‘shimcha ishlarni joriy etish, qo‘shimcha resurslarni jalb qilish va hokazolarga ko‘proq vaqt, kuch va pul sarflashingiz mumkin. Yaxshi rejalashtirilgan - yarmi bajarildi!

Tayanch so‘z va iboralar. Ishlab chiqarishda kalendar rejalarni qo‘llash imkoniyatlarini ko‘rsatish. Kalendar rejalarning mohiyati. Ishlar ketma-ketligida ustuvorliklarni belgilash. Kalendar rejalashtirish usullari. Xizmat ko‘rsatish sohasida kalendar rejalashtirish.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Kalendar rejalashtirishning mohiyatini tushuntiring.
2. Kalendar rejalashtirish imkoniyatlarini baholang.
3. Ishlab chiqarish jarayonlarini rejalashtirishning mohiyatini qanday izohlaysiz?
4. Ishlab chiqarish holatlarini baholashda kalendar rejalashtirishning o‘rni nechog‘lik muhim?
5. Kalendar rejalashtirish usullarini sanab bering?
6. Kalendar rejalashtirish usullarini boshqaruv jarayonlariga qanday qo‘llash mumkin?

XVII BOB. MEHNAT JARAYONLARINI BOSHQARISH

18.1. Ishlab chiqarish tizimlarida mehnatni tashkil qilish va me’yorlashtirish masalalarini yoritish.
18.2. Mehnat jarayonida qabul qilinadigan qarorlar.
18.3. Mehnat unumdorligini oshirish yo‘llari.

18.1. Ishlab chiqarish tizimlarida mehnatni tashkil qilish va me’yorlashtirish masalalarini yoritish

Mehnatni tashkil etish - nazariya va amaliyotga asoslangan holda korxonada ish jarayoni unsurlarini uyushtirish tartibi va tamoyillari. Mehnatni tashkil etishe.ning iqtisodiy vazifalariga milliy iqtisodiyotda inson va moddiy resurelardan oqilona foydalanish, mahsulot ishlab chiqarishni va uning sifatini oshirish; sanitariyagigiyena va ruhiyfiziologik vazifalariga ishchixodimlar so-g‘lig‘ini muhofaza etish, mehnat sharoitlarini belgilangan standart va me’yorlarga mosligini ta’minlash; ijtimoiy vazifalariga mehnatning mazmuni, uning ijodiyligini, kishilarning ma’naviy kamol topishini rivojlantirish, ularning ijtimoiy muhofazasini tashkil etish; tashkiliy vazifalariga har bir ish joyini tashkil etishda ergo-nomik talablarga muvofiklikni ta’minlash kiradi.

Dastlab, amerikalik muhandis va olim F.U.Teylor (1856-1915) mehnatni "ilmiy boshqarish" muammosini amaliy jihatdan asoslab bergan va o‘z konsepsiyasining asosiy qoidalari va tamoyillarini "Fabrikani boshqarish" (1919) va "Korxonani ilmiy bo-shqarish asoslari" (1911) deb nomlangan asarlarida bayon qilgan. Keyinchalik amerikalik F. K. Gilbert (1868— 1924), X. Emerson (1853-1931), Genri Ford (1863—1947) ham mazkur mu-ammo yechimiga o‘z hissalarini qo‘shishgan.

Mehnatni tashkil etish — mehnat munosabatlarini tashkil etish hamda mehnatning ashyoviy unsurlarini tashkil etishga ajratiladi. Bu darajalarning har biri mehnat taqsimoti va unga mos keladigan mehnat kooperatsiyam kabi tushunchalar bilan bog‘liq. Bozor iqtisodiyoti sharoitida Mehnatni tashkil etishe. quyidagi tamoyillar asosida amalga

oshiriladi: shaxs ni kamol toptirish (har bir insonda individual sifat koʻrsatkichlari rivojlanishini taʼminlash); xavfsizlik (ishchi oʻz ish joyida, sogʻligʻiga, daromadiga, ish bilan taʼminlanishiga kafolat beruvchi xavfeizlikka ishonch hosil qilishi); ad o lat (korxona mehnat natijalarida har bir ishchining manfaatlari ifodalanishi). Mehnat, dastlab, ishlarning tarkibi, mazmuni, hajmi va intensivligiga, ish vaqtidan foydalanish darajasi va asbob-uskunalar murakkabligiga qarab inson imkoniyatlari hamda kasbiy tayyorgarligiga binoan tashkil etishni talab qiladi. Mehnat sharo-itlarini tashkil etish — dam olish va mehnat rejimi, ishlab chiqarish madaniyatini oshirish kabi tadbirlar bilan aloqador. Mehnatni tashkil etishe. tizimida kadrlarni kasb talablarga asosan tanlash, shaxsiy sifatlarini inobatga olish, kadrlarni tay-yorlash, joy-joyiga qoʻyish, malakasini oshirish kabi masalalar hal etiladi.

Ayniqsa, mehnatning ijtimoiyiqtisodiy ragʻbatlari, xodimlarning jamoa boshqaruvida ishtirok etishini taʼminlash muhim ahamiyatga ega; ish oʻrnini jihozlash — barcha asosiy va yordamchi texnologiya uskunalari, moslamalar, asboblar, ish mebellari va maxsus qurilmalarni optimal joylashtirishga alohida eʼtibor beriladi.

Mehnatni tashkil etishning muhim yoʻnalishi — intizomdir. Kishilarning qoʻyilgan maqsadga erishish yoʻlidagi mehnati, harakati va intilishlarining birlashuvi, ish joyiga oʻz vaqtida kelishi va ketishi bilan birga belgilangan texnologiyaga rioya qilishi, mahsulot sifatini, ishlab chiqarishdagi mehnat rejimini taʼminlash, mehnat unumdorligini oshirishga intilish institutizom talablariga kiradi. Mehnat institutizomi yuzlab va minglab xodimlarni umumiy reja asosida ishlaydigan va umumiy maqsadga intiladigan yagona jamoaga birlashtiradi. Mehnatni tashkil etishning eng ilgʻor usullarini qoʻllash va mehnatni toʻgʻri tashkil etish, bozor iqtisodiyoti sharoitlarida raqobatda yengib chiqishning asosiy omillaridan biri hisoblanadi, korxonlarda ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga yoʻl ochadi.

Mehnat insonning moddiy va nomoddiy boyliklarini ishlab chiqarishdagi maqsadga muvofiq faoliyati boʻlib, u har qanday jamiyat hayotining asosidir. Binobarin, mehnat mavjud tabiiy, moddiy, aqliy zahiralarni shaxsiy va ijtimoiy ehtiyojlar uchun kerakli mahsulotga

aylantirishda faqat insonlargagina xos faoliyatdir. Mehnat jarayonida kishilar mehnat predmetlariga mehnat vositalari yordamida ta’sir ko‘rsatadilar. Mehnat inson faoliyati va taraqqiyotining asosi hisoblanadi. Inson tabiatida mehnat qilish ehtiyoji tiriklikning zaruriy va tabiiy talabi sifatida mavjuddir. Mustaqil O‘zbekiston Respublikasida mehnat qilish qonunlar asosida himoyalanadi. O‘zbekiston Respublikasi mehnat kodeksining 2-moddasiga ko‘ra, davlat mehnat qonunlariga binoan mehnat bozorining samarali amal qilishini, haqqoniy va havfsiz mehnat shart-sharoitlarini, xodimlarning mehnat huquqlari va sog‘liqning himoya qilinishini ta’minlaydi, mehnat samaradorligini oshirish, ish sifatini yaxshilash asosida mamlakat aholisining moddiy va madaniy turmush darajasining yuksalishiga ko‘maklashishni o‘z zimmasiga oladi. Bozor munosabatlari sharoitida inson mehnat sub’ekti sifatida o‘z mehnat faoliyatini o‘zini-o‘zi band qilish asosida, ya’ni u o‘z mahsulotini bozorda sotadigan, mustaqil tovar ishlab chiqaruvchi, ish beruvchi, mulk sub’ektiga tavsiya etadigan yollanma ishchi sifatida amalga oshirishi mumkin. Mehnat faoliyati esa insonning u yoki bu turdagi mehnatda: ishlab chiqarish, boshqarish, tadbirkorlik, tijorat va boshqa faoliyatlarda band bo‘lishi bilan bog‘liqdir, ammo tashkil qilinmagan faoliyat mehnatning asosiy xususiyati bo‘lgan maqsadga muvofiqlikning buzilganligini bildiradi. Engil sanoat tarmog‘i murakkab yuqori unumli mashina va texnologik jihozlar bilan jihozlanib borayotgan sanoat tarmog‘i hisoblanib, unda qo‘l mehnatining salmog‘i kamayib, murakkab mashina va mexanizmlarni rostlash, sozlash, ularni muvaffaqiyatli boshqarish uchun ishchilardan kerakli texnikaviy bilim va ko‘nikmalar talab etadi. Texnologik operatsiya yoki jarayon bir kishi yoki bir guruh ishchilar tomonidan amalga oshiriladi. Bunda ishchilar turli mehnat usullarini qo‘llaydilar, hilma-xil mehnat harakatlarini bajaradilar. Ishchi mehnatining unumi shu mehnatning tashkil qilinishi bilan bevosita bog‘liqdir.

Mehnatni ilmiy tashkil qilish - bu mehnatni fan va texnika yutuqlari va ishlab chiqarishning ilg‘or tajribasi asosida tashkil etish bo‘lib, u texnika va odamlarni yagona ishlab chiqarish jarayonida birlashtirish, moddiy va mehnat resurslaridan oqilona foydalanish, mehnat

unumdorligini uzluksiz oshirib borish, inson salomatligiga g‘amxo‘rlik qilish, mehnatni asta-sekin kishilarning birinchi hayotiy ehtiyojiga aylantirishdan iboratdir. Mehnatni ilmiy tashkil qilish tugallangan, barqaror tizim bo‘lib qola olmaydi, chunki u aniq ishlab chiqarish faoliyati, texnika va texnologiya bilan, kishilarning bilimi, qobiliyati, madaniyati bilan bog‘liqdir. Shunga ko‘ra, mehnatni ilmiy tashkil qilish bu mehnatni yangi texnika, texnologiya, bilimlar va tajribalarga suyangan holda oqilona tashkil qilish jarayonidir. Bozor iqtisodiyoti korxona, tashkilot va muassasa faoliyatlari uchun kuchli raqobat muhitini yaratadi. Mehnatga talab qonuni, mahsulot va xizmatlar ularning taklif qonunlari bozorning asosiy qonunlaridan biri bo‘lib hisoblanadi va kuchli raqobat bilan belgilanadi. Sof raqobat sharoitida, mahsulot va xizmatlar bozorida ko‘p korxonalar faoliyat ko‘rsatib, mahsulot narxini nazorat qilish korxonalar tomonidan bo‘lmaydi, mahsulot va xizmatlar standartlashgan bo‘ladi, ya’ni ularning sifati va xususiyatlari bir xil bo‘lib, xaridor uchun kimdan mahsulot sotib oladi yoki unga kim xizmat ko‘rsatadi farqi bo‘lmaydi.

Bozor iqtisodiyotiga o‘tish davrida mehnatga haq to‘lashning yangi ilg‘or tizimlarini paydo bo‘lishi bilan bir qatorda mehnatga haq to‘lashning yakka ishbay haqining mavqeini pasaytirmaslik kerak. Bunday shart-sharoitlarda mehnatga haq to‘lashning ishbay shakli eng samarali bo‘lib hisoblanadi. Bu shakl asosiy kasb ishchilarining mehnatini individual xarakteriga, aniq me’yorlash va har bir ishchining mehnat natijalarini aniq va tezkorlik bilan hisobga olishga asoslangan. Yakka ishbay ish haqi shakli engil sanoat korxonalari ishchilariga mehnatga haq to‘lashning ustuvor shakli bo‘lgan va bo‘lib qolmoqda. Lekin mehnatga haq to‘lashning bu shaklini yo‘q qilish, buzish harakatlari amalga oshirilgan bo‘lib, bu direktiv tashkilotlar buyrug‘i bo‘yicha ishchilarni brigadaga birlashtirib, mehnatga haq to‘lashning jamoa shakliga majburiy o‘tish bilan boshlangan. Tadbir matbuotdagi g‘ala-g‘ovur, seminarlar, qarorlar bilan o‘tgan. Biroq u ko‘pgina boshqa tadbirlar kabi muvaffaqiyatsizlikka uchradi. Falokat ishchilarni brigadalarga birlashtirishdan emas, balki ularga xos bo‘lmagan mehnatga haq to‘lash shakllarni bog‘lab qo‘yishdan iboratdir.

Tikuvchilik korxonalari ishchilarning mehnati potok ishlab chiqarish jarayonlarida amalga oshirilsada, shuning uchun jamoada mehnatga haq to‘lashning brigada tizimini kiritilishi o‘z samarasini bermadi. Amaliyot o‘ziga nomaqbul bo‘lgan mehnatga haq to‘lashni tashkil qilish shaklini qabul qilmadi. Korxonaning xo‘jalik faoliyatini demokratlashtirishni boshlanishi bilan hamma joyda ishchilarga individual ishbay haq to‘lashga qaytildi.

Ish haqining an’anaviy shakli bozor iqtisodiyoti rivojlanishining butun bir tarixi davomida yig‘ilib kelgan. Ular ichida vaqtbay va ishbay, maosh-mukofot, ishbay-mukofot va h.k.lar eng bardoshlilari edi. Oxirgi o‘n yillikda iqtisodiy rivojlanish juda chambarchas ravishda ilmiy-texnik taraqqiyot bilan chirmashib ketdi, iqtisodiy rag‘batlar umumiy tizimida ishchilarning moddiy manfaatdorlik omili yanada ahamiyatli bo‘ldi. Bu mehnatga haq to‘lashning yangi shakllarini tashkil etishda o‘z ta’sirini ko‘rsatmay qo‘ymadi. Ular majmuidan quyidagi eng muhim shakllarni ajratib olish maqsadga muvofiqdir.

Birinchidan, bu ko‘p omilli va umumomilli tizimlar. Ularning mohiyati shundaki, ish haqi omillarining katta miqdoriga bog‘liqlikda aniqlanadi, bu esa omillar ta’sirini aniqlovchi texnologiyaga olib kelmoqda. Shunday qilib, ko‘p omilli tizimda ishchining umumiy ish haqi ko‘p sonli me’yorlarni: ishlab chiqarish me’yorlari, turli xil ishlab chiqarish xarajatlarini iqtisod qilish bo‘yicha me’yorlar, jihozdan samarali foydalanganlik uchun to‘lovdan yig‘iladi. Undan tashqari, bu tizimda mahsulot sifatini oshirishga bo‘lgan normativ talablarni bajarish, zaruriy texnologik jarayonlarni yaxshilash, qo‘llab-quvvatlash va h.k.lar mo‘ljallangan. Natijada oxirgi ish haqi o‘zida ko‘rsatilgan me’yorlarni amalga oshirishni aks ettiruvchi ko‘pgina koeffitsientlar yordamida to‘g‘rilanadi. Umumomilli tizimlarda, qoidaga ko‘ra, ishchining mehnat jarayoni samaradorligining yagona sintetik ko‘rsatkichi ishlab chiqiladi va ish haqi shu ko‘rsatkichning dinamikasi bilan aniqlanadi. Ikkinchidan, bu mukofotlashning jamoa tizimini ko‘zlovchi mehnatga haq to‘lash shakllari. Ular alohida ishchilarning natijaviyligini oshirishga qanday bo‘lsa, xuddi shunday butun jamoa uyg‘unlikda ishlashiga yo‘nalgan. Bu ilmiy-texnik taraqqiyotning eng muhim talabidir. Ularning bosh

mohiyati – ishchilarning maoshi butun-bir firma faoliyati natijalariga bevosita bog‘liqligidan iboratdir. Bu mehnatga haq to‘lash tizimlarining o‘zlari nafaqat moddiy manfaatdorlik darajasini oshiruvchi omili bo‘lib qoldi, balki jamiyatda ijtimoiy rozilikni kuchaytiruvchi omil bo‘lib ham. Ular yordamida ham tadbirkorlar, ham ishchilar manfaatlari yanada ko‘proq birlashgan bo‘ldi-qoldi. Bu shakllar majmuida eng ko‘p tarqalgani, daromadlarda ishtirok etish tizimi bo‘ldi. Firma uchun katta daromadning ta’minlanishi, har bir ishchining ish haqi miqdorining o‘sishini bildiradi. Natijada daromad faqatgina tadbirkorlik “katalizatori” bo‘lib qoladi va ishlab chiqarish jarayonining barcha ishtirokchilari uchun yagona rag‘batga aylandi.

Uchinchidan, ahamiyatli, ijtimoiy-psixologik momentlarga ega bo‘lishi mehnatga haq to‘lashning maxsus shakllari. Bu holda eng malakali, tirishqoq va o‘z firmasiga sodiq bo‘lgan ishchilar ajratib olinadi va ular oylik garantlangan stavkaga, firma xizmatchilari degan statusni berish bilan o‘tkaziladilar. AQSh da bunday shakllar ish haqini “salarizlash” nomini olgan. “Salarizlash” mehnat jamoalarini birlashtirishda, ishchilar orasida firmaga sodiqlik ruhini ommalashuvida katta psixologik ta’sirga ega. O‘zga hollarda, xususan, ayrim Yapon korxonalarida jamoadagi ahloqiypsixologik ahvolga o‘z ijobiy ta’sirini ko‘rsatgan ishchilarga foydadan ish haqlariga qo‘shimcha haqlar kiritadilar. O‘zbekistondagi bozor islohotlari xususiyatlarini va rivojlangan davlatlardagi mehnatga haq to‘lashning rag‘batlantiruvchi shakllarini tarixiy evolyutsiyasini inobatga olgan holda firmalar faoliyatining umumiy natijalarida va foyda o‘sishini shakllantirishda ishchilar ishtirokini ko‘zda tutuvchi shakllarga ko‘proq e’tibor berish maqsadga muvofiqdir. Bundan tashqari, hozirgi kunda milliy iqtisodga bunday moddiy rag‘batlantirishni joriy qilish uchun aniq amaliy shart-sharoitlar yaratildi.

18.2. Mehnat jarayonida qabul qilinadigan qarorlar

Boshqaruv qarori tashkilotdagi yetakchilik faoliyatining ajralmas qismidir. Bu jarayon bo‘lib, uning natijasida ma’lum bir harakat amalga oshiriladi yoki belgilangan maqsadlarga erishish, mehnat jarayonlarini

tashkil qilish uchun optimal rivojlanish yo‘li tanlanadi. Boshqaruv qarori ma’lumotlarni tahlil qilish, mumkin bo‘lgan variantlarni baholash va ular orasidan eng mosini tanlashga asoslanadi.

Boshqaruv qarori mas’uliyatli va murakkab jarayon bo‘lib, muvozanat, tajriba va analitik fikrlashni talab qiladi. Boshqaruv qarorini qabul qilayotgan menejer ko‘plab omillarni, jumladan, tashqi va ichki muhitning tashkilotdagi biznes jarayonlariga ta’sirini, mavjud resurslarni, kutilayotgan natijalarni va yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan xavflarni hisobga olishi kerak.

Boshqaruv qarori tashkilotning samarali faoliyatida muhim rol o‘ynaydi. Bu rahbarlarga qiyinchiliklarni yengish, muhim strategik qarorlar qabul qilish va maqsadlariga erishish imkonini beradi. Boshqaruv qarorlari tashkilotda mehnat faoliyatining barcha jihatlariga, shu jumladan rejalashtirish, tashkil etish, nazorat qilish va rag‘batlantirish jarayonlariga ta’sir qiladi.

To‘g‘ri boshqaruv qarorlarini qabul qilish tashkilotning mehnat natijalarini yaxshilash, resurslardan foydalanishni optimallashtirish, jarayon samaradorligini oshirish va raqobatdosh ustunliklarni rivojlantirishga yordam beradi. Bundan tashqari, boshqaruv qarorlari strategiyalarni ishlab chiqish uchun asos bo‘lib, o‘zgaruvchan bozor sharoitlariga moslashish va tashkilotning moslashuvchanligini oshirish imkonini beradi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni bir necha bosqichlarni o‘z ichiga oladi, ularning har biri o‘ziga xos ahamiyatga ega va tegishli yondashuvni talab qiladi. Birinchi qadam - hal qilinishi kerak bo‘lgan muammo yoki muammoni aniqlash. Menejer tashkilotning umumiy rivojlanish strategiyasi doirasidagi maqsadni aniq tushunishi va unga erishishga xalaqit beradigan sabablarni aniqlashi kerak.

Shundan so‘ng mehnat tashkil etish va olib borish bo‘yicha ma’lumot to‘plash va mavjud ma’lumotlarni tahlil qilish amalga oshiriladi. Ushbu bosqichda menejer muqobil variantlarni baholashi, ularning har birining xavf va foydalarini tahlil qilishi kerak. Keyin eng mos variant tanlanadi va uni amalga oshirish rejasi ishlab chiqiladi.

Keyingi bosqich - tanlangan yechimni amalga oshirish. Menejer zarur harakatlarni amalga oshirishni tashkil qilishi, resurslarni taqsimlashi, potentsial xavflarni hisobga olishi va taraqqiyotni kuzatishi kerak. Muhim qadam, shuningdek, natijalarni baholash va kerak bo‘lganda yechimni sozlashdir.

Boshqaruv qarorining sifati bir qancha omillarga bog‘liq. Birinchidan, siz tegishli sohada etarli darajada bilim va tajribaga ega bo‘lishingiz kerak. Menejer o‘z sohasining mutaxassisi bo‘lishi va biznesning o‘ziga xos xususiyatlarini tushunishi kerak.

Ikkinchidan, boshqaruv qarorlarining sifati ma’lumotlarning mavjudligi va to‘g‘riligiga bog‘liq. Menejer qaror qabul qilish uchun ishonchli va dolzarb ma’lumotlarga ega bo‘lishi kerak.

Uchinchidan, turli fikr va qarashlarni hisobga olish muhimdir. Aqliy hujum va turli manfaatdor tomonlarning ishtiroki yanada xabardor va samarali qarorlar qabul qilishga olib kelishi mumkin.

Nihoyat, boshqaruv qarorining sifati qaror qabul qilish jarayonining izchilligi va aniqligi bilan belgilanadi. Menejer qadamlarni qat’iy bajarishi va qaror qabul qilishda barcha muhim jihatlarni hisobga olishi kerak.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni ham bir qator cheklovlarga ega. Ijtimoiy va iqtisodiy sharoitlar, qonunchilik va siyosiy omillar kabi tashqi muhit menejerning qaror qabul qilish imkoniyatlari va imkoniyatlariga ta’sir qilishi mumkin.

Cheklovlar moliyaviy va insoniy resurslarning mavjudligi bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin. Menejer boshqaruv qarorlarini qabul qilishda byudjet cheklovlarini, ish vaqtini va malakali xodimlarning mavjudligini hisobga olishi kerak.

Bundan tashqari, noaniqlik va xavflar tufayli cheklovlar paydo bo‘lishi mumkin. Menejer noqulay vaziyatlarning yuzaga kelish ehtimolini baholashi va risklarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqishi kerak.

Ushbu cheklovlarni tan olish va mavjud ma’lumotlar va resurslarni hisobga olgan holda eng yaxshi variantlarga asoslanib qaror qabul qilish muhimdir.

To‘liqroq ma’lumotni malaka oshirish kurslarida va kasbiy qayta tayyorlash dasturlarida, tegishli malakaga ega bo‘lganingiz yoki kasbiy faoliyatda malakangizni oshirganingizdan olishingiz mumkin.

Vroom-Yetton-Yago qaror qabul qilish modeli

Xulosa zinapoyasi

Qaror qabul qilishda shoshilinch xulosalar chiqarish oson, ammo xulosalar zinapoyasi o‘z qarashlaringiz va taxminlaringiz tuzog‘iga tushib qolmaslik uchun qanday fikrlash jarayonidan o‘tishingiz kerakligini ko‘rsatadi. Ushbu usuldan foydalanib, zinapoyaning pastki qismidan boshlang va hech qanday qadamni o‘tkazib yubormasdan yuqoriga ko‘taring. Tavsiya etilgan qadamlar quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- ma’lumotlarni ko‘rish;
- ma’lumotlarni tanlash;
- ma’lumotlarning ma’nosini tushunish;
- bu ma’noga asoslanib taxminlar qilish;
- xulosalar;
- xulosalar asosida e’tiqodlarni qabul qilish;
- harakatga o‘tish.

DACI modeli

Har doim menejer o‘zi qaror qabul qilishingiz shart emas. Ish joyida u qabul qilgan ko‘plab qarorlar jamoaning boshqa a’zolariga va boshqa bo‘limlarga ta’sir qiladi, ya’ni qaysi yo‘lni tanlash haqida ko‘plab fikrlar va g‘oyalar (ko‘pincha qarama-qarshi bo‘lganlar) bilan shug‘ullanishingiz kerak bo‘ladi.

Ushbu model yordamida odamlarga turli xil rollar berilishi mumkin.

- **Haydovchi.** Barcha manfaatdor tomonlarni jalb qilish, kerakli ma’lumotlarni to‘plash va har bir nazorat nuqtasida echimlarni olish uchun mas’ul bo‘lgan yagona shaxs.
- **Tasdiqlovchi.** Yakuniy qarorni qabul qiladigan yagona shaxs.
- **Himoyachilar.** Bu odamlar o‘z fikrlarini bildirishlari mumkin, lekin ular ovoz bermaydilar. Ular qarorga ta’sir qilishi mumkin bo‘lgan bilim va tajribalarini taqdim etadilar.

- **Xabardor.** Bu odamlar jarayonning faol ishtirokchilari emas, balki yakuniy tanlov haqida ma’lumot olishadi.

Bularning barchasi har kim o‘z roli va vakolatlari nima ekanligini bilishi uchun kerak. Boshqa tomondan, bu odamlarni chegarani kesib o‘tishdan qo‘rqishi mumkin va ular oxir-oqibat qaror qabul qilish jarayonida faol ishtirok etishdan bosh tortadilar.

Qaror matritsasi

Qaror qabul qilishning eng qiyin jihatlaridan biri bu juda ko‘p o‘zgaruvchilar bilan shug‘ullanishdir. Misol uchun, agar menejer kopirayterlik loyihasi uchun ikkita frilanser o‘rtasida tanlov qilsa, ularning tajribasi, mehnet faoliyati va narxi hamda kelajakda mavjudligi haqida o‘ylashi kerak bo‘ladi.

Frilanserlardan biri ish uchun ajoyib ko‘rinsa-da, lekin bu toifalarning barchasida yaxshi ko‘rinmasa-chi? Keyin qanday tanlash mumkin?

Qaror matritsasi ko‘rib chiqilayotgan omillarning har biriga og‘irlik (asosan muhimlik darajasi) belgilashni va keyin barcha mezonlarga eng mos keladigan tanlovni amalga oshirish uchun oddiy hisob-kitoblarni amalga oshirishni talab qiladi.

18.3. Mehnat unumdorligini oshirish yo‘llari

Mehnat unumdorligi korxona samaradorligining asosiy ko‘rsatkichlaridan biridir. U tashkilotning mavjud mehnat resurslari va ish vaqtidan foydalanish darajasini aks ettiradi va aylanma, xarajatlar, foyda va rentabellikka bevosita ta’sir qiladi. Ushbu maqolada biz unumdorlik nima ekanligini va uni yaxshilash uchun qanday usullar mavjudligini aytib beramiz.

Samaradorlik - bu bajarilgan ishlar hajmining ularni bajarishga sarflangan vaqtga nisbati. Ushbu ko‘rsatkich butun korxona uchun ham, uning alohida tuzilmalari (tsexlar, bo‘limlar, filiallar va boshqalar), xodimlar yoki ish joylari uchun ham hisoblanadi.

Ushbu ko‘rsatkichni bilish sizga ish standartlarini yaratish, tashkilot faoliyatini rejalashtirish va faoliyatning mahsuldorligi, samaradorligi va samaradorligini baholash imkonini beradi.

Ishlash - bu:

individual - kompaniyaning individual xodimi yoki bo‘linmasi uchun hisoblangan ko‘rsatkich;

mahalliy - butun korxona, mintaqa yoki tarmoq bo‘yicha hisoblangan o‘rtacha;

ijtimoiy - butun mamlakat iqtisodiyotidagi samaradorlik.

Hozirda mavjud bo‘lgan haqiqiy ishlashga qo‘shimcha ravishda, uning yana ikkita turi mavjud:

naqd pul - agar isrofgarchilik va ishlamay qolish nolga kamaytirilsa, hozirgi sharoitda nazariy jihatdan erishish mumkin bo‘lgan ko‘rsatkich.

Potensial pul - ideal sharoitlarda nazariy jihatdan erishish mumkin bo‘lgan qiymat, agar korxona o‘z ixtiyorida eng yaxshi uskunalar, materiallar va xodimlarga ega bo‘lsa.

Samaradorlik ikki miqdor yordamida aniqlanadi: bir xodimga to‘g‘ri keladigan mahsulot va mahsulot birligiga to‘g‘ri keladigan mehnat zichligi. Chiqarilgan mahsulot vaqt birligida bitta xodim tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulot miqdori yoki hajmini ifodalaydi. Mehnat intensivligi mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun ketadigan vaqt bilan o‘lchanadi.

Agar ishlab chiqarish ko‘paysa, mehnat intensivligi pasayadi va hosildorlik yaxshilanadi. Shunga ko‘ra, mehnat intensivligining o‘sishi ishlab chiqarishning pasayishiga va mehnat xarajatlarining oshishiga olib keladi.

Yana bir ko‘rsatkich mehnat samaradorligi bo‘lib, u xarajatlarni hisobga olgan holda unumdorlikni aks ettiradi. Tashkilot uchun nafaqat qancha mahsulot ishlab chiqarilishi, balki bu ishlab chiqarish qanchaga tushishi ham muhimdir.

Mehnat unumdorligi xarajatlarga bevosita ta’sir qiladi. Hosildorlikning oshishi qo‘shimcha miqdordagi mahsulot ishlab chiqarish yoki qo‘shimcha ishlarni kamroq xodimlar tomonidan bajarilishini ta’minlash imkonini beradi. Bu mahsulot birligiga sarflanadigan xarajatlarning kamayishiga olib keladi, ya’ni xarajatlar tarkibida ish haqining ulushi kamayadi.

Bundan tashqari, mehnat unumdorligini oshirish ishlab chiqarish tsiklining davomiyligini qisqartirishni nazarda tutadi. Bu korxonada xomashyo va materiallarga qo‘yilgan mablag‘lar hajmini kamaytirish va aktivlar aylanmasini oshirish imkoniyati borligini anglatadi.

Yuqori mehnat unumdorligi bozorga yuqori sifatli mahsulotlarni raqobatchilarga qaraganda arzonroq narxda taklif qila oladigan, bo‘shatilgan mablag‘lar hisobidan biznesni rivojlantirishga va yuqori foyda olishga qodir bo‘lgan biznesning raqobatbardoshligini oshirishga yordam beradi.

Mehnat unumdorligini o‘stirish omillari

O‘sish omillarini uch guruhga bo‘lish mumkin:

Logistika. Bu omillar guruhi mehnatni avtomatlashtirish - qo‘lda bajariladigan operatsiyalarni mashina va mexanizmlar bilan almashtirish, avtomatlashtirilgan mashinalar va liniyalarni o‘rnatish, shuningdek, zamonaviy texnologiyalarni joriy etish va yuqori sifatli materiallardan foydalanishni o‘z ichiga oladi.

Ijtimoiy-iqtisodiy. Bular ishchi xodimlarning tarkibi va malakasi, mehnat sharoitlari, xodimlarning o‘z vazifalarini bajarishga yondashuvi va boshqalar.

Tashkiliy omillar. Ular mehnat unumdorligini oshirishga bevosita ta’sir ko‘rsatadigan mehnatni tashkil etish va xodimlarni boshqarish bo‘yicha kompleks chora-tadbirlarni o‘z ichiga oladi.

Mehnat unumdorligini oshirish uchun quyidagi choralarni ko‘rish kerak:

Uskunani yangilash. Eski ob’ektlar uzoqroq va tez-tez texnik xizmat ko‘rsatishni talab qiladi, bu esa ishlab chiqarish tsiklini va mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun zarur bo‘lgan vaqtni oshiradi.

Mehnat sharoitlarini yaxshilash. Noto‘g‘ri mehnat sharoitlari va ish haqining pastligi odamning o‘z ishidan noroziligiga olib keladi va uni ish beruvchi nuqtai nazaridan samarasiz qiladi. Ish joyida qulay sharoitlar yaratib, mehnatdan qoniqish ortadi, ya’ni xodim o‘z vazifalarini yaxshiroq bajaradi, natijada mehnat xarajatlari kamayadi.

Xodimlarning malakasini oshirish. Xodimlarni o‘qitish va malakasini oshirish muvaffaqiyatli korxona asoslaridan biridir. Yuqori

malakali ishchi kuchi ishni tezroq va sifatli bajaradi va kamroq xatolarga yo‘l qo‘yadi.

Boshqaruv tizimini takomillashtirish. Ishlab chiqarish jarayoni ustidan doimiy nazoratni tashkil etish, shuningdek, ijrochilarga aniq vazifalarni belgilash orqali hosildorlikni oshirish mumkin.

Ishlab chiqarish jarayonlarini optimallashtirish. Samaradorlikni oshirishning katta salohiyati ishlab chiqarish jarayonini tashkil etishda yotadi. Bunda korxona mehnat faoliyatini to‘xtatib turish, o‘zgartirishlar, jihozlarni ta’mirlash, ish o‘rinlarini zarur asbob-uskunalar, materiallar va yarim tayyor mahsulotlar bilan o‘z vaqtida ta’minlash, yagona va uzluksiz ishlab chiqarish jarayonini barpo etishga yo‘naltirishi zarur.

Rejalashtirishni avtomatlashtirish yordamida unumdorlikni qanday oshirish mumkin

Zamonaviy sharoitda IT texnologiyalaridan foydalanmasdan unumdorlikni oshirish mumkin emas, chunki bozor sharoitlari doimiy ravishda o‘zgarib turadi va to‘g‘ri qaror qabul qilish uchun qayta ishlanishi va tahlil qilinishi kerak bo‘lgan ma’lumotlar oqimi ko‘payadi.

Adeptik APS operatsion rejalashtirish tizimidan foydalangan holda korxonangizda samaradorlikni oshirishi mumkin. Yechim sun’iy intellekt texnologiyalaridan foydalanadi, buning yordamida ishlab chiqarish jarayonlarini doimiy ravishda takomillashtirish va optimallashtirish, maksimal samaradorlikka erishish mumkin. Adeptik APS samaradorlikni oshiradi:

Rejalashtirish uchun mehnat xarajatlarini kamaytirish. Barcha hisob-kitoblar daqiqada 10 000 dan ortiq operatsiya tezligida avtomatik ravishda amalga oshiriladi. Shu bilan birga, rejalashtirishdagi inson omili bilan bog‘liq xatolar chiqarib tashlanadi.

Mehnat resurslaridan samarali foydalanish. Ishni rejalashtirishda tizim xodimlarning malaka darajasini hisobga oladi, shuningdek kasallik, ta’til va hokazolar sababli ish joyida xodim yo‘qligida ish yukini tezda qayta taqsimlash imkonini beradi.

Qisqartirilgan ishlab chiqarish tsikli. Tizim ishlab chiqarishning ritmi va uzluksizligini ta’minlovchi optimal ishlab chiqarish jadvalini yaratadi. Ishlab chiqarish jarayonlarining shaffofligini oshirish orqali

ishlab chiqarish intizomi oshadi. Natijada, aylanish vaqtini 45% gacha qisqartirish mumkin.

Tayanch so‘z va iboralar. Ishlab chiqarish tizimlarida mehnatni tashkil qilish va me’yorlashtirish masalalarini yoritish. Mehnat jarayonida qabul qilinadigan qarorlar. Mehnat usullari. Mehnatni o‘lchash va me’yorlashtirish. Mehnat unumdorligini oshirish yo‘llari.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Ishlab chiqarish tizimlarida mehnatni tashkil qilish omillarini sanab bering.
2. Ishlab chiqarishda mehnat taqsimotlari qanday taqsimlanishi lozim?
3. Ishlab chiqarishda mehnatni me’yorlashtirish masalalarini yoriting.
4. Mehnat jarayonida qabul qilinadigan qarorlar mohiyati haqida so‘zlang.
5. Mehnat unumdorligini oshirish yo‘llari nimalardan iborat deb bilasiz?
6. Mehnat taqsimotlarini optimallashtirishda qanday boshqaruv jarayonlarini qo‘llash maqsadga muvofiq?

XIX BOB. OPERATSION TIZIMLARNING YANGILANISHI

19.1. Biznes jarayonlar yangilanishining (innovatsion xususiyatlar) mohiyati va tamoyillari.

19.2. Jarayonni yangilash bosqichlari.

19.1. Biznes jarayonlar yangilanishining (innovatsion xususiyatlar) mohiyati va tamoyillari

1984-yilda 75 yoshli P.Druker “Innovatsiya va tadbirkorlik amaliyoti va tamoyillari” kitobini yozib, unda biznesdagi innovatsiyalarning rolini va yangi “tadbirkorlik jamiyati”ni yaratish zarurligini asoslab berdi. Bu jamiyatning hayot normasi menejerlarning innovatsion faoliyatidir. Innovatsiya san’atini o‘zlashtirgan rahbar, Drukerning fikricha, "boshqaruvda inqilob" qilishga qodir "menejer-tadbirkor"ga aylanadi. Drucker so‘nggi atamani bilim iqtisodiyotidagi yangi hodisani ifodalash uchun ishlatgan - bu biznesdagi sifatli, keskin o‘zgarishlar, ammo oddiy, tarixiy inqiloblarga xos bo‘lgan xarajatlarsiz amalga oshiriladi.

Innovatsiyalarning tabiati

Bugungi kunda innovatsiya deganda ma’lum bir tashkilotdagi mavjud amaliyotlardan farq qiladigan har qanday texnik, tashkiliy, iqtisodiy va boshqaruv o‘zgarishlar tushuniladi. Menejment sohasida ishlaydigan ayrim mualliflar ijtimoiy innovatsiyalarga alohida e’tibor berishadi. Yaponiya kompaniyalarining xalqaro bozorlardagi muvaffaqiyati aynan ijtimoiy innovatsiyalarga – ta’lim, fuqarolik huquqi, mehnat munosabatlari va kelishuvlari, ta’lim va korporativ qadriyatlar kabi institutlarning rivojlanishiga asos bo‘lgan, deb ishoniladi.

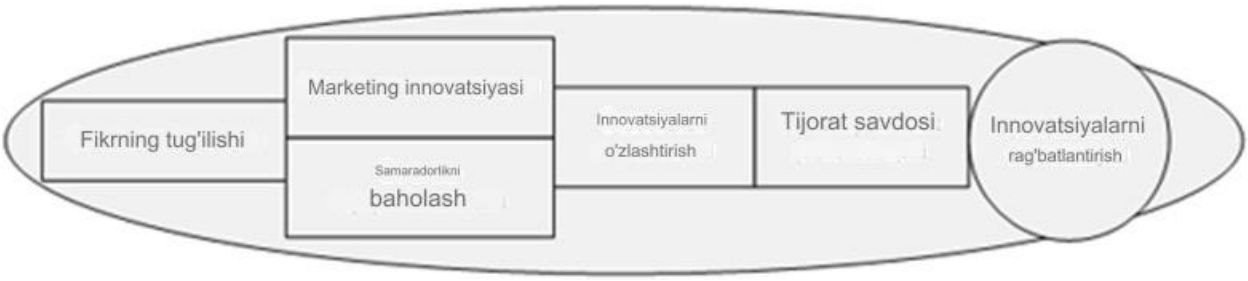
An’anaga ko‘ra, innovatsiya texnik ixtiro, litsenziya yoki patentning mavjudligi bilan bog‘liq bo‘lib, u innovatsiyaning o‘zagida ijodiy muhandislikni nazarda tutadi. 1980-yillarning oxiridan boshlab, bir maslahatchi to‘g‘ri ta’kidlaganidek, innovatsiyalar "*fan va texnologiya xodimlarining hasadgo‘y qo‘lidan tortib olindi va boshqaruv va rivojlanish vositasi sifatida menejerlarga topshirildi*". Shu bilan birga, tadbirkor yoki menejer innovatsiyadan boshqa biznes

yoki boshqa xizmat uchun imkoniyat sifatida foydalanadi. Innovatsion jarayon (innovatsiya) kompaniyalarda qo‘llanilishi mumkin bo‘lgan va amalga oshirilishi kerak bo‘lgan va o‘rganish mumkin bo‘lgan intizom sifatida ko‘rib chiqildi. Menejerlar va tadbirkorlar endi ataylab innovatsiyalar va o‘zgarishlar manbalarini, shuningdek, muvaffaqiyatli innovatsiyalar imkoniyatini ko‘rsatadigan alomatlarni qidirmoqdalar.

Innovatsiyalar, bir tomondan, mavjud tizimlarni saqlashga qaratilgan barcha konservativ narsalar bilan ziddiyatga ega bo‘lib, ular butun tashkilotning samaradorligini oshirishga qaratilgan; Toyota kompaniyasining o‘ziga xos amaliyotlarining keng tarqalishi tufayli innovatsiyalarga bo‘lgan qarash soddalashdi, chunki u menejerning kundalik faoliyatiga aylanadi va shu bilan birga tizimliroq. Innovatsiyaning o‘rni va ma’nosini yangicha tushunish menejerlarning sa’y-harakatlarini alohida operatsiyalar yoki jarayon elementlariga emas, balki butun biznes tizimini takomillashtirishga qaratilgan innovatsiyalarni izlash va amalga oshirishga qaratadi.

Kompaniyadagi innovatsion jarayonlar

Innovatsion jarayon - bu innovatsiyani boshlash, yangi mahsulot va operatsiyalarni ishlab chiqish, ularni bozorga chiqarish va natijalarni yanada ommalashtirish bo‘yicha harakatlar ketma-ketligi. Innovatsion jarayon innovatsion jarayonning yagona tuzilmasida birlashtirilgan etti elementni o‘z ichiga oladi. Ushbu elementlarga quyidagilar kiradi: innovatsiya g‘oyasining kelib chiqishi, innovatsiya marketingi, innovatsiyaning iqtisodiy samaradorligini baholash, innovatsiyani rivojlantirish, innovatsiyani tijorat asosida amalga oshirish, innovatsiyalarni rag‘batlantirish.



19.1-rasm. Tashkilotdagi innovatsion jarayonlar.

Biznesda innovatsiyalarning ijobiy roli shubhasizdir. Tashkilotlarda "g‘oyalarni yaratish" bosqichi ayniqsa qiyin. Uni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun P.Druker amaliy maslahat sifatida, tipik innovatsiyalarning ettita manbasiga e’tibor berishni tavsiya qildi. Birinchi to‘rtta manbani ichki deb tasniflash mumkin, ular korxona ichida, sanoat yoki xizmat ko‘rsatish sohasida joylashgan; Bunday manbalar ma’lum bir korxona yoki sanoatda ishlaydigan odamlarga ko‘rinadi. Bu manbalarga quyidagilar kiradi:

1. kutilmagan hodisa (korxona yoki sanoat uchun) - kutilmagan muvaffaqiyat, kutilmagan muvaffaqiyatsizlik, kutilmagan tashqi hodisa;
2. nomuvofiqlik - haqiqatdagi haqiqat va u haqidagi g‘oyalarimiz o‘rtasidagi nomuvofiqlik ("bunday bo‘lishi kerak");
3. jarayonning ehtiyojlariga asoslangan innovatsiyalar (ya’ni, bartaraf etilishi mumkin bo‘lgan va kerak bo‘lgan kamchiliklar va zaif tomonlarni tahlil qilish bo‘yicha);
4. sanoat yoki bozor tarkibidagi keskin o‘zgarishlar;

Quyidagi uchta innovatsiya manbalari tashqi hisoblanadi, chunki ularning kelib chiqishi korxona yoki sanoatdan tashqaridadir:

1. demografik o‘zgarishlar;
2. hislar, kayfiyat va qadriyatlarning o‘zgarishi;
3. yangi bilimlar (ham ilmiy, ham ilmiy bo‘lmagan).

Innovatsion g‘oyalarning ushbu yetti manbasi o‘rtasidagi chegaralar xiralashgan va bu manbalar ko‘pincha bir-biriga to‘g‘ri keladi. P.Druker ularni ettita derazaga qiyoslaydi, ularning har biri bitta binoning turli tomonlarida joylashgan. Landshaftning ba’zi tafsilotlari barcha derazalardan bir xilda ko‘rinadi, lekin ularning har birining markazida ko‘rinish ochilishi o‘ziga xos va individualdir.

Yangilik yaxshi, zarur va ijobiy ekanligidan tashqari, tanganing boshqa tomonini ham tushunish va eslab qolish kerak. Innovatsiya raqobatbardoshlikni saqlab qolish yoki erishish uchun zarur bo‘lgan zarur choradir. Hamma ham innovatsiyalardan xursand emas va har doim ham xursand emas. Ba’zilar uchun ular yaxshilik uchun yutuq, boshqalar uchun ular shaxsiy fojia va bozorni yo‘qotishdir. Bu muammoni yorqin umidlarga to‘la yangi kompaniyalar sezmasligi mumkin, ammo yopiq

hududda (kompaniya shaharni tashkil etuvchi kompaniya bo‘lsa) uni e’tiborsiz qoldirib bo‘lmaydi, chunki u ijtimoiy portlash bilan to‘la. Misol: korxona yangi texnologiyani joriy qiladi, bo‘shatilgan xodimlar ko‘chaga "ketadi". Shu sababli, ko‘pchilik (xodimlar, menejerlar, mansabdor shaxslar) o‘zlari uchun kelajakdagi muammolarni oldini olish uchun jimgina har qanday yangiliklarni sabotaj qiladilar. Bu bilan, bir tomondan, biz innovatorlarning niyatlarining jiddiyligini tekshiramiz, boshqa tomondan, biz o‘zimizni "yomon" ishdan qutqaramiz. Qizig‘i shundaki, bunday xatti-harakatlar kompaniyani raqobatbardoshlik va bozorni yo‘qotishiga bevosita olib keladi.

Innovatsiya xavfli, qiyin, noaniq. Bu sohada muvaffaqiyatga erishish uchun shaxsga shaxsiy etuklik, chuqur qadriyatlarga sodiqlik, mustaqillik qobiliyati, tadbirkorlik, ijodkorlik, yuqori shaxsiy maqsadlarga intilish va tobora aniqroq idrok etish kabi maxsus fazilatlar va xususiyatlar kerak. haqiqatdan. Kompaniya uchun boshqaruvning maxsus mexanizmlari muhim ahamiyatga ega: idoralararo loyiha guruhlari, yuqori bo‘linma avtonomiyasi, takrorlash, parallellik, ichki raqobat, muvaffaqiyatsizlikka toqat qilish va boshqalar. Menejer uchun barcha guruhlarning manfaatlari muvozanatini saqlash, konservativ qismning muqarrar qarshiligini ta’minlash va innovatsion jarayon davomida autsayder bo‘lib qolgan guruhlar uchun kompensatsiya choralarini ko‘rish juda muhimdir. Qabul qiling, yuqoridagi barcha fazilatlar va mexanizmlar zamonaviy kompaniyalar va korxonalarda juda kam uchraydi!

Mutaxassislarning fikricha, innovatsiyalarni ilgari surishdagi qiyinchiliklarning 80 foizi innovatsion jarayon ishtirokchilari o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlarning yo‘qligi bilan bog‘liq. Aynan shu fakt kompaniyada innovatsiyalarni ishlab chiqish va joriy etishning asosiy boshqaruv mexanizmi - innovatsion hamjamiyatni shakllantirish bilan bog‘liq.

Innovatsiyalar to‘g‘ridan-to‘g‘ri yangi bilimlarni olish, almashish va egallash jarayonlariga bog‘liq bo‘lganligi sababli, innovatsion hamjamiyat kompaniyadagi innovatsion tizimning eng muhim elementi hisoblanadi. Innovatsion hamjamiyatning asosi jamiyat a’zolarining

qobiliyatlarini rivojlantirish, bilimlarni to‘plash va almashish, yangi bozor voqeliklariga yoki korxona strategiyasiga moslashishda bir-biriga yordam berishga intiladigan o‘xshash professional tajribaga ega bo‘lgan odamlarning norasmiy birlashmasi. Barkamol innovatsion hamjamiyatni yaratish va qo‘llab-quvvatlash zarurati menejerga qiyinchilik tug‘diradi: tashkilotning ierarxik tuzilmasi va norasmiy tuzilmani qanday birlashtirish kerak, bu erda nazorat va aralashuv juda kam, cheklovlar, tijorat ma’lumotlarining xavfsizligini qanday ta’minlash va boshqalar. jamiyat a’zolari o‘rtasida cheksiz bilim almashinuvi?!

Innovatsion jamoalar kompaniyaning bir bo‘linmasi yoki turli bo‘linmalari xodimlarini birlashtirishi mumkin, hatto ularni geografik yoki tematik printsiplarga ko‘ra ajratish mumkin; Jamiyat a’zolari erkin shaklda bilim almashadi, buning natijasida yangi yondashuvlar ishlab chiqiladi, yangi g‘oyalar paydo bo‘ladi, iste’dod saqlanib qoladi va rivojlanadi. Odamlarni faqat jamoaviy tajriba va bilimga mansublik hissi, munosabatlarni saqlashga samimiy intilish, o‘zaro majburiyatlar odamlar manfaatdor bo‘lsagina ushlab turadi.

Innovatsion jamoalar nafaqat shaxslarni, balki butun jamoalarni birlashtirganda, bitta muhim xususiyatga ega - innovatsion loyihalar ko‘lami. Uniximtek NPO bosh direktori Viktor Avdeev o‘z intervyularidan birida buni ta’kidladi: "Yuqori texnologiyali biznes tezda amalga oshirilmaydi - bozorlar bunday loyihalarga tayyor bo‘lishi kerak. Va buni hech kim yolg‘iz qila olmaydi. Endilikda bunday loyihalar – atom va issiqlik energetikasida, samolyotsozlikda – yangi bosqichda, kichik va o‘rta innovatsion kompaniyalar va korporatsiyalar o‘rtasida hamkorlik zarur. …innovatsion hamjamiyat hamkorlik qilishi va yirik korporatsiyalarga o‘n million dollarlik murakkab yechimlar va loyihalarni taklif qila olishi kerak. Loyihalar mazmunli, yaxshi tuzilgan va tashkil etilgan. Va keyin ilmiy va ta’lim innovatsion hamjamiyatining fikrlari eshitiladi.

Xulosa o‘rnida shuni ta’kidlamoqchimanki, har qanday biznesmen, menejer yoki tadbirkorga innovatsiyaga va uni o‘z kompaniyasida qo‘llashga ijobiy qarashga asos bo‘ladi: eng muvaffaqiyatli innovatsiyalar noyob ixtirolar va noma’lum faktlarga emas, balki

o‘zgarishlarga asoslanadi. allaqachon sodir bo‘lgan va, ehtimol, hatto taniqli bo‘lganlar, masalan, aholining yosh tarkibidagi o‘zgarishlar, sanoat tuzilmasi, bozor va boshqalar. Umid qilamanki, bu sizning kompaniyangizda innovatsiyalar uchun zarur tetik bo‘lib xizmat qiladi!

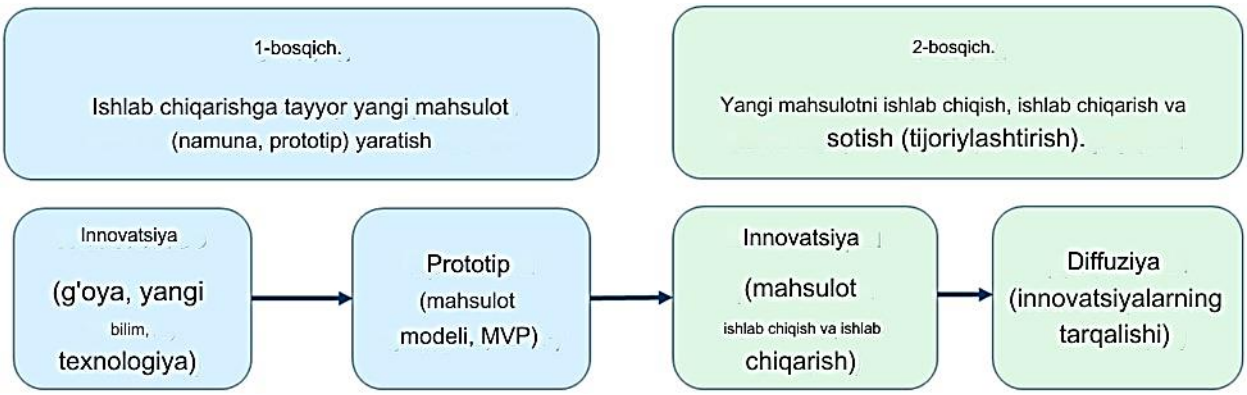
Innovatsion jarayon - bu ilmiy bilim yoki biznes g‘oyani izchil ravishda tijorat mahsulotiga aylantirish va uni keyinchalik tarqatish jarayoni. Innovatsion jarayon tushunchasi hayot tsikli tushunchasi bilan chambarchas bog‘liq. *Hayotiy tsikl* degandahar qanday ob’ekt, xoh u innovatsiya, xoh mahsulot, xoh kompaniya mavjud bo‘lganda o‘tadigan rivojlanish bosqichlari to‘plami tushuniladi. Odatda, paydo bo‘lish (yaratilish), shakllanish (bozorga kirish), rivojlanish (o‘sish), etuklik va tanazzul bosqichlari farqlanadi. Innovatsion jarayon haqiqatda innovatsion hayot tsiklining barcha bosqichlarini aks ettiradi.

Global innovatsion jarayon ikki bosqichni o‘z ichiga oladi:

1-bosqich - yangi mahsulotni (namuna, prototip) yaratish jarayoni, shu jumladan g‘oyalarni qidirish, tanlash va sinovdan o‘tkazish, ilmiy-tadqiqot va tajriba ishlab chiqarish bosqichlari. Hozirgi vaqtda innovatsiyaning foydali ta’siri hali amalga oshirilmagan, faqat bunday amalga oshirish uchun zarur shart-sharoitlar yaratilmoqda.

2-bosqich - ishlab chiqish, ishlab chiqarish, sotish va tarqatish (diffuziya) jarayoni bo‘lib, buning natijasida yaratilgan mahsulot innovatsiyaga aylanadi, ya’ni bozor tomonidan talab qilinadigan innovatsiya. Tijorat ishlab chiqarish va innovatsiyalarni tarqatishning ikkinchi bosqichida ijtimoiy foydali ta’sir innovatsiyani ishlab chiqaruvchilar o‘rtasida, shuningdek ishlab chiqaruvchilar va iste’molchilar o‘rtasida qayta taqsimlanadi.

Birinchi bosqichdan ikkinchi bosqichga o‘tishni biznes modelini tanlash orqali texnologik innovatsiyalarni biznes amaliyotiga o‘tkazish, yangi mahsulotni ishlab chiqish va bozorga chiqarish xususiyatlari sifatida ko‘rib chiqish lozim. Ikkinchi bosqichda, tijoratlashtirish boshlanganidan so‘ng, innovatsiyalarni tarqatish jarayoni va kompaniya faoliyatini kengaytirish muhim bo‘ladi .



19.2-rasm. Innovatsion jarayonning kontseptual diagrammasi.

Innovatsiyalarni shakllantirish g‘oyalarini izlash va tanlash bosqichida (1-bosqich) tadbirkor ikki turdagi risklar bilan ishlashi kerak: texnik va bozor. Texnik xavf mahsulot yaratish qobiliyati, texnologiya mavjudligi va uni tayyor mahsulot shaklida qo‘llash imkoniyatlari bilan bog‘liq. Bozor tavakkalchiligi esa iste’molchilar mahsulotni sotib oladimi va undan foydalanadimi, bozorga kerakmi yoki yo‘qmi, ya’ni texnologiya ishlayotgan bo‘lsa ham, undan pul ishlashimiz mumkinmi? Ushbu ikkita bog‘liq sohada ishlash prototip yaratish va sotishni sinab ko‘rishga olib keladi.

Xaridorlarning taklif etilayotgan va texnik jihatdan o‘zgartirilgan mahsulotga qiziqishini tasdiqlaganidan so‘ng, ushbu mahsulotni sotish bo‘yicha biznes modelini rasmiylashtirish bilan bog‘liq ikkinchi bosqich boshlanadi. Yaxshi o‘ylangan biznes modeli bo‘lmasa, innovatsiya hech qachon innovatsiyaga aylanmaydi. Innovatsion jarayon ishlab chiqarishga innovatsiyalarni joriy etish yoki mahsulotni birinchi sotish bilan tugamaydi, chunki texnologiya/mahsulotdan foydalanishning kengayishi bilan uning xarakteristikalari takomillashtiriladi va takomillashtiriladi, bu esa innovatorni doimiy ravishda turli bosqichlar o‘rtasida o‘tishga majbur qiladi. innovatsion mahsulot/texnologiyaning bozor tomonidan qabul qilingan oddiy tovarlar toifasiga o‘tishi bilan innovatsion jarayonning tugallanishi.

Biroq, intensiv o‘sish bosqichi tugashi bilanoq, ushbu innovatsiyaning hayot aylanishi tugallangan deb hisoblanishi mumkin, chunki mahsulot/texnologiya ushbu bozor uchun etuk yoki an’anaviy

mahsulotlar toifasiga o‘tadi. Innovatsion mahsulotlar pasayish bosqichi bilan tavsiflanmaydi, chunki ular hozirgi vaqtda innovatsion bo‘lishni to‘xtatadilar, ammo ular o‘z mahsulotlariga talabni topa olmaslik yoki texnologik echimni olib kelmaslik xavfi tufayli loyihani muddatidan oldin tugatish ehtimoli ko‘proq. bozor tomonidan qabul qilinadigan daraja.

Umuman korxonalarning va xususan qurilish sanoatining innovatsion rivojlanishiga birgalikda moslashish doirasida biznes-jarayonlarni ko‘rib chiqishda korxonalarning innovatsion rivojlanish vektorida ish sharoitlari bo‘lgan jarayonlarning o‘ziga xos xususiyatlariga alohida e’tibor qaratish lozim. faoliyatni boshqarish va muvofiqlashtirishning izchil mexanizmini qurishni talab qiladi.

Innovatsion jarayonning barcha elementlarining o‘zaro munosabatlarini o‘rnatishga imkon beradigan innovatsion biznes-jarayonlarni boshqarish tizimini shakllantirish va rivojlantirish uning innovatsion kontseptsiyani aqliy modellashtirishning dastlabki bosqichidan boshlab asl nusxasini amalga oshirishgacha bo‘lgan bosqichma-bosqich rivojlanishiga asoslanadi. mahsulot, bu erda nazorat va boshqaruv tuzilmasi bilan doimiy, uzluksiz o‘zaro ta’sir qonuni ishlaydi.

Biznes-jarayonlarni boshqarishning innovatsion tizimi xo‘jalik yurituvchi subyektlarning tsiklik tarkibiy munosabatlarini ifodalaydi va quyidagi shaklga ega bo‘lishi mumkin.

Innovatsion faoliyat yo‘nalishi - bu korxonani bog‘laydigan va biznes jarayonlarining bir yoki bir nechta guruhidan iborat bo‘lgan shakllanishlar.

Nazorat faoliyati - jarayonni baholash va tekshirish faoliyati orqali nazorat faoliyatini tizimli va izchil amalga oshirishdir.

"Operatsiya" - bu korxonaning bitta xodimi (mas’ul xodim) tomonidan amalga oshiriladigan funktsiya va nazorat qilinmaydi, chunki funktsiyaning asosiy faoliyati minimaldir.

Samarali harakatlar - shartnomalar tuzish, ma’lum mahsulotlarni olish yoki aniq og‘zaki kelishuv kabi natijaga erishishga olib keladigan,

belgilangan ketma-ketlikda va ma’lum bir ijrochi tomonidan amalga oshiriladigan harakatlar.

Kümülatif harakatlar - bu muhim natijaga erishish uchun turli xil malaka darajalariga ega bo‘lgan korxona xodimlari tomonidan belgilangan ketma-ketlikda amalga oshiriladigan harakatlar.

Innovatsion biznes jarayonlari - bu jarayon yoki mahsulot innovatsiyasini olish uchun innovatsion g‘oyani amalga oshirishga qaratilgan harakatlar ketma-ketligi hisoblanadi.

Qurilish sanoati korxonalarida biznes jarayonlarini qurishdan maqsad ishlab chiqarish jarayoniga innovatsiyalarni joriy etish va yakuniy innovatsion mahsulotni olishda natijalarga erishish asosida innovatsion faoliyatni shakllantirish va rivojlantirishdan iborat. Belgilangan vazifalar va ularni hal qilish yo‘llarini asosiy ishlab chiqarish vakolatlaridan foydalangan holda birlashtirish orqali korxonani rivojlantirish faqat biznes jarayonlari yordamida mumkin. Innovatsion biznes-jarayonlarni boshqarish tuzilmasi deyarli barcha tashkiliy va boshqaruv funktsiyalarining qo‘lida jamlanganligi sababli investitsiya jarayonining samaradorligini oshirishda (davomiylik, xarajatlarni qisqartirish va sifatni yaxshilash) ustunlik bo‘lib xizmat qiladi; korxonaning loyihaning ijobiy moliyaviy natijalaridan bevosita iqtisodiy manfaatdorligi; vaqt va xarajat ko‘rsatkichlari ustidan professional nazoratni ta’minlash; mijoz uchun xavflarni kamaytirish uchun qo‘shimcha imkoniyatlar.

Innovatsion biznes-jarayonlarni boshqarish tizimini qurishda, birinchi navbatda, alohida qo‘llab-quvvatlovchi quyi tizimlar sifatida umumiy mexanizm tarkibida ishtirok etadigan biznes-jarayonlarning turlarini hisobga olish kerak.

Muallifning ta’rifiga ko‘ra, korxonaning innovatsion rivojlanishiga hissa qo‘shadigan biznes-jarayonlarning quyidagi turlarini ajratib ko‘rsatish maqsadga muvofiqdir:

Muvofiqlashtirish (boshqaruv)[40] - korxonaning innovatsion rivojlanishi bo‘yicha faoliyatni muvofiqlashtirishni ta’minlaydigan,

[40] Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. 4-е изд., перераб и доп. — М.: Ю Н И ТИ -Д А Н А . 2009. 511 с. Серия: «Золотой фонд российских учебников».

asosiy innovatsion strategiyalarni shakllantiradigan, tuzilmalarning bo‘ysunishi va funktsiyalarni muvofiqlashtirish shartlarini ta’minlaydigan biznes jarayonlari.

Funktsional - korxonaning innovatsion faoliyatini rivojlantirish yo‘nalishi bo‘yicha yagona korporativ maqsadni belgilash doirasida tarkibiy bo‘linmalar faoliyati bilan bevosita bog‘liq bo‘lgan biznes jarayonlari.

Qo‘llab-quvvatlash - kompaniyaning innovatsion faoliyati vektorida alohida tarkibiy guruhlar va bo‘linmalarning ishlashini qo‘llab-quvvatlash uchun mo‘ljallangan biznes jarayonlari.

Rag‘batlantiruvchi - ijodiy siyosatni ishlab chiqish va innovatsion faoliyatni motivatsion tahlil qilish bilan shug‘ullanadigan korxona faoliyatida innovatsiyalarni ishlab chiqish va joriy etishning eng faol vositalarini belgilaydigan biznes jarayonlari.

Innovatsion biznes jarayonlari barcha turlar uchun umumiy xususiyatlarga ega bo‘lib, ular biznes-jarayonlarning samaradorligini belgilovchi miqdoriy va sifat ko‘rsatkichlariga asoslanadi (rejalashtirilgan ishlarni bajarish darajasi, natijaning samaradorligi). Ko‘rsatkichlarning asosiy guruhlari:

1. Jarayon samaradorligi ko‘rsatkichlari.
2. Mahsulotni qayta ishlash ko‘rsatkichlari.
3. Jarayonning iste’molchi foydaliligi ko‘rsatkichlari.

Biznes jarayonlarining samaradorligi ularni amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan xarajatlarning integral ko‘rsatkichlar bilan taqqoslanishidadir.

Biznes jarayonlarini boshqarishning innovatsion tizimi korxonaning biznes maqsadlariga erishish, shuningdek, uning ish samaradorligini oshirish, xodimlarning faol ishtirokini hisobga olgan holda boshqaruvga tizimli yondashuvni qo‘llash orqali mahsulot sifatini yaxshilashga qaratilgan.

Jamiyatning fraktal qismlari sifatida trivial jarayonlarni kontsentratsiyasiga asoslangan innovatsion boshqaruv tuzilmasini shakllantirish va rivojlantirishga jarayonli yondashuv. Taqdim etilgan yondashuv bizga elementlarning axborot va boshqaruv aloqalarini

aniqlash va ularning tuzilishini optimallashtirish imkonini beradi. Biznes-jarayon elementlari o‘rtasida strukturaviy aloqani shakllantirishda quyidagi ta’riflar asosida funktsional chegaralarni aniqlash taklif etiladi:

1. Jarayon chegaralari - jarayonning tugallanishiga yordam beradigan hodisalar majmui.

2. Voqea - mas’uliyatli vaziyatning yuzaga kelishi.

3. Taqdim etuvchi voqea - sodir bo‘lganda jarayon faollashadigan hodisa.

4. Tugatish hodisasi - jarayonni tugatadigan hodisa.

Chegaralarni belgilashda barcha formulalar jarayon menejerlari o‘rtasida kelishib olinadi.

Innovatsion korxonalar odatda har doim ham o‘zaro bog‘liq bo‘lmagan turli xil faoliyat sohalariga ega. Ularning o‘zaro ta’sirini optimallashtirish faqat alohida sohalarni (bizneslarni) va umuman korxona tuzilmasini tartibga solish asosida mumkin.

Innovatsion logistika bo‘limi - tovarlarni qabul qilish va jo‘natish bo‘limlari boshliqlaridan ma’lumotlarni to‘playdi, ekspeditorlik tashkilotlarini nazorat qiladi va tashuvchilarning ma’lumotlar bazasini shakllantiradi. Xom ashyo, innovatsiyalar va tayyor mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun asbob-uskunalarni saqlash uchun zarur bo‘lgan joy miqdori va hajmini aniqlaydi, tushirish va yuklash uskunalari ishini muvofiqlashtiradi va korxona uchun zarur bo‘lgan asbob-uskunalarga buyurtma beradi.

Rejalashtirish va prognozlash bo‘limi – tashqi muhitning iqtisodiy ko‘rsatkichlarini monitoring qilish, innovatsion faoliyatni amalga oshiruvchi korxona joylashgan hududning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi tahlilini o‘tkazish bo‘limning asosiy faoliyati hisoblanadi. Ijtimoiy va ishlab chiqarish sohalarining mutanosib rivojlanishini ta’minlash maqsadida innovatsion faoliyatni rejalashtirishning uslubiy dasturini ishlab chiqadi va shakllantiradi. Korxonaning iqtisodiy va moliyaviy holatini tahlil qilish asosida tashkilotning tashqi va ichki muhitini prognoz qiladi, bu esa keyingi faoliyatni rejalashtirishni aniqlash imkonini beradi.

Innovatsion menejment bo‘limi - korxonaning mahsulot va xizmatlarini ishlab chiqarish va sotish bo‘yicha innovatsion strategiyani ishlab chiqadi va ushbu sohadagi korxonaning barcha bo‘linmalarini nazorat qiladi. Savdo bozorini o‘rganadi va bozorga yangi mahsulotlarni joriy etish bilan shug‘ullanadi, korxonani o‘zgaruvchan bozor kon’yunkturasi va bozordagi iste’molchilar talablariga moslashtirish uchun uning samaradorligini oshirish choralarini ko‘radi.

Tizimning ob’ekt elementi sifatida innovatsion blokga asoslangan qurilish sanoati korxonalarida innovatsion biznes-jarayonlarni boshqarish tizimini shakllantirishga tizimli yondashuv innovatsiyalarni boshqarish tizimining samaradorligi va shaffofligini oshirish imkonini beradi. Innovatsion biznes-jarayonlarni boshqarish tizimini rivojlantirish va shakllantirish natijasi korxona faoliyatining ustuvor yo‘nalishlarini belgilash, raqobatbardosh innovatsion mahsulotni yaratish va ishlab chiqarishdir.

19.2. Jarayonni yangilash bosqichlari

Jarayonni yangilash uchun olti bosqichli innovatsion yondashuv talab etiladi.

1-bosqich. Harakatning argumentlarini taqdim etish.

O‘zgartirishlar zarurligi kompaniyaning barcha xodimlariga yetkazilishi, yangilanishning mohiyatini ularga o‘quv va axborot kampaniyalari orqali tushuntirish kerak. Ularning e’tiborini jalb qilish uchun ikkita asosiy yo‘nalish mavjud: harakat qilish zarurati ("Bu bizning kompaniyamizning hozirgi holati va biz u yerda qola olmaymiz."); Vizyon bayonoti ("Biz kompaniya sifatida nima bo‘lishni xohlaymiz").

Yangilanishning asosiy maqsadlari ko‘rishning miqdoriy va sifatli bayoni shaklida taqdim etilishi kerak. Ushbu asosiy maqsadlarga xarajatlarni kamaytirish tashabbuslari, yangi mahsulotlarni bozorga chiqarish vaqti, sifat va mijozlar ehtiyojini qondirish va moliyaviy asoslar kiradi. Bunday asosiy maqsadlar ko‘pincha jarayon darajasini aniqlash va doimiy ravishda davom etayotgan faoliyatni "rag‘batlantirish" uchun ishlatiladi. Klassik misol

- *Federal Expressning* erta ko‘rish haqidagi bayonoti: "Biz sizning paketingizni ertaga ertalab soat 10:30 ga qadar yetkazib beramiz". Ushbu formulada faoliyatning mohiyatini aniq belgilaydigan o‘lchanadigan operatsion maqsadlar mavjud.

Ushbu muhim ma’lumotlarni tarqatish kompaniya menejerining mas’uliyati bo‘lib, uni birinchi navbatda yuqori boshqaruv xodimlariga, keyin esa qolgan ishchi kuchiga yetkazadi. Bu ta’mirlash loyihasi davomida doimiy ravishda davom etishi kerak bo‘lgan harakatning birinchi bosqichidir. Yuqori boshqaruv xodimlari maxsus qo‘mita tuzadilar, unga zavod direktori kiradi, u odatda jarayonni o‘zgartirishga rahbarlik qiladi, asosiy maqsadlarni belgilaydi, resurslarni taqsimlaydi va jarayonni tezlashtiradi. Qayta loyihalash va amalga oshirish, odatda, o‘zaro faoliyat jarayonlarni baholash bo‘yicha maxsus guruhning mas’uliyati hisoblanadi.

2-bosqich. Yangilanadigan jarayonni aniqlash.

Ushbu bosqichda tashkilotning barcha asosiy jarayonlari ko‘rib chiqilishi kerak, ammo ularning barchasini bir vaqtning o‘zida yangilash shart emas. Ustuvorlik sifatida yangilanishi kerak bo‘lgan muayyan jarayonlarni aniqlash va aniqlash uchun siz quyidagi savollarga javob berishingiz kerak.

1. Hozirgi vaqtda qaysi jarayonlar eng muammoli hisoblanadi?
2. Kompaniya strategiyasini amalga oshirish uchun qaysi jarayonlar eng muhim va iste’molchilarning kompaniya haqidagi tasavvuriga eng katta ta’sir ko‘rsatadi?
3. Qaysi jarayonlar muvaffaqiyatli yangilanishi mumkin?
4. O‘zgarishlarning prognoz ko‘lami qanday va uni amalga oshirish uchun qanday mablag‘lar talab qilinadi?
5. Yangilanishni amalga oshiradigan jamoa qanchalik kuchli? Jarayon egalari va ularning homiylari yangilanishga qanchalik sodiq va sodiq?
6. Aynan nima eskirgan: jarayonning o‘zimi yoki unda qo‘llaniladigan texnologiyami?

Ushbu savollarga javoblar kompaniyaning modernizatsiyaga bo‘lgan ehtiyojini hisobga olgan holda berilishi mumkin. Yangilash

uchun tanlangan jarayon boshqariladigan o‘lchamlarga va aniq yangilash loyihasi doirasida aniq belgilangan chegaralarga ega bo‘lishi kerak. Har qanday tashkilotda barcha jarayonlar bir-biri bilan chambarchas bog‘liq bo‘lishiga qaramay, jarayonni o‘zgartirish bo‘yicha amalga oshirilayotgan faoliyat doirasini aniq ko‘rsatish kerak.

3-bosqich: Yangilash imkoniyatlarini baholash.

Jarayonning har qanday yangilanishi axborot texnologiyalari, gumanitar va tashkiliy jihatlar tufayli mumkin bo‘ladi. Hozirgi kunda har bir kompaniya o‘z texnologiyalarining imkoniyatlarini baholay olishi kerak. Firmalar mavjud va rivojlanayotgan axborot texnologiyalarini baholash qobiliyatini rivojlantirishi va mavjud jarayonlarni qayta loyihalash uchun ushbu texnologiyalardan ijodiy foydalanish usullarini aniqlashi kerak.

Bundan tashqari, kompaniyaning mavjud tashkiliy madaniyatini biznes jarayonining yangilanishi munosabati bilan muqarrar bo‘lgan o‘zgarishlarni hisobga olgan holda baholash kerak. Mezon va kompensatsiya, xodimlarning martaba rivojlanishi, ish turlarining ko‘payishi va xodimlarning malakasini oshirish kabi masalalarga alohida e’tibor qaratish lozim. Ushbu omillarni to‘g‘ri rejalashtirish yangilangan jarayonni amalga oshirish natijalariga katta ta’sir ko‘rsatadi.

4-bosqich. Mavjud jarayonni tahlil qilish.

Mavjud jarayonning muammolarini va uning boshqa jarayonlar bilan aloqasi mohiyatini tushunish uchun uning batafsil diagnostikasini o‘tkazish kerak. Bunga erishish uchun blok-sxemalar, jarayonlar oqimi diagrammalari va sifat funksiyasini joylashtirish kabi jarayonlarni baholashning turli usullari qo‘llaniladi. Bu holatda maqsad eskini tuzatish emas, balki yangi, tubdan modernizatsiya qilingan jarayonni yaratish bo‘lganligi sababli, mehnat harakati va vaqt sarfini batafsil o‘rganish shart emas.

Muvaffaqiyatli yangilanish uchun qaysi faoliyat muhimligini aniqlash uchun mavjud jarayonni tahlil qilish kerak. Dastlab, muhokamamizga bunday tahlilni osonlashtiradigan alohida qoidalarni aniqlash imkonini beruvchi bir qator atamalarni kiritish tavsiya etiladi. Barcha ishlarni quyidagi uch turga bo‘lish mumkin.

• **Qo‘shimcha qiymatli ish**, ya’ni. iste’molchi to‘lashga tayyor bo‘lgan ish.

• **Qo‘shimcha qiymat bo‘lmagan ish,** masalan. iste’molchi uchun qo‘shimcha qiymat yaratmaydigan, lekin qo‘shimcha qiymatli ishlarni bajarish imkoniyatini yaratish uchun bajarilishi kerak bo‘lgan ish.

• **Ish vaqtining qaytarilmas yo‘qolishi**, ya’ni. qiymat qo‘shmaydigan yoki hissa qo‘shmaydigan ish.

Qimmatli ish nima ekanligini aniqlash qiyin emas. Bunday ish butunlay operatsiyalardan iborat bo‘lib, natijada iste’molchiga zarur bo‘lgan tovarlar yoki xizmatlar yaratiladi. Ushbu turdagi operatsiyalarni odatda jarayondan olib tashlash mumkin emas, lekin ularni yaxshilash mumkin.

Ish vaqtining qaytarilmas yo‘qotishlari ma’nosiz operatsiyalar bo‘lib, ularning yo‘qligi iste’molchi tomonidan sezilmaydi. Ushbu turdagi ishlarga misol qilib, hech kim o‘qimaydigan hisobotlarni yaratish, keraksiz tekshiruvlarni o‘tkazish va h.k. kiradi. Bunday operatsiyalar aniqlanishi va jarayondan olib tashlanishi kerak.

Qimmatli bo‘lmagan ish - bu qo‘shimcha qiymat keltiradigan faoliyatni yagona standart jarayonlarga birlashtirgan narsa. Ushbu turdagi ishlar asosan ma’muriy xarakterdagi operatsiyalarni o‘z ichiga oladi: hisobotlarni tuzish, tekshirishlar o‘tkazish, monitoring, ko‘rib chiqish va faoliyatni muvofiqlashtirish. Ushbu operatsiyalar jarayonning uzluksiz ishlashi uchun zarurdir, lekin ular xatolar, kechikishlar va jarayonning moslashuvchanligi va ishonchliligining etishmasligi manbai hisoblanadi. Jarayonni loyihalashda bunday faoliyatni olib tashlash, qo‘shimcha qiymat beruvchi jarayonlarga qayta tashkil etish va yangi va samaraliroq jarayonni yaratish kerak.

5-bosqich. Yangi jarayon loyihasini ishlab chiqish.

Jarayonni qayta loyihalash bo‘sh qog‘oz varag‘idan boshlanadi. Har qanday yangilikning ijodiy mohiyati ushbu protsedurani muntazam va qat’iy belgilangan xarakterdan mahrum qiladi. Loyihani o‘zgartirish bilan shug‘ullanadigan mutaxassislar mavjud qoidalar, protseduralar va mezonlardan voz kechib, butunlay yangi loyiha yaratishlari kerak.

Bundan tashqari, ular aniqlangan yangilanishning barcha elementlarini amalga oshirishlari kerak.

Jarayonni yangilashda, birinchi navbatda, vaqtni qaytarib bo‘lmaydigan yo‘qotish bilan bog‘liq barcha operatsiyalar undan olib tashlanadi. Ushbu turdagi operatsiyalar ko‘pincha yangilanish paytida to‘g‘ridan-to‘g‘ri olib tashlanishi mumkin. Keyinchalik asosiy e’tibor qo‘shimcha qiymat keltirmaydigan faoliyatni yo‘q qilishga aylanadi. Tadqiqotlarga ko‘ra, jarayondagi operatsiyalarning atigi 10 foizi (!) qiymat qo‘shishi odatiy hol emas.

Qimmatli bo‘lmagan faoliyatni kamaytirish uchun jarayonlarni qayta loyihalashning oqibatlari sezilarli bo‘lishi mumkin. Asosan, ish majburiyatlarining hajmi va murakkabligi ortadi. Buning sababini tushunish uchun e’tibor bering, agar ish oddiy va kichik vazifalarga bo‘lingan bo‘lsa, unda ko‘plab qo‘shimcha qiymat bo‘lmagan operatsiyalar bo‘lishi kerak bo‘lgan murakkab jarayonlar, shuningdek, ushbu vazifalarni birlashtirish uchun xodimlarning katta shtabi kerak bo‘ladi. birgalikda: boshqaruv xodimlari tomonidan o‘tkaziladigan barcha turdagi tahlillar, auditlar, tekshirishlar, tasdiqlashlar, harakatlar va boshqalar. Ko‘p sonli birlashma operatsiyalariga yo‘l qo‘ymaslik uchun jarayonni katta qismlarga yoki boshqacha qilib aytganda, kattaroq ishlarga bo‘lishdan boshlashingiz kerak.

6-bosqich: Yangilangan jarayonni amalga oshirish.

Samarali yetakchilik nafaqat jarayonni muvaffaqiyatli amalga oshirish, balki butun jarayonni yangilash uchun zarur shartdir. O‘zgarishlar ko‘lami yuqori boshqaruv xodimlari va boshqaruv qo‘mitasining bevosita va doimiy ishtirokini taqozo etadi. Yangi loyihalarni aniq amalga oshirish, odatda, tegishli texnologik muhandislik guruhlari mas’uliyati hisoblanadi. Biroq, yangi jarayonni amalga oshirish natijasida, rejalashtirilgan takomillashtirishni amalga oshirishda kutilayotgan ishtiroki bilan bog‘liq mas’uliyat darajasi o‘zgarganligi sababli, tarmoq menejerlarining (quyi darajadagi) qo‘llab-quvvatlashi va yordami muvaffaqiyat uchun juda muhimdir. Shuningdek, xodimlarning malakasini oshirish va yangi ishlab chiqarish sharoitida qo‘shimcha vazifalarni bajarishga o‘rgatish muhim nuqta hisoblanadi. Jarayonni

yangilash loyihasi pilot dastur uchun asos bo‘lib, keyinchalik loyihani bosqichma-bosqich amalga oshirish uchun asos bo‘ladi. Yangi loyiha amalga oshirilgandan so‘ng, erishilgan natijalarni yangilash jarayonining boshida belgilangan asosiy maqsadlarga nisbatan baholash odatiy holdir.

Tayanch so‘z va iboralar. Biznes jarayonlar yangilanishini mohiyati. Yangilanish tamoyillari. Jarayonni yangilash bosqichlari. Jarayonni yangilash usullari va vositalari.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Biznes jarayonlar yangilanishini mohiyati va mazmunini tushuntiring.
2. Biznes jarayonlarini yangilashda boshqaruvning roli va ahamiyatini ayting.
3. Yangilanish tamoyillari haqida nimalarni bilasiz?
4. Jarayonni yangilash bosqichlarini sanab bering.
5. Jarayon tizimli ravishda ishlashi uchun nimalarni qilamiz?
6. Jarayonni yangilash usullari va vositalari qo‘llashda nimalarga e’tibor berish lozim?

XX BOB. JIT (O‘Z VAQTIDA) TIZIMINI YARATISH

20.1. JIT tizimining mohiyat va mazmuni.
20.2. JIT tizimini shakllantirish bosqichlari.

20.1. JIT tizimining mohiyat va mazmuni

Insoniyat yaratilibdiki hamma zamonlarda ham boshqaruv jarayonlarini takomillashtirish, boshqaruvning optimal tizimini yaratish masalalari kun mavzusi hisoblanadi. Shu boisdan ham korxona va tashkilotlar oldida boshqaruvning eng to‘g‘ri va optimal variantini topish va yaratish, qolaversa, amaliyotga tadbiq qilish muhim mezondir.

Boshqaruvning bu usuli ilk marta Yaponiyaning Toyota firmasida amalda qo`llanilgan va butun dunyoga tarqalgan ishlash metodi. Bunda ishlab chiqarishni mahsulot bilan taminlash, omborlarda saqlash o`rniga, ishlab chiqarish uchun zarur mahsulot shu vaqtning o‘zida ishlab chiqariladi yoki yetkazib beriladi.

Hozirgi vaqtda O‘zbekistonda ishlab chiqaruvchilar faoliyati ishlab chiqarishga xarajatlarni maksimal darajada kamaytirib, yuksak sifatli va raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarishga mo‘ljallangan bo‘lmog‘i lozim. Bunday sharoitda ishlab chiqarishni boshqarish va mehnatni tashkil etishda iqtisodiy jihatdan rivojlangan mamlakatlarda qo‘llaniladigan ilg‘or shakl va uslublardan foydalanish aloxida ahamiyat kasb etmoqda. Shu munosabat bilan bizda «JIT» («Just-in-time», ya’ni «aniq muddatda») tizimi bo‘yicha ishlab chiqa-rishni boshqarish usuli alohida qiziqish uyg‘otadi.

«JIT» tizimi xarajati XX asr 70-yillarida Yaponiyada «Toyota» kompaniyasida paydo bo‘ldi va hozirgi vaqtda mamlakatning juda ko‘p sanoati rivojlangan mamlakatlarda muvaffaqiyatli qo‘llanmoqda. Bu tizimning Yaponiyadagi belgisi o‘rnida «Kenbon», ya’ni «kartochka» yoki «yozuvning vizual tizimi» atamalari ishlatiladi. «JIT» atamasi inglizcha so‘z bo‘lib, muqobili bo‘lmagani uchun Yapon ishbilarmonlari uni qo‘llagan bo‘lishi mumkin.

«JIT» tizimining mohiyati mahsulotni yirik turkumlarda ishlab chiqarishdan voz kechishdir. Buning o‘rniga uzluksiz-oqimli buyumli ishlab chiqarish yaratiladi. Bunda ishlab chiqarishssexlari va

uchastkalari maydamayda turkumlar bilan ta’minlanadi, donalab mahsulot chiqarila boshlaydi. Manzur tizim tovar-materiallar zaxiralari mavjudligiga dardi bedavo deb qaraydi. Saqlashga ko‘p xarajatlar talab etib, katta moddiy zaxiralar moliyaviy resurslar, korxona sa’y-harakatlaridan va raqobatbardoshligi etishmasligi Yuzaga keladi. Amaliyot nuqtai-nazaridan «JIT» ning bosh maqsadi har qanday ortiqcha sarflarni yo‘qqa chiqarish va korxona ishlab chiqarish quvvatidan samarali foydalanishdir.

«JIT» tizimida mahsulotni bozorga chiqarish, an’anaviy usulga qaraganda hiyla talabchanlik bilan amalga oshadi. Ushbu tizimda mahsulotni xaridor nechta so‘rasa, Shunga ishlab chiqarish talab etiladi va butun jarayon davomida Shu usul qo‘llaniladi. Ishlab chiqarish jarayoni to keyingi operatsiya joyidan mahsulotga talab kelmaguncha boshlanmay turadi. Ishlab chiqarish jarayonida kerakli detallar, qismlar va materialar foydalanish vaqtidagina etkazib beriladi.

«JIT» tizimi ishlab chiqarilayotgan turkum miqdorini kamaytirishni, tugallanmagan mahsulot (ishlab chiqarish) ni amalda yo‘qqa chiqarishni, tovar-material zaxiralari hajmini eng kam darajaga keltirish va ishlab chiqarish buyurtmalarining oylar va haftalar bo‘yicha emas, balki kunlar va soatlar bo‘yicha bajarishni ko‘zda tutadi. Bunday sharoitda ishlab chiqarish hisobi tizimi ham soddalashadi, chunki ishlab chiqarishga ketadigan materiallar va xizmatlar hisobini birgina yaxlitlashgan hisobda amalga oshirish imko-niyati paydo bo‘ladi. Bundan tashqari, ushbu tizimni qo‘llash chog‘ida korxona xarajatlarining bir qismi bevosita razryadidan bilvosita razryadiga o‘tadi. Masalan, «JIT» tizimi bo‘yicha ishlab chiqarishni tashkil etish sharoitida ishlab chiqarish liniyalaridan ishchilar ya’ni texnik xizmat, ta’mir va sozlash ishlarini ham bajarishlari kerak bo‘ladi, aslida bo‘larni boshqa ishchilar bajarar va bilvosita xarajatlarga kiritishar edi. Bu, o‘z navbatida, mahsulot birligi tannarxini aniqligini oshiradi.

“Just in time” (JIT) modeli – ishlab chiqarish va inventarizatsiyani boshqarish strategiyasi bo‘lib, mahsulot yoki butlovchi qismlarni ishlab chiqarish jarayonida kerak bo‘lganda ishlab chiqarish va yetkazib berish orqali chiqindilarni minimallashtirish va samaradorlikni oshirishga

qaratilgan. "Just in time" (JIT) modeli – bu mahsulot yoki xizmatlarni kerak bo‘lganda, ortiqcha inventar yoki chiqindilarsiz yetkazib berishga qaratilgan boshqaruv yondashuvidir. U ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish jarayonida materiallar, ma’lumotlar va jarayonlar oqimini optimallashtirishga qaratilgan. JIT modelida inventarizatsiya darajasi past darajada saqlanadi, materiallar va butlovchi qismlar ishlab chiqarish liniyasiga foydalanish vaqtida yetib boradi. Bu ortiqcha inventarni saqlashga bo‘lgan ehtiyojni kamaytiradi, saqlash joyi va inventarni saqlash bilan bog‘liq xarajatlarni kamaytiradi.

JIT modelida maqsad faqat ishlab chiqarish yoki mijozlar talabi uchun zarur bo‘lgan narsalarni ishlab chiqarish yoki sotib olish orqali inventarni saqlash xarajatlarini minimallashtirishdir. Bu saqlash xarajatlarini kamaytirishga, yetkazib berish vaqtlarini kamaytirishga va umumiy samaradorlikni oshirishga yordam beradi.

JIT modelining asosiy tamoyillariga quyidagilar kiradi:

1. Chiqindilarni yo‘q qilish: JIT ishlab chiqarish jarayonida ortiqcha inventar, ortiqcha ishlab chiqarish, kutish vaqtlari, keraksiz tashish, nuqsonlar va keraksiz qayta ishlash bosqichlari kabi chiqindilarning barcha shakllarini aniqlash va yo‘q qilishga qaratilgan.

2. Doimiy takomillashtirish: JIT modeli faoliyatning barcha sohalarida doimiy takomillashtirishga urg‘u beradi. Bu doimiy ravishda samaradorlik, sifat va samaradorlikni oshirish yo‘llarini aniqlash va amalga oshirishni o‘z ichiga oladi.

3. Yetkazib beruvchilar bilan hamkorlik: JIT modeli asosan yetkazib beruvchilar bilan mustahkam hamkorlikka tayanadi. Yetkazib beruvchilar yuqori sifatli materiallarni oz miqdorda yetkazib berishlari va ularni ishlab chiqarish vaqtida yetkazib berishlari kutiladi. JIT modelida kerak bo‘lganda materiallar va butlovchi qismlarni o‘z vaqtida yetkazib berishni ta’minlash uchun yetkazib beruvchilar bilan yaqin hamkorlik zarur.

4. Moslashuvchanlik: ishlab chiqarish darajasini tezda sozlash va mijozlar talabidagi o‘zgarishlarga javob berish qobiliyati JIT modelida juda muhimdir. Bu tashkilot ichida ham, tashqi hamkorlar bilan ham samarali muloqotni talab qiladi.

5. Talabga asoslangan: ishlab chiqarish prognoz qilingan talabga emas, balki haqiqiy mijozlar talabiga asoslanadi. Bu ortiqcha ishlab chiqarishning oldini olishga yordam beradi va ortiqcha inventarizatsiya xavfini kamaytiradi.

6. Uzluksiz oqim: ishlab chiqarish jarayonlari materiallarning silliq va uzluksiz oqimini ta’minlash, to‘siqlar va kechikishlarni minimallashtirish uchun mo‘ljallangan.

7. Pull tizimi: Materiallar va komponentlar ishlab chiqarishga faqat quyi oqim jarayonlari yoki mijozlar tomonidan ma’lum talab yoki buyurtma mavjud bo‘lganda tortiladi. Bu ortiqcha inventor to‘planishining oldini olishga yordam beradi.

8. Sifat nazorati: Chiqindilarni va samarasizlikni bartaraf etishga qaratilgan e’tibor butun ishlab chiqarish jarayonida yuqori sifat standartlarini saqlash, nuqsonlarni kamaytirish, qayta ishlash va hurdalarni kamaytirishni o‘z ichiga oladi.

JIT modelini joriy etishning afzalliklari quyidagilardan iborat: inventarizatsiya xarajatlarini kamaytirish, pul oqimini yaxshilash, mijozlarning o‘zgaruvchan talablariga javob berishda moslashuvchanlikni oshirish, yetkazib berish vaqtlarini qisqartirish, sifat nazoratini yaxshilash va umumiy xarajatlarni tejash. Biroq, JITni amalga oshirish yetkazib beruvchilar, ishlab chiqarish guruhlari, logistika provayderlari va boshqa manfaatdor tomonlar o‘rtasida puxta rejalashtirish va muvofiqlashtirishni talab qiladi. Shuningdek, u barcha ishtirokchilar o‘rtasida o‘z vaqtida ma’lumot almashishni ta’minlash uchun ishonchli aloqa tizimlarini talab qiladi.

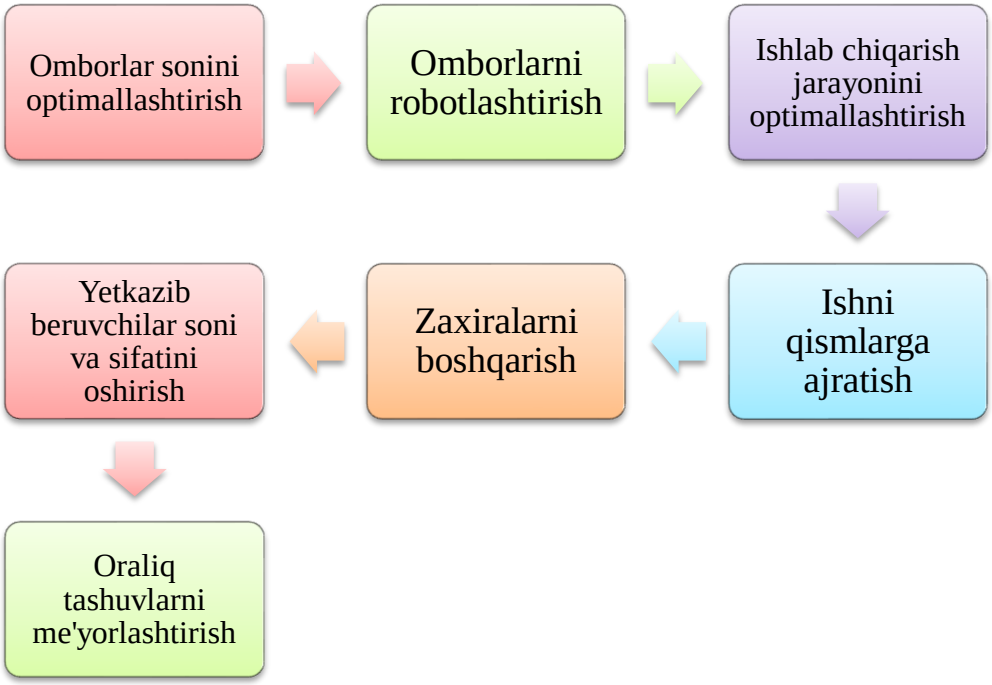
Umuman olganda, JIT modeli iste’molchilar talablarini samarali qondirish va chiqindilarni minimallashtirish orqali operatsion samaradorlik va raqobatbardoshlikni oshirish vositasi sifatida turli sohalarda keng qo‘llanilgan. JIT boshqaruv modeli kerak bo‘lganda mijozlar talabini aniq qondirish va materiallar va ma’lumotlarning sinxron oqimi orqali chiqindilarni kamaytirish va samaradorlikni oshirish orqali operatsiyalarni tartibga solishga qaratilgan.

Logistika sohasida JIT ning afzalliklari

JITning asosiy afzalliklaridan biri bu inventarizatsiya xarajatlarini kamaytirishdir, chunki inventarizatsiya darajasining pastligi saqlash, ishlov berish va sug‘urta xarajatlarini kamaytiradi. Bu, shuningdek, pul oqimining yaxshilanishiga olib keladi, chunki inventarga bog‘langan kapital boshqa operatsion ehtiyojlar yoki investitsiyalar uchun bo‘shatiladi. JIT operatsiyalarni soddalashtirish va chiqindilarni kamaytirish orqali samaradorlikni oshiradi.

Yana bir afzallik - bu moslashuvchanlikni oshirib, kompaniyalarga mijozlar talabidagi o‘zgarishlarga tezda javob berishga imkon beradi, bu esa bozorning sezgirligi va raqobatbardoshligini oshiradi. Ta’minot zanjirida ishonchlilik va sifatni ta’minlab, yaqin hamkorlik orqali ta’minlovchilar bilan yaxshi aloqalar ta’minlanadi. Bundan tashqari, JIT barqaror biznes amaliyotiga mos ravishda ortiqcha ishlab chiqarish va ortiqcha inventarizatsiyani kamaytirish orqali chiqindilarni kamaytiradi.

20.2. JIT tizimini shakllantirish bosqichlari



20.1-chizma. JIT tizimining shakllantirish bosqichlari.

JIT tizimini to‘g‘ri boshqarish, uning imkoniyatlarini to‘g‘ri yo‘naltirish, loyihalash, tizimni shakllantirish bosqichlarida optimal

yechimlarni topish xodim va rahbar oldidagi mas’uliyatdir. Bundan asosiy maqsad - tovar-moddiy boyliklarni saqlashga kamroq pul sarflash va aylanmani oshirishdir. Natijada iste’molchi sifatli mahsulotni tez va arzon narxda oladi. Qolaversa, ushbu vazifani bajarish ketma-ketligini taklif qilish ham muvaffaqiyat kalitidir. Buni quyidagicha izohlash mumkin:

Yuqorida keltirilgan 20.1-chizma orqali JIT tizimining shakllanishi bosqichlari keltirilgan. Bundan tashqari, ushbu tizimning to‘g‘ri va optimal ishlashi uchun bosqichlarni ko‘rib chiqish va korxona foydasi uchun takomillashtirish mumkin. Har bir bosqichni alohida izohlash orqali uni chuqurroq anglaymiz.

1. Omborlar sonini optimallashtirish. Ortiqcha narsalarni saqlash uchun omborlar sonini kamaytirish lozim. Zero, ular ortiqcha harakat va xarajatlarni keltirib chiqaradi.

2. Omborlarni robotlashtirish. Omborni boshqarish uchun zarur bo‘lgan xodimlar sonini kamaytirish orqali optimallikka erishish.

3. Ishlab chiqarish jarayonini optimallashtirish. Ishlab chiqarishdagi kamchiliklarni, hatto eng kichiklarini ham yo‘q qilish.

4. Ishni qismlarga ajratish. Ish qismlarini tezroq rejalashtirish. Bu ishlab chiqarish aylanishini qisqartiradi va tovar-moddiy zaxiralarni kamaytiradi.

5. Zaxiralarni boshqarish. Zaxiralarni deyarli nolga kamaytirish, lekin kerak bo‘lganda tezda to‘ldirish imkoniyatlarini qilish.

6. Yetkazib beruvchilar soni va sifatini oshirish. Mahalliy yetkazib beruvchilardan sotib olish, hamkorlik qilish. Korxonagacha bo‘lgan masofa qanchalik qisqa bo‘lsa, yetkazib berish shunchalik tez va ishonchli hamda xavfsizlik zaxiradir.

7. Oraliq tashuvlarni optimallashtirish. Tashuvlar o‘rtasidagi kichik partiyalarga ko‘chib o‘tish. Harakatlarni kuzatishni yanada qulay qilish uchun Kanban tizimini joriy qilish.

Kanban yaponcha so‘z bo‘lib, bu yerda tom ma’noda “kan” vizual, “ban” esa taxta (karta) degan ma’noni anglatadi. Ushbu rejalashtirish tizimi ko‘pincha o‘z vaqtida tejamkor ishlab chiqarish bilan birlashtirilgan. U Toyota muhandisi Taiichi Ohno tomonidan ishlab

chiqilgan.

Kanban kartalar (qog‘oz yoki raqamli) yordamida doskadagi jarayonlarni birlashtirishdir. Shunday qilib, jamoa istalgan soniyada ma’lum bir vazifa qaysi bosqichda ekanligini bilishi mumkin. Tizim nimani, qachon va qancha ishlab chiqarish kerakligini ko‘rsatib turadi. Boshlanganlar tugamaguncha yangi vazifalar qo‘shilmaydi. Ya’ni, asosiy e’tibor rejalashtirishga emas, balki ishga qaratiladi.

Ushbu tizim IT, marketing, ta’lim, qurilish va hatto kundaliik hayot uchun qilinadigan ishlar ro‘yxatini tuzish uchun ishlatiladi. Keyin uchta qismga bo‘linadi: “bajarish”, “davom etish”, “tayyorlash”.

Sanoat sohasida Kanban ishlab chiqarish vaqtlari va umuman aylanish vaqtlarini belgilaydi. Bu jarayondagi inventarlarni cheklash va ortiqcha quvvatdan qochishga yordam beradi.

Har bir xodim qaysi tovarlar hali yakuniy bosqichga o‘tmaganligini yoki jo‘natishga tayyor emasligini ko‘radi. Bunga yarim tayyor mahsulotlar, butlovchi qismlar, tayyor bo‘lmagan mahsulotlar va hozirda qadoqlangan, etiketlangan yoki omborga jo‘natilayotgan tovarlar kiradi. Kartalar inventarizatsiya zavod bo‘ylab qanday harakatlanayotganini ko‘rsatadi va ko‘proq materiallarga buyurtma berish vaqti kelganida signal beradi.

Kanban kartalari yordamida xodimlar nima qilishlari kerakligini tushunishadi va ish qaysi bosqichda ekanligini ko‘rishlari mumkin. Tizim ko‘plab odamlarning o‘zaro munosabatlarini muvofiqlashtiradi va ishtirokchilarning ish yukini tartibga soladi.

JIT konsepsiyasining ijobiy tomonlari quyidagilardan iborat:

1. Birinchi afzallik vaqtning o‘zida ijobiylikda ekanligi. O‘z vaqtida ta’minot zanjirini batafsil rejalashtirish va zamonaviy dasturiy ta’minotni talab qiladi. Bu ko‘p vaqt talab etadi, qimmat va siz xodimlarni o‘qitishingiz kerak bo‘ladi, lekin deyarli hech qanday xatolik yo‘q va har bir jarayon nazorat ostida.
2. Foydalanilmaydigan inventarlarni kamaytirish. Kompaniya eskirgan tovarlarni hisobdan chiqarishi kerakliligi.
3. Saqlash xarajatlarini kamaytirish. Ombor maydoni bo‘shatish yoki boshqa maqsadlarda foydalanish.

4. Mahsulot sifatini yaxshilash. Ishlab chiqarish atrofida qancha kamroq narsalar harakatlansa, xodimlar ishlab chiqarishga koʻproq eʼtibor qaratadilar va kamchiliklarni yaxshiroq topadilar.

5. Zarar miqdorini kamaytirish. Omborda minimal inventar mavjud, shuning uchun saqlash bilan bogʻliq baxtsiz hodisalar va buzilishlar kamroq sodir boʻladi.

Alohida-alohida, talabning oʻzgarishiga moslashuvchan munosabatni taʼkidlamoqchi boʻlsangiz, albatta ush tizimni joriy etish lozim. Omborda mahsulotlar toʻplanmaydi, yaʼni ishlab chiqarishda mahsulotni xaridorlarning talabiga binoan tezda oʻzgartirishi mumkin. Ishchilar koʻp vazifali boʻlgani uchun uskunalar universaldir va rejalashtirish aniq Kanban kartalariga asoslangan boʻlishi kerak.

JIT tizimining kamchiliklari quyidagilar:

1. Yetkazib beruvchilarning tezligi va unumdorligini nazorat qilish deyarli imkonsiz va koʻp narsa ularga bogʻliq.

2. Kompaniyaga dunyodagi iqtisodiy vaziyat katta taʼsir koʻrsatadi. Misol uchun, xom ashyo yoki benzin narxi nisbatan koʻtarilishi mumkin. Siz uni yuqori narxda sotib olishingiz kerak boʻladi, chunki arzonroq boʻlishini kutishga vaqt yoʻq.

3. Munosabatlarni uzaytirmaslik kerak, bu yerda siz doimo yetkazib beruvchi va ishlab chiqaruvchi oʻrtasidagi aloqani saqlab turishingiz kerak.

4. Zaxiralarsiz uzilishlar paytida ishlab chiqarish va savdo faoliyati toʻxtab qolishi mumkin.

5. Oʻz vaqtida tejamkor ishlab chiqarish, lekin u juda ekologik toza emas. Yetkazib beruvchi, ishlab chiqaruvchi va xaridor oʻrtasidagi doimiy transport atrof-muhitni ifloslantiradi.

6. Yuk tashish va silliq hamda tekis yoʻl qurish qimmatga tushadi.

JIT tizimining mohiyati minimal boʻsh joy, moddiy zaxiralar va sifatga eʼtibor berishdir. Just-in-time - behuda vaqtni, behuda joyni va ishlab chiqarishdagi tovarlarni kamaytirish uchun ajoyib vosita hisoblanadi.

Konsepsiya mijozlarning uchta istaklarini qondiradi: sifatli mahsulotlar, maqbul narxlar va tez yetkazib berish jarayonining

uyg‘unligidir. Maqsadlaringizni amalga oshirish uchun siz hamma narsani nazorat qilish va rejaga rioya qilish kerak. Ishlab chiqarish muammolarga va uzilishlarga duch kelmasligi kerak va xodimlar hamda yetkazib beruvchilarning majburiyatlarini saqlab qolish muhimdir. Shunda siz ta’minotning ishonchli va tez oqimini o‘rnatasiz, ortiqcha va tugallanmagan narsalarni qiyinchiliksiz, xarajatlarni kamaytirasiz va sifatli mahsulotlar ishlab chiqara olasiz.

Tayanch so‘z va iboralar. Yaponiyada yaratilgan mashhur JIT operatsion tizimi. JIT tizimining mazmuni. JIT tizimini shakllantirish bosqichlari. JIT tizimiga talablar.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. JIT tizimi mohiyati haqida fikr yuriting.
2. JIT tizimining imkoniyatlari nimada deb bilasiz?
3. Mahsulotlarni yetkazib berishda JIT tizimining afzallik va kamchiliklari nimadan iborat?
4. Mahsulotlar va assortiment siyosatini takomillashtirishning boshqa qayday usullari yoki tizimlari bor?
5. Mahsulot ishlab chiqarish jarayonlarini boshqarishda JIT tizimining imkoniyatlarini nimada deb bilasi?

GLOSSARIY

Aloqa - bu boshqaruv tizimidagi axborot kanallari to‘plami.

Aloqa tarmog‘i - axborot oqimlaridan foydalangan holda aloqa jarayoni ishtirokchilari o‘rtasida ma’lum bir tarzda bog‘lanish.

Axborot - har qanday hodisa haqida ma’lumot.

Bilim - ong orqali voqelikni idrok etish jarayoni; fan, ma’lum bir sohadagi to‘liq ma’lumot va bilimlar to‘plami.

Bog‘liqlik - bu bir hodisaning boshqa bir hodisaning sababi bilan bog‘liqligi; boshqalarga bo‘ysunish, birovning irodasi, birovning kuchi, sharoiti, omillari, mustaqillik va erkinlik yo‘qligida.

Boshqaruv metodologiyasi - bu boshqaruv ishining asosiy funktsiyalari, tamoyillari va usullari, uning eng muhim ko‘rsatkichlari va natijalari tizimi haqidagi ta’limotdir.

Boshqaruv usullari va tamoyillari - tashkilot faoliyatini boshqarish qoidalari va usullari. Boshqaruv usullariga tashkiliy, ma’muriy,

Byurokratiya, salbiy ma’noda, boshqaruv funktsiyalari va hokimiyat vositalari bo‘yicha menejerlarning guruh monopoliyasidir.

Chiziqli vakolat - bu to‘g‘ridan-to‘g‘ri boshliqdan bo‘ysunuvchiga o‘tkaziladigan huquq va majburiyatlar.

Delegatsiya - bu vakolatlar va vazifalarning bir qismini ularni amalga oshirish uchun javobgarlikni o‘z zimmasiga olgan shaxsga (shaxslarga) berish.

Dispetcherlik - ularni ishlab chiqarish yoki amalga oshirish uchun kalendar rejasiga muvofiq mahsulotlar yoki ishlarning harakatlanishini ta’minlash.

Iqtisodiy va ijtimoiy-psixologik. Boshqaruv tamoyillari quyidagilardan iborat: buyruq birligi, ichki ishlab chiqarishni rejalashtirish va mehnat taqsimoti, me’yor va hisob, intizom va mas’uliyat, barcha mulk shakllarining huquqlarini hurmat qilish va e’tirof etish, halollik, rostlik, so‘zga sodiqlik, qat’iyat va boshqalar.

Iroda - o‘z xohish-istaklarini va maqsadlarini amalga oshirish qobiliyati; biror narsani amalga oshirishga ongli ravishda intilish; istak, talab, vasiyat; taqdir, sharoitlar,

Ishga motivatsiya - mehnat foydasiga rag‘batlantirish, dalillar,

asoslar.

Ishga qiziqish - bu xodimning o‘z ehtiyojlarini qondirishga imkon beradigan faoliyat turini afzal ko‘rishi.

Ishtirok etishli boshqaruv kontseptsiyasi - bu xodimning nafaqat bevosita o‘z ishiga qiziqishi, balki uning ishi butun tashkilot faoliyatiga qanday ta’sir qilishiga nisbatan qarashlar va amaliy tajribalar tizimi.

Jamoa - bu umumiy maqsadlar, vazifalar va faoliyat usullari bilan birlashtirilgan odamlar guruhi.

Komponent biror narsaning bir qismidir.

Konflikt - bu konflikt ishtirokchilarining me’yoriy faoliyatining buzilishiga olib keladigan shaxslar va guruhlar o‘rtasidagi kelishuvning yo‘qligi.

Konformizm - bu opportunizm, mavjud tartibni passiv qabul qilish, ustun fikrlar, o‘z pozitsiyalarining yo‘qligi, printsipiallik, tanqidsizlik.

Ko‘nikma - bu mashg‘ulot natijasida hosil bo‘ladigan va odatga aylanadi.

Kuch - bu insonning odamlarga ta’sir qilish qobiliyati, kimnidir yoki biror narsani boshqarish, uni o‘z irodasiga bo‘ysundirish huquqi va imkoniyati.

Markazsizlashtirish - bu markazlashtirishga teskari jarayon bo‘lib, ilgari yuqori boshqaruv organlarining vakolatiga kiruvchi boshqaruvning quyi bo‘g‘inlarida qabul qilinadigan qarorlar xarakteri va funktsiyalari sonining ko‘payishida ifodalanadi.

Mehnat intensivligi - ma’lum vaqt oralig‘ida inson mehnati xarajatlarining intensivligi.

Menejer - bu tashkilot ishlarining professional yollangan boshqaruvchisi.

Menejment - nazariya va uning jamiyat ehtiyojlarini qondirish, shuningdek foyda olish maqsadida ishlab chiqarish va odamlarni boshqarish, ko‘chmas mulk, moliya, kadrlar va innovatsiyalarni boshqarishda amaliy qo‘llanilishi.

Moslashuvchan etakchilik - ma’lum bir vaziyatga mos ravishda odamlarga ta’sir qilishning barcha ma’lum uslublari, usullari va usullarini qo‘llash.

Motivatsiyalar - ma’naviy rag‘batlantirish, ma’naviy qulaylik, o‘zini o‘zi tasdiqlash imkoniyati, ishni adolatli taqsimlash va unga haq to‘lash, mehnat jarayonidan qoniqish va boshqalar.

Muloqot uslubi - bu aloqa aloqalari va sub’ektlar va axborot ob’ektlarining o‘zaro ta’sirini qurish usuli.

Muvofiqlashtirish - bu muvofiqlashtirish, ba’zi harakatlar yoki hodisalar o‘rtasida tegishli munosabatlarni o‘rnatish.

Nazorat - bu ishlab chiqilgan normalar va standartlar asosida tashkilot faoliyatini ta’minlash, ularga tuzatishlar kiritish va standartlarni belgilash, rejalashtirilgan va erishilgan natijalar va maqsadlarni tahlil qilish jarayoni.

Norasmiy jamoa - bu guruh yoki individual maqsadlarga erishish manfaatlarida o‘zaro aloqada bo‘lgan o‘z-o‘zidan shakllangan odamlar guruhi.

O‘zaro ta’sir - bu ikki hodisaning o‘zaro bog‘liqligi, masalan, "talab - taklif".

Parsons modeli - bu madaniyat va tashkilot faoliyati o‘rtasidagi umumiy bog‘liqlik.

Peters-Waterman modeli madaniyat va ishdagi muvaffaqiyat o‘rtasidagi bog‘liqlikni ko‘rsatadi: harakatga ishonish, mijoz bilan bog‘lanish, avtonomiya va tadbirkorlikni rag‘batlantirish, odamlarni mahsuldorlikning asosiy manbai sifatida, siz nima boshqarayotganingizni bilish, oddiy tuzilish, moslashuvchanlik va moslashuvchanlik kombinatsiyasi. tashkilotdagi qattiqlik.

Qisqa muddatli, operativ rejalar - joriy ishlar va tegishli davr uchun xom ashyo, mashinalar, asbob-uskunalar va asboblar, ishchi kuchi va mablag‘larga bo‘lgan ehtiyojni ta’minlaydigan rejalar. Qisqa muddatli rejaning amal qilish muddati bir oydan ortiq emas, operatsion reja bir kun davomida amal qiladi.

Rahbar - eng yaxshi fazilatlarga ega bo‘lgan shaxs: aql va bilim darajasi, ta’sirchan tashqi ko‘rinish, halollik, sog‘lom fikr, tashabbuskorlik, ijtimoiy va iqtisodiy bilim, o‘ziga yuqori ishonch.

San’at ijodiy aks ettirish, voqelikni badiiy obrazlarda aks ettirish, mahorat, mahorat, ishlarni mukammal bilishdir.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

Asosiy adabiyotlar

1. Pardayev O.M. Menejment. O‘quv qo‘llanma T: IQTISODIYOT DUNYOSI, 2019. 244 6.
2. Mahkamova M.A., Nabiyev D.X. Menejment: o‘quv qo‘llanma / M.A. Mahkamova, D.X.Nabiyev-Toshkent: "Shafoat Nur Fayz", 2022-288 b
3. Pardayev O. Menejment. Darslik. T.: «Fan va texno logiyalar nashriyot-matbaa uyi», 2022. 348 b.
4. Mardonov B., Shavqiyev E., Quvondiqov Sh. Mehnatni tashkil etish va boshqarish: O‘quv qo‘llanma / B. Mardonov, E. Shavqiev, Sh. Quvondiqov: 2022, -240 b.
5. Production and operations management: manufacturing services / Richard B. Chase, Nicholas J. Aquilano. 7th ed. p. cm. Includes index. ISBN 0-256-14023-5 ISBN 0-256-16728-1 (instructor’s ed.) ISBN 0-256-16546-7 (int’l student’s ed.)
6. Operations management continuous improvement / Richard J. Schonberger and Edward M. Knod, Jr.-5th ed., Continuous improvement instructor’s ed. P cm. Schonberger, Richard J. Includes bibliographical references and index. ISBN 0-256-11218-5. ISBN 0-256-13780-3 (instructor’s ed.) ISBN 0-256-15602-6
7. Qosimova D. Menejment nazariyasi. Darslik. Toshkent-2011. 336 b. 2.
8. Umarxodjayeva M.G. Operatsion menejment Darslik. Toshkent-2014. 368 b.
9. Yo‘ldoshev N.Q., Yusupova D.T. Sifat menejmenti.O‘quv qo‘llanma.-T.: TDIU, 2019 y. – 270 b.
10. Yo‘ldoshev N.Q., Nabokov V.I. Menejment nazariyasi. Darslik. – T:.TDIU, 2013. - 433 b.
11. Yo‘ldoshev N.Q., Yusupova D.T. Tizimli menejment nazariyasi. Darslik. T.: TDIU, 2019 y. 270 b.

Axborot manbalari

1. www.gov.uz - O‘zbekiston Respublikasining hukumat portali.
2. www.lex.uz - O‘zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari

ma’lumotlari milliy bazasi.

3. https://e-qaror.gov.uz/ - electron tizimi.
4. http://tkti.uz/uz/pages/info/16
5. www.mail.tdiu.uz – TDIU elektron kutubxonasi.
6. www.el.tfi.uz –TMI elektron kutubxonasi.
7. http://www.elib.me – электронные учебники по маркетинг.
8. http://www.alleng.ru – учебник, пособие, справочник по маркетингу.
9. http://www.aup.ru – административно-управленческий портал.
10. www.ziyonet.uz –ta’lim portali.

MUNDARIJA

KIRISH 3

I BOB. “OPERATSION MENEJMENT” FANING PREDMETI VA MOHIYATI 5

1.1. Operatsion menejmentni rivojlanishi va uning menejmentning boshqa sohalari bilan aloqasi.....5

1.2. Operatsion menejmentning funksiyalari va vazifalari 8

1.3. Tashkilotning asosiy operatsion funksiyalari.....11

Nazorat va muhokama uchun savollar 13

II BOB. “OPERATSION MENEJMENT” FANING RIVOJLANISH TARIXI.....14

2.1. Operatsion menejment tarixi va unda ishlab chiqarish hamda xizmatlar.....14

2.2. Ishlab chiqarish operatsion tizimlarini tashkil etish modellari.....19

2.3. Ishlab chiqarish quvvatlarinig ta’riflari.....21

Nazorat va muhokama uchun savollar 25

3.1. Jarayonni tashkil etish asoslari va tamoyillari.....26

3.2. Ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etishning ilmiy tamoyillari..30

3.3. Operatsion jarayonlarni boshqarish tizimlari 32

3.4. Ishlab chiqarish quvvatlarinining ta’riflari, mohiyati va ko‘rsatkichlari.....34

Nazorat va muhokama uchun savollar 40

IV BOB. JARAYONLARNI MAKON VA VAQTDA TASHKIL ETISH.....41

4.1 Jarayonlarni tashkil etishning asosiy tamoyillari 41

Nazorat va muhokama uchun savollar 49

V BOB. JARAYONLARNI MAKON VA VAQTDA TASHKIL ETISH OPERATSION TIZIMNI “CHEKLOV NAZARIYASI” ASOSIDA BOSHQARISH 51

5.1. Cheklov nazariyasining mohiyati va mazmuni 51

5.2. Cheklov nazariyasiga muvofiq operatsion tizimni boshqarish.....55

5.3. Ishlab chiqarish jarayonlarini fazoviy tashkil etish.....57

Nazorat va muhokama uchun savollar 61

6.1. Xizmatlar ta’rifi va mohiyati.....62
6.2. Xizmatlar sifat tushunchasi va xizmatlar xususiyatlari.....66
6.3. Biznes jarayonlarida xizmat turlari 71
6.4. Mijoz bilan aloqa darajasiga qarab xizmatlarning xususiyatlari....73
Nazorat va muhokama uchun savollar 76
VII BOB. KOMPANIYANING OPERATSION STRATEGIYASINI ISHLAB CHIQISH 77
7.1. Operatsion strategiyaning mohiyati va o‘ziga xos xususiyatlari....77
7.2. Operatsion strategiyani ishlab chiqish bosqichlari.....78
7.3. Korxonada operatsion strategiyani ishlab chiqish xususiyatlari 80
Nazorat va muhokama uchun savollar 84
8.1. ABC tahlilining mohiyati va uni baholash jarayonlari 86
8.2. Operatsion omillarning asosiy toifalari va mazmuni 91
Nazorat va muhokamalar uchun savollar.....97
9.1. ISO standartlari va ularning mazmuni 98
9.2. Benchmarking tushunchasi va mazmun, mohiyati.....106
9.3. Benchmarkingning o‘ziga xos xususiyatlari va turlari.....115
Nazorat va muhokama uchun savollar 123
10.1. Prognozlashning mohiyati, turlari va biznesdagi o‘rni 124
10.2. Rejalashtirish mohiyati va mazmuni.....130
Nazorat va muhokama uchun savollar 141
XI BOB. QIYMAT YARATISH ZANJIRINI BOSHQARISH (SCM) 142
11.1. Qo‘shimcha qiymat zanjirini loyihalashtirish 142
11.2. Qo‘shimcha qiymat zanjirini boshqarish. Raqobat ustunligini yaratish uchun qiymat zanjiridan foydalanish.....146
11.3. Qo‘shimcha qiymat yaratishda mijozga yo‘naltirilganlik.....150
Nazorat va muhokama uchun savolllar.....153
12.1. Korxonalar jarayonlariga baho berish xususiyatlari.....154
12.2. Tashkilot qurishning besh bosqichli modeli 157
12.3. Maqsad va muvaffaqiyatning asosiy omillari 160

Nazorat va muhokama uchun savollar 162
XIII BOB. JARAYONNI TASVIRLASH.....164
13.1. Biznes jarayonlarini modellashtirishning ahamiyati 164
13.2. Biznes jarayonlarining amaliy tasviri.....170
13.3. Korporativ model mohiyati va biznes jarayonlarini modellashtirishdagi ahamiyati.....174
Nazorat va muhokama uchun savollar 177
XIV BOB. JARAYON VA OPERATSIYALARNI TAKOMILLASHTIRISH TAMOYILLARI.....178
14.1. Jarayonlarni boshqarishda reinjirining va kayzen uslublari 178
14.2. Biznesda operatsiyalar va jarayonlarni takomillashtirish usullari 183
14.3. Jarayonlarni yaxshilash tamoyillari va xususiyatlari 187
Nazorat va muhokama uchun savollar 189
XV BOB. SAMARADORLIKNING TAYANCH KO‘RSATKICHLARI (STK) ASOSIDA OPERATSION STRATEGIYANI AMALGA OSHIRISH 190
15.1. Samaradorlikning asosiy ko‘rsatkichlari mohiyati va mazmuni 190
15.2. Ko‘rsatkichlarning balanslangan tizimi (BSC) va uning darajalari 194
15.3. Yangi konsepsiyaning realizatsiya jarayoni 198
Nazorat va muhokama uchun savollar 201
XVI BOB. ISHLAB CHIQARISHDAN SAMARALI FOYDALANISHINI REJALASHTIRISH 202
16.1. Korxonalarning ishlab chiqarish maqsadlari mohiyati.....202
16.2. Rejalashtirishning mohiyati va mazmuni 207
16.3. Ishlab chiqarishni rejalashtirish tizimini takomillashtirish jarayonlari.....209
Nazorat va muhokama uchun savollar 219
XVII BOB. KALENDAR REJALASHTIRISH 220
17.1. Kalendar rejalashtirishning mohiyati va mazmuni.....220
17.2. Kalendar rejalashtirish loyiha jadvalini ishlab chiqish 221
17.3. Ishlab chiqarishni rejalashtirishning maqsad va vazifalari 224

17.4. Kalendar rejasini tuzish usullari.....229
Nazorat va muhokama uchun savollar.....240
18.1. Ishlab chiqarish tizimlarida mehnatni tashkil qilish va me’yorlashtirish masalalarini yoritish.....241
18.2. Mehnat jarayonida qabul qilinadigan qarorlar.....246
18.3. Mehnat unumdorligini oshirish yo‘llari.....250
Nazorat va muhokama uchun savollar.....254
XIX BOB. OPERATSION TIZIMLARNING YANGILANISHI 255
19.1. Biznes jarayonlar yangilanishining (innovatsion xususiyatlar) mohiyati va tamoyillari.....255
19.2. Jarayonni yangilash bosqichlari.....266
Nazorat va muhokama uchun savollar.....271
XX BOB. JIT (O‘Z VAQTIDA) TIZIMINI YARATISH.....272
20.1. JIT tizimining mohiyat va mazmuni.....272
20.2. JIT tizimini shakllantirish bosqichlari.....276
Nazorat va muhokama uchun savollar.....280
GLOSSARIY.....281
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI.....284

N.T. SATTAROVA

OPERATSION MENEJMENT

O‘QUV QO‘LLANMA

Muharrir: Z.N. Bobodustov
Musahhih: M.O. Mardiyeva
Texnik muharrir: N. Ergashev

O‘quv qo‘llanma institut Kengashining 2024 - yil 27 - noyabrdagi majlisda muhokama qilingan va nashrga tavsiya etilgan. (4-sonli majlis bayoni).

“STAP-SEL” MChJ nashriyoti, Samarqand - 2024

ISBN: 978-9910-702-80-8

Tasdiqnoma № 033337 (27.07.2022)
Nashrga ruxsat etildi: 27.11. 2024 y.
© “STAP-SEL” MChJ nashriyoti, Samarqand 2024 y.

Qog‘oz bichimi A5, 60x84 1/16, Ofset qog‘ozi.
“Times New Roman” garniturasi.
Nashr bosma tabog`i 18.12
Buyurtma № 0175A/24. Adadi 100 nusxa

Samarqand iqtisodiyot va servis institutining matbaa bo`limida chop etildi.
LICENSE № 025316.
REESTR № X-119112.
Manzil: Samarqand shahar, Shoxrux ko`chasi 60-uy.